

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýza přijímání zaměstnanců a adaptačního  
procesu ve vybraném podniku**

**Klára Pišková**

**Bakalářská práce**

**2017**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára Píšková**  
Osobní číslo: **E14299**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Analýza přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu v konkrétním podniku vymezit problematické oblasti a navrhnout doporučení pro budoucí vývoj.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza současného přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10 th Londýn, United Kingdom: Kogan Page Limited, 2006. 982 s. ISBN 0 7494 4631 5

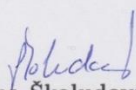
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN. 978-80-7400-347-9

KAESLER, Clemens, KAESLER-PROBSTOVÁ, Frauke. Grundwissen Weiterbildung: Personalwirtschaft. 1. vydání Berlin: Cornelsen Verlag GmbH, 2013. 144 s. ISBN 978-3-589-23892-7

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3š

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 4. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

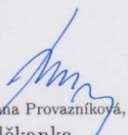
Vedoucí bakalářské práce:

  
**Ing. Jana Školudová, Ph.D.**

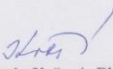
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**

  
doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

## **PROHLÁŠENÍ**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 4. 2017

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Školudové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat dvěma zaměstnancům analyzovaném podniku, kteří se specializují na přijímání a adaptaci zaměstnanců, poskytly mi potřebné informace a pomohly mi s realizací rozhovorů se zaměstnanci pro analýzu jejich adaptace. A v neposlední řadě patří velké poděkování mé rodině a příteli, kteří mě podporovali po celou dobu studia na vysoké škole a při zpracovávání této práce.

## **ANOTACE**

*Cílem této bakalářské práce je nejprve charakterizovat základní pojmy adaptačního procesu. Dále zjistit, jak je adaptační proces nastaven ve vybraném podniku. Poté, na základě výzkumu ve formě řízených rozhovorů se zaměstnanci, získat odpovědi na vybrané otázky, které následně pomohou zanalyzovat a definovat problematické oblasti adaptačního procesu. A závěrem předložit kompetentním pracovníkům doporučení a návrhy pro zlepšení adaptačního procesu této společnosti.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Řízení lidských zdrojů, úkoly řízení lidských zdrojů, přijímání zaměstnanců, adaptace, adaptabilita, adaptační proces, zaměstnanci.*

## **TITLE**

*Analysis of recruitment of staff and adaptation process in a selected company*

## **ANNOTATION**

*The aim of this work is the first define basic terms related to the adaptation and adaptation process. Further to detect how the adaptation process is set in a particular company. Then, based on research in the form of a structured interviews with employees to get answers to selected questions which subsequently help to analyze and define the problem areas of the adaptation process. And finally, submit the competent employees the recommendations and suggestions for improvement of the adaptation process this company.*

## **KEYWORDS**

*Human Resource Management, Human Resource Management tasks, adaptation, adaptability, adaptation process, employees.*

## **OBSAH**

<b>Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Řízení lidských zdrojů v 21. století .....</b>	<b>12</b>
1.1. Význam řízení lidských zdrojů .....	12
1.2. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů .....	13
1.3. Hlavní činnosti .....	14
1.4. Cíl řízení lidských zdrojů .....	14
<b>2. Problematika přijímání zaměstnanců .....</b>	<b>15</b>
2.1. Proces přijímání zaměstnanců .....	15
2.2. Výběr pracovníků .....	20
2.3. Metody výběru pracovníků .....	21
2.4. Přijímání pracovníků .....	22
2.5. Rozmíst'ování pracovníků .....	23
<b>3. Metody adaptačního procesu .....</b>	<b>25</b>
3.1. Adaptabilita a adaptace .....	25
3.2. Druhy adaptace .....	25
3.3. Plán adaptace a adaptační fáze .....	26
3.4. Role v procesu adaptace .....	27
3.5. Vlivy působící na adaptační proces .....	27
3.6. Podceňovaná adaptace a její následky .....	27
<b>4. Proces hodnocení adaptačního procesu .....</b>	<b>29</b>
4.1. Hodnocení adaptačního procesu .....	29
4.2. Předmět hodnocení pracovníků .....	30
4.3. Účel hodnocení .....	30
4.4. Základní funkce hodnocení pracovníků .....	30
4.5. Nedostatečná zpětná vazba .....	31
<b>5. Charakteristika společnosti .....</b>	<b>32</b>
5.1. Aktivity podniku .....	32
5.2. Politika společnosti „XY“ .....	32

<b>6. Analýza současného adaptačního procesu .....</b>	<b>34</b>
6.1. Organizační struktura .....	34
6.2. Adaptační proces tréninkové části .....	35
6.3. Cíl tréninkové části .....	38
<b>7. Řízené rozhovory s vybranými zaměstnanci .....</b>	<b>40</b>
7.1. Výsledky z provedeného rozhovoru.....	41
<b>8. Návrhy pro zlepšení stávajícího stavu.....</b>	<b>45</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>48</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>50</b>



## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Vnitropodnikové získávání pracovní síly .....	17
Tabulka 2: Externí získávání pracovní síly.....	18

## **SEZNAM ILUSTRACÍ**

Obrázek 1: Interní získávání zaměstnanců .....	16
Obrázek 2: Fáze výběru potencionálních uchazečů .....	21
Obrázek 3: Organizační struktura .....	34
Obrázek 4: Adaptační proces v minulosti.....	35
Obrázek 5: Současný adaptační proces.....	35
Obrázek 6: Časový snímek adaptačního procesu .....	37

## **SEZNAM ZKRATEK**

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HR	lidské zdroje
IT	informační technologie
MBO	řízení podle cílů (management by objectives)
THP	technickohospodářský pracovník (administrativní pracovník)

## ÚVOD

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu v konkrétním podniku vymezit problematické oblasti a navrhnout doporučení pro budoucí vývoj.

Nejdříve bakalářská práce popisuje cíl, úlohy a činnosti řízení lidských zdrojů. Následně objasňuje problematiku získávání a přijímání zaměstnanců a diskriminaci, což je jedním z největších problémů při samotném výběru pracovníků. Dále je definováno, které osoby jsou odpovědné za řízení lidských zdrojů, co obnáší personální plánování, tzn. jeho základní parametry, nejdůležitější personální plány a informační systém. Také jsou charakterizovány metody adaptačního procesu, kde se tato bakalářská práce zaměřuje na důležité vlivy působící na adaptační proces, na základní pojmy, kterými jsou adaptace a adaptabilita a na jejich charakteristiku, tzn. na oblasti, druhy, fáze a plán adaptace. Teoretická část je poté zakončena detailním popisem, jak postupovat při hodnocení adaptačního procesu. Tento postup obnáší personální činnosti, kterými jsou: hodnocení adaptačního procesu, definování předmětu a účelu hodnocení pracovníků a hlavně zdůraznění a vysvětlení, co může zapříčinit nedostatečná zpětná vazba.

V části praktické je charakterizována vybraná společnost, její historie a politika. Následně je objasněna problematika získávání zaměstnanců a definovány metody a průběh adaptačního procesu v tomto podniku. Poté, na základě řízených rozhovorů s vybranými pracovníky, jsou získány odpovědi na vybrané otázky, které mají co nejpřesněji zjistit, jak tento adaptační proces působí na zaměstnance této společnosti.

Závěrem této bakalářské práce, na základě odpovědí respondentů, byl vyhodnocen adaptační proces podniku, vyhledány jeho nedostatky a navrhnuty opatření, které by měly vést k efektivnímu a důslednějšímu řízení lidských zdrojů ze strany podniku a větší loajalite a spokojenosti ze strany zaměstnanců.

# 1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V 21. STOLETÍ

Armstrong uvádí, že: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají-lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ [1]

Podle Koubka řízení lidských zdrojů: „*Představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. ... stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.*“ [12]

Dvořáková zdůrazňuje, že: „*Výraz lidské zdroje je použit se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům.*“ [6]

Dudek uvádí, že řízení lidských zdrojů: „*Tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“ [5]

Ačkoliv všichni autoři vyvyšují lidský faktor jako nejdůležitější, nejvíce se ztotožňují s definicí Jiřího Dudka, který nedefinuje řízení lidských zdrojů pouze jako propracovanější metodu řízení, ale zabývá se zde přímo lidskou složkou, která je nezbytná. Přímou tak popisuje všechny činnosti a projevy, které člověk v organizaci podstupuje.

## 1.1. VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Základní pojmy, personální práce a personalistika, definují oblast řízení organizace. Personální práce se člení do tří základních vývojových etap. Prvním a nejstarším termínem je personální administrativa, kde již ze samotného názvu vyplývá, že jde především o administrativní práce, tedy úkoly a procesy týkající se lidských zdrojů podniku. Personální administrativa je chápána pouze jako podpůrná služba, která podle Koubka přetrvává i v současnosti. Dvořáková je však toho názoru, že personální administrativa přetrvávala pouze do 60. let 20. století. Dalším pojmem v oblasti personální práce je personální řízení. Vznik této etapy vychází ze zjištění, že nejdůležitějším faktorem úspěšnosti podniku jsou právě lidské zdroje. Manažeři podniků proto začali více dohlížet na specializaci zaměstnanců na personálním oddělení u jednotlivých personálních úkonů.

Tyto úkony mají podpořit motivaci a loajalitu zaměstnanců, a tím začaly vznikat personální útvary nové struktury. A ke změnám došlo také v legislativě, kde byly upraveny zákony vztahující se k dnešnímu zákoníku práce. Posledním etapou je řízení lidských zdrojů, které podle Koubka začalo vznikat mezi 50. - 60. lety 20. století. Dvořáková se však uvádí, že vývoj začal až v 80. létech 20. století. Jde o nejnovější a nejmodernější pojetí personální práce, které vzniklo z nutnosti vytvořit opatření po skončení hospodářské krize v 70. letech 20. století. Řízení lidských zdrojů se stává podstatou vedení organizace a zahrnuje všechny personální činnosti od administrativních přes koncepční až po řídicí, které se zaměřují na řízení podniku v dlouhodobém charakteru, což je dnešní době důležité ze všeho nejvíce. Důvodem je nutnost mít z administrativního hlediska vše v pořádku, ale zároveň musí vše být v souladu s řízením podniku v reálném prostředí neboli zaměřit se na efektivní vedení, a tím docílit také spokojenosti zaměstnanců. A obě tyto činnosti musí pomáhat a usnadňovat vedení lidí tak, aby zaměstnancům byly poskytnuty nejlepší podmínky pro plnění jejich práce, a tím došlo k jejich uspokojení. [6] [12]

## 1.2. HLAVNÍ ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong uvádí, že hlavními úkoly řízení lidských zdrojů je udržet současná a vytvářet nová pracovní místa, probudit zájem pracovníků dosahovat záměrů společnosti a dále se vzdělávat. Také zlepšovat komunikaci v podniku, ať už mezi nadřízeným a podřízeným či spolupracovníky navzájem, protože právě ona tvoří podstatu existence organizace a podněcuje práci ve skupinách. [2]

Podle Koubka řízení lidských zdrojů znamená: „*Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje. Nejde přitom pouze o to, nalézt pro určitou práci vhodného člověka, člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi, ale také nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly, přinášely mu uspokojení z vykonávané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon.*“ [11]

Dudek se uvádí, že: *lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití a ... zároveň pro podnik představují ten nejcennější a ... i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení.* [2]

### 1.3. HLAVNÍ ČINNOSTI

Armstrong, Kociánová a Koubek se shodují na tom, že mezi hlavní činnosti patří: tvorba a rozbor pracovních pozic, plánování v personálním řízení, získávání, výběr, přijímání a rozmisťování pracovníků. Dále organizování výkonnosti zaměstnanců, vzdělávání, hodnocení, odměňování a péče o pracovníky (např. péče zdravotní, související s bezpečností či poskytováním služeb). A také vytváření vztahů na pracovišti, uvolňování zaměstnanců, ale také evidence osobních údajů zaměstnanců v personálním informačním systému konkrétního podniku a respektování předpisů stanovených Zákoníkem práce. [2] [10] [12]

### 1.4. CÍL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Kociánová uvádí, že sladováním kvalifikovaných pracovníků a optimální velikosti vynaložených peněžních prostředků zvyšuje podnik svoji prosperitu. Zároveň by tak mělo docházet k utváření podmínek pro dobrovolné zvyšování pracovní výkonnosti a loajality zaměstnanců, která pramení z dostatečného motivování pracovníků daného podniku, což je hlavním cílem řízení lidských zdrojů. [10]

V závěru této kapitoly lze uvést, že existuje mnoho názorů a definic od různých autorů týkající se oblasti řízení lidských zdrojů, přičemž princip zůstává stejný. V současné době není možná existence společnosti bez fungujícího systému, který se stará nejen o administrativu, ale i zabezpečuje a řídí lidské zdroje. Tento systém také ulehčuje veškeré činnosti spojené s chodem v konkrétním podniku a pomáhá tak ke zvyšování spokojenosti společnosti, které jde především o prosperitu a ziskovost. Dále by společnosti neexistovaly bez zaměstnanců, kteří jsou ochotni za daných a pro ně výhodných podmínek docílit záměrů společnosti a zároveň i vlastní spokojenosti. V neposlední řadě by podniky nemohli existovat bez spolupráce s příslušnými úřady, ke kterým má podnik určité pohledávky či závazky.

Ne vždy tomu ale tak bylo, protože tak jako každé odvětví, tak i personální oblast postupně procházela jednotlivými etapami vývoje. Z počátku šlo pouze o administrativní činnosti. Postupem času, vývojem a vlivem hospodářské a ekonomické situace se však zjistilo, že administrativa není jediný směr, který je potřeba upravovat a zdokonalovat. Podstatné je, že v 21. století se řízení lidských zdrojů zabývá především zaměstnanci, jejich adaptací, a hlavně podněcováním těchto pracovníků k lepší výkonnosti, a tím docílit spokojenosti jak pracovníků, tak i konkrétního podniku.

## **2. PROBLEMATIKA PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Jedním z nejsložitějších úkolů HR manažerů je přijímání pracovníků. Od této úlohy se odvíjí úspěšný či neúspěšný chod v konkrétním podniku. Touto problematikou se zabývá mnoho autorů, a přitom každý autor má vlastní teorii pojetí této problematiky:

Bernardová definovala získávání pracovníků jako činnost, která oslovuje potřebný počet uchazečů s požadovanou kvalifikací. [3] A Kociánová uvádí postup získávání zaměstnanců, kde je nejprve nutné nahromadit potřebné údaje o způsobilosti uchazečů pro danou práci, a poté HR manažeri vyhodnotí a vyberou nejvhodnější kandidáty. Avšak personální útvar je limitován ze dvou hledisek, a těmi jsou náklady na zabezpečení pracovních sil a také časová omezenost, tzn. do jaké doby je potřeba uchazeče zaměstnat. Dalšími důležitými faktory, které ovlivňují získávání pracovníků je rozhodnutí, z jakých zdrojů bude podnik zaměstnance vybírat, zda z vnitřních nebo vnějších zdrojů organizace. A v neposlední řadě je nutné stanovit, jakým způsobem se případní uchazeči budou moci ucházet o pracovní místo. [9]

### **2.1. PROCES PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Proces přijímání pracovníků je jedna z nejdůležitějších činností, při kterém má personalista za úkol vybrat nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici. Tomu předchází důsledná a dlouhá příprava, která má pomoci usnadnit rozhodování při tomto výběru, a která je složena z posloupnosti kroků, které musí HR manažer provést před tím, než samotný výběr uskuteční. S tímto postupem se ztotožňují Duda i Koubek a jejich kroky postupu jsou následující:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků;
2. Popis specializace obsazovaných pracovních míst;
3. Identifikace zdrojů uchazečů;
4. Volba metody získávání pracovníků;
5. Volba dokumentů požadovaných po uchazeči;
6. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání;
7. Předvýběr na základě došlých materiálů;
8. Sestavení seznamu uchazečů k pozvání na pohovor;
9. Pohovor a testování uchazečů;
10. Rozhodnutí o výběru uchazeče, sdělení výsledků. [5] [11]

## Identifikace potřeby získávání pracovníků

Duda je toho názoru, že potřeba nových zaměstnanců vychází z plánů podniku, kde je potřeba zohlednit tři důležité faktory. Prvním faktorem je počet pracovníků, který společnost bude v budoucnu potřebovat. Dalším je faktor času, tedy dokdy tyto zaměstnance bude potřeba zaměstnat. A poslední faktor ovlivňuje, na jaké profese se podnik bude muset zaměřit, tedy které profese bude společnost potřebovat. [5]

## Popis specializace obsazovaných pracovních míst

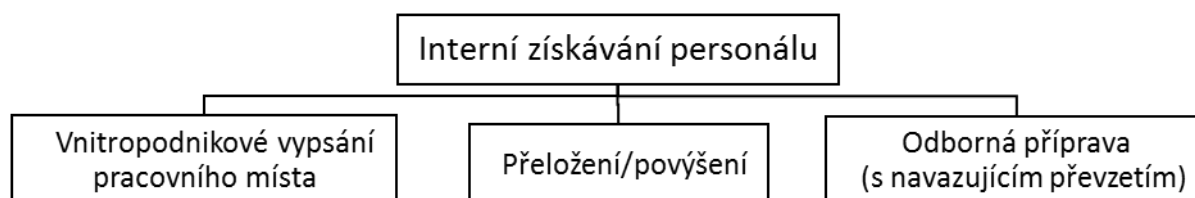
Koubek rozlišuje *vnitřní a vnější podmínky* obsazování pracovních míst. *Vnitřními podmínkami* jsou: charakter pozice a činností daného pracovního místa, nároky a povinnosti na danou pracovní pozici, kde bude zaměstnanec pracovat a další okolnosti práce, kterými mohou být například příplatky apod. *Vnějšími podmínkami* ovlivňujícími obsazování pracovních míst mohou být například ekonomika, sociologie a technologie podniku či demografické vlivy. Dále lokalita, ve které se organizace nachází či legislativa stanovující podmínky pro zaměstnávání potenciálních uchazečů. [11]

## Identifikace zdrojů uchazečů

Koubek definoval dva způsoby získávání pracovníků, a to interní a externí [11], kde už ze samotného názvu je zřejmé, jaký je mezi nimi rozdíl.

### *Interní získávání zaměstnanců*

Interní získávání zaměstnanců je podle Koubka výběr pracovníka z vnitřních zdrojů společnosti, například přemístění pracovníka. Podnik je nucen zrušit jeho pracovní místo konkrétního zaměstnance, protože potřebuje uspořít finanční prostředky. [11] Obrázek 1 popisuje, jakými dalšími způsoby lze získávat zaměstnance na novou pracovní pozici z vnitřního okolí společnosti a následující tabulka 1 popisuje výhody a nevýhody při výběru zaměstnanců z interního okolí podniku.



Obrázek 1 - Interní získávání pracovních sil [8]



**Tabulka 1 - Vnitropodnikové získávání pracovních sil**

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>• náklady jsou nízké, protože odpadají drahé inzeráty a nákladný proces přijímání personálu;</li><li>• doba zapracování je zpravidla kratší, protože zaměstnanci již podnik znají;</li><li>• protože jsou zaměstnanci a jejich schopnosti podniku známe, riziko špatného obsazení je relativně nízké;</li><li>• místo může být obsazeno rychle, protože mu nepředchází žádné dlouhé přijímací řízení;</li><li>• zaměstnanci mohou být dodatečně motivováni existujícími možnostmi postupu.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• výběr uchazečů na dané místo je menší;</li><li>• mnozí zaměstnanci mají strach, že by se o jejich přihlášce dozvěděl jejich nadřízený a že by to pro ně mohlo mít negativní následky;</li><li>• pokud jsou zaměstnanci odmítnuti, mohou to pocítit jako osobní prohru a jejich motivaci tím může polevit;</li><li>• zejména kolegové ve vedoucích pozicích, které lidé znali dříve na pozicích nižších, mají částečně menší autoritu, tak je tomu také např. v případě, kdy člověk po vyučení zůstane ve stejném podniku;</li><li>• pokud se obsazují místa jen vnitropodnikově, podporuje se stereotyp v podniku, tzv. podniková slepota a nepřicházejí nové impulzy zvenku.</li></ul>

*Zdroj: Upraveno dle [8]*

### ***Externí získávání personálu***

V současném 21. století jsou podle Pana preferovány starší osoby, kteří jsou v penzi. Nejen proto, že na tyto občany jsou nízké mzdové náklady, a také proto, že populace stárne. Z tohoto důvodu je v České republice špatně nastaven důchodový systém, který nejen odkládá dobu odchodu do penze, ale i výše důchodů je malá a starší osoby jsou tak nuceny zůstat zaměstnaní alespoň na zkrácený úvazek. Na druhé straně to ovlivňuje mladé lidi, kteří kvůli této situaci nemohou najít práci, a tím se tato situace stává „začarovaným kruhem“. [15]

Kociánová je toho názoru, že mezi pracovníky ze zdrojů mimo podnik dále patří nezaměstnaní lidé, čerství absolventi, lidé absolvující jiný typ vzdělávacích programů či zaměstnaní lidé hledající jinou práci. [9] A tabulka 2 poukazuje na výhody a nevýhody při výběru pracovníků z externího okolí.

**Tabulka 2 - Externí získávání pracovníků**

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>• s externími zaměstnanci přicházejí zvenčí nové impulzy a kvalifikace, což zamezuje podnikové slepotě;</li><li>• osoby odpovědné za personál mohou vybírat z většího počtu uchazečů;</li><li>• externí uchazeči musejí osvědčit, proto podávají vyšší výkony;</li><li>• pokud je uchazeč odmítnut, nepůsobí to negativně na podnikové klima.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nutná delší doba na zapracování, protože podnik je pro „nováčka“ stále cizí;</li><li>• riziko přijetí „nesprávného pracovníka“ je vyšší, protože osoby odpovědné za personál uchazeče ještě neznají;</li><li>• může se snížit motivace zaměstnanců, protože chybějí šance na postup;</li><li>• kromě toho se v důsledku obchodu zaměstnanců z firmy snižuje i know-how.</li></ul>

*Zdroj: Upraveno dle [8]*

### **Volby metody získávání pracovníků**

Dvořáková uvádí, že nejobvyklejším způsobem inzerce jsou reklamy v televizích, rádiích či novinách. K získávání pracovníků dále podnikům pomáhají zprostředkovatelské agentury, spolupráce se školními ústavy a úřady práce, nebo posudek kandidáta od jeho bývalého zaměstnavatele. Méně častou metodou je vylepování letáků a vývěsků či samostatné oslovování vytipovaných osob kompetentními pracovníky podniku. V současné moderní době je stále častějším způsobem inzerce na internetu, kde výhodou je široký výběr z velkého množství uchazečů a podle Koubka také nízké náklady na tuto metodu. [11] Naopak nevýhodou je neosobní kontakt s kandidáty. [6]

### **Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání**

Koubek je toho názoru, že struktura oznámení o volném pracovním místě se odvíjí od náročnosti a známosti této pracovní pozice. Je zřejmé, že u pracovního místa, které je vysoce kvalifikované a náročnější, je nutností detailnější popis této pozice. Dále Koubek upozorňuje na fakt, že je důležité věnovat se nejen obsahu, ale i formě a umístění nabídky. Největším problémem u inzerátů je ten, že se podniky snaží ušetřit a dělají tak chyby. [11]

Podle Armstronga, Kociánové a Koubka má inzerát obsahovat následující informace:

- název a charakteristika pracovní pozice;
- místo vykonávání pracovní náplně;
- nároky na dané pracovní místo (vzdělání, praxe);
- název a adresa společnosti;
- pracovní podmínky, tj. mzda/plat, odměny a benefity, pracovní doba a režim apod.;
- způsob ucházení, tzn. jak, kde a dokdy odpovědět na konkrétní inzerát. [1] [9] [11]

Kociánová dále dodává, že inzerce musí být v souladu s legislativou vztahující se k pravidlům inzerování a má zahrnovat přiměřené podmínky na pracovní pozici. [9]

### **Volba dokumentů požadovaných po uchazeči**

Dokumenty, které podniky vyžadují, mohou pomoci při dalších fázích výběru pracovníků, a proto je nutné jim věnovat náležitou pozornost. Mezi tyto spisy patří strukturovaný životopis, motivační (průvodní) dopis, podklady o vzdělání, hodnocení od bývalého zaměstnavatele, nebo v některých případech i potvrzení o zdravotní způsobilosti. [5]

### **Předvýběr na základě došlých materiálů**

Duda uvádí, že po nashromáždění požadovaných dokumentů nastává další důležitý krok. Pro HR manažery je to velice nelehký úkol, který ovlivní osud uchazečů, a který vyžaduje velkou zodpovědnost, protože umět se správně rozhodnout pouze na základě získaných dokumentů, zda daný kandidát vyhovuje podmínkám podniku, je velice diskutabilní. Tím úkolem je vybrat z mnoha kandidátů pouze omezené množství těch, které nejvíce odpovídají požadavkům podniku a dále s nimi být v kontaktu. [5]

### **Sestavení seznamu uchazečů k pozvání na pohovor**

Duda i Koubek se shodují, že výsledkem předvýběru je rozřídění uchazečů do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Povinností je pozvat na pohovor velmi vhodné kandidáty. Vhodní uchazeči slouží k doplnění počtu velmi vhodných kandidátů a nevhodným uchazečům se zasílá zdvořilý, ale odmítavý dopis. [5] [11] Koubek dále dodává, že výsledný seznam by neměl být uspořádán podle sympatií, ale abecedně. Mohlo by tak dojít k unáhlenému rozhodnutí, které by třeba i nežádoucím způsobem mohlo ovlivnit výběr uchazeče. [11]

## **Pohovor a testování uchazečů**

Podle Dudy pohovor provádí pověřený pracovník, který by měl být náležitě připraven. Cílem rozhovoru je ověření informací uvedených v požadovaných dokumentech, které kandidát poskytl v odpovědi na nalezenou inzerci. Duda také definoval fáze rozhovoru takto:

- příprava – analýza dodaných podkladů a příprava otázek;
- navázání kontaktu s uchazečem – přivítání, představení sebe a společnosti;
- komunikace-různé otázky (silné a slabé stránky uchazeče, výše mzdy, podnět práce v této společnosti-očekávání od nabízené pracovní pozice/zaměstnavatele);
- ukončení rozhovoru – sdělit datum rozhodnutí a rozloučení;
- vyhodnocení pohovoru – nejlépe písemnou formou. [5]

## **Rozhodnutí o výběru uchazeče, sdělení výsledků**

Duda je toho názoru, že až po detailní analýze dosud zjištěných informací dostanou HR manažeři výsledky, které nejčastěji vyplynou až z rozhovorů s pozvanými kandidáty. Neúspěšným uchazečům se zasílá zdvořilý odmítavý dopis a vybraného kandidáta společnost pozve na schůzku, kde se sjednají podmínky pracovního poměru. [5]

## **2.2. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ**

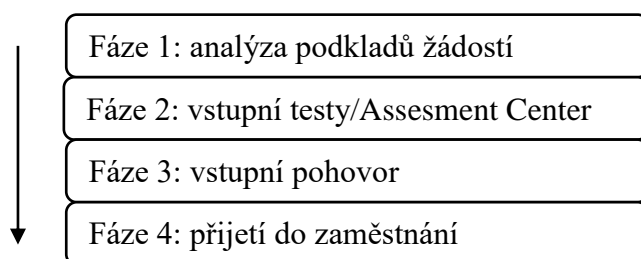
Hlavním cílem výběru pracovníků je činnost, ke které se poutá velká zodpovědnost. Výběr zaměstnanců podle Bernardové zahrnuje vyhodnocování informací o kandidátech v závislosti na požadavcích, které jsou na ně kladeny. Vybírají se ti kandidáty, kteří mají nejlepší predispozice pro práci na dané pracovní pozici. [3]

Koubek uvádí, že neexistuje důvěryhodná metoda, která by určila nejlepšího uchazeče. HR manažer musí vycházet z prostředků a situace podniku, a proto je hlavním cílem zabezpečit potřebné údaje, které pomohou určit nejvhodnějšího kandidáta. Dále odhadnout podněty ovlivňující výkonnost pracovníka, ale i rozpoznat, zda tato práce, splňuje uchazečovi představy. Také dodává, že jelikož je výběr zaměstnanců omezen z hlediska času a financí, je nutné tento proces neuspěchat. Důsledkem by mohl být unáhlený a nesprávný výběr nového pracovníka, což by podniku způsobilo velké a zbytečné komplikace. [11]

Lorencová dodává, že v některých případech podniky eliminují určité skupiny lidí, které nechtějí získat. Jde o diskriminaci mužů, mladých žen či osob starších padesáti let. [14]

### 2.3. METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Kociánová uvádí, že samotnému výběru předchází předvýběr, jehož *cílem* je zjišťovat způsobilost kandidátů na dané pracovní místo. Uchazeči se rozmisťují do tří kategorií: velmi způsobilý, dostatečně způsobilý a nezpůsobilý. Pokud by nastala situace, kdyby byl nedostatek velmi způsobilých kandidátů, personalisté je doplní o potřebný počet dostatečně způsobilých uchazečů, které sami vyhodnotí jako nejzpůsobilejší z jejich kategorie. A také dodává, že *úkolem* je tedy eliminovat nezpůsobilé kandidáty a začít komunikovat s uchazeči způsobilými. Tedy, na základě výběrového pohovoru a vyhodnocení získaných údajů, dle kvalifikace, zkušeností (praxi), dovedností, vrozených schopností, chování, vlivu na ostatní či potvrzení lékaře o způsobilosti k dané práci, si vybrat nejvhodnějšího kandidáta. Zvolený uchazeč, teď již nový zaměstnanec, je seznámen se svým pracovištěm, spolupracovníky a také chodem dané společnosti. [10] Následující schéma znázorňuje, jaký je postup při výběru nového pracovníka.



**Obrázek 2 - Fáze výběru potenciálních uchazečů [8]**

Způsoby výběru zaměstnanců podle Armstronga a Dvořákové jsou následující:

- dokumenty poskytnuté uchazečem (např. životopis, formulář vytvořený podnikem, recenze od bývalého zaměstnavatele, zpráva od lékaře apod.);
- výběrový rozhovor;
- assesment centre (tj. souhrn postupů, které vyhodnotí určité množství kandidátů podle určených podmínek);
- a testy pracovní způsobilosti (tj. testy výkonnosti, vzdělanosti či osobnostní). [1] [6]

U výběrového rozhovoru Bělohávek doplňuje, jakým způsobem by měl pohovor ze strany podniku probíhat. Jde především o pokládání vhodných otázek, umění poslouchat uchazeče, zastupovat podnik a ovlivňovat nikoli manipulovat kandidáty. Dále dát pozor na zbarvení řeči, mimické výrazy, řeč těla a umět zhodnotit celý průběh rozhovoru. [4]

Vajner dále stanovuje determinanty (vlivy vnější a vnitřní) ovlivňující výběrový proces. U *analýzy vnějších vlivů* je účelné sledovat měnící se legislativu upravující podmínky zaměstnávání lidí včetně Zákoníku práce. Dále také situaci na trhu práce, výše mzdového minima, odstupného a zákonného pojištění (tj. zdravotní a sociální), stav zaměstnanosti, aktuální ekonomickou situaci a sociální klima v daném kraji. Při *analýze vnitřních vlivů* podnik zohledňuje: počet lidí, kteří mohou jít do penze, počet žen, které by mohly plánovat těhotenství, počet výpovědí a náhlých úmrtí. Dále také nároky daného oddělení podniku a taktiky podniku, ze kterých plynou nároky na množství a schopnosti pracovníků. [18]

## 2.4. PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Kociánová uvádí, že přijímání pracovníků zahrnuje činnosti týkající se nezbytné administrativy (evidence) uvnitř podniku, která souvisí se vstupem zaměstnance do podniku, a která je v souladu s platnými zákony. Povinností HR oddělení je tedy podat oznámení o nových zaměstnancích příslušným institucím (tj. správě sociálního zabezpečení či konkrétní zdravotní pojišťovně). [10] A Zákoník práce definoval formy pracovního závazku jako: hlavní pracovní poměr, dohodou o provedení práce a dohodou o provedení činnosti. Je nutné znát rozdíl mezi těmito formami pracovního závazku. Například student, který potřebuje flexibilní pracovní poměr a podnik mu nabídne dohodu o provedení činnosti, je znevýhodněn v období, kdy tento pracovní poměr podepíše. Důvodem je, že pokud výše měsíčního výdělku překročí 2500 Kč, student musí zaplatit státu zdravotní a sociální pojištění. Poté má student podle nárok na odpočet, ale k tomuto zpětnému vyúčtování dochází až následující rok. O dalších rozdílech je možno se informovat v Zákoníku práce.

### Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je nejdůležitějším právním dokumentem, který obsahuje podle Dvořákové charakter a úsek vykonávání pracovních činností a datum počátku pracovního poměru. [6] Kociánová doplňuje obsah o další náležitosti. Např. zkušební doba, která nesmí být delší než tři měsíce, kratší či jiná úprava pracovní doby, a také délka pracovního poměru, která může být na dobu určitou nebo neurčitou. Také by měl být pracovník informován o délce dovolené a její určování, délce výpovědní doby, týdenní pracovní době a jejím rozvržení, mzdě či platu a způsobu odměňování. Dále o splatnosti, termínu, místě a způsobu výplaty mzdy nebo platu. [10] A každý, kdo se zavazuje k jakémukoliv pracovnímu závazku, by měl být podle Zákoníku práce obeznámen s tím, že ode dne pracovního závazku nemůže pracovní poměr na dobu určitou překročit tři roky a může být prodloužen maximálně dvakrát.

## Další důležité dokumenty

Kaesler je toho názoru, že každý podnik má svůj informační systém, kde se evidují a zálohují různé typy údajů o zaměstnancích, které jsou nezbytné k identifikaci a další komunikaci s pracovníky. Nejdůležitějším typem údajů jsou kmenová data zaměstnanců, kde jsou uloženy soukromé údaje týkající se všech pracovníků zaměstnaných v dané organizaci. Např. trvalé bydliště, počet dětí, daňová třída, bankovní účet, telefonní číslo, začátek pracovního poměru či aktuální pracovní pozice. Ukázkou nezbytnosti těchto údajů je například, na jaký účet má zaměstnavatel zasílat mzdu, na jakou adresu zasílat důležité úřední dopisy nebo telefonní číslo, na které může zaměstnavatel v případě jakékoliv situace volat. A aby se zabránilo zneužití těchto důležitých a citlivých údajů všech pracovníků podniku, je přesně definováno, kdo má k těmto informacím přístup. [8]

## 2.5. ROZMISŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Koubek uvádí, že: „*Rozmísťování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místě, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.*“ [12]

### Uvedení zaměstnance na pracoviště

Armstrong a Koubek se shodují, že povinnost personalisty je obeznámit nově zaměstnané pracovníky s pravidly a chodem podniku. Jde o několik zásadních bodů, které je nezbytné ukázat novému zaměstnanci ještě před začátkem vykonávání pracovní náplně. V první fázi jde o úkoly HR manažerů, kteří mají povinnosti nové pracovníky obeznámit s tím:

- kde se může převléknout a kam si může uložit svoje věci;
- kde jsou toalety a umyvadla;
- kde si může obstarat nějaký nápoj (např. káva nebo jiné nealkoholické nápoje) a kde se může nasvačit či naobědvat;
- a dovést zaměstnance k jeho novému vedoucímu pracovníkovi.

Zde práce personalisty končí a dále jde už jen o administrativní činnosti a kontrolování, zda má nový zaměstnanec po dobu adaptace kolem sebe osobu, na kterou se může obrátit. Poté již začínají povinnosti vedoucího pracovníka vůči svému novému zaměstnanci.

Koubek uvádí, že právě HR manažeři jsou odpovědni za hodnocení a přijetí svých nových pracovníků, a proto je dále jejich úkolem: [12]

- seznámit pracovníka s ostatními spolupracovníky;
- obeznámit s odpovědností na něj kladenou;
- seznámit s chodem a bezpečnostními podmínkami na daném pracovišti;
- přesvědčit se, zda pracovník všemu rozumí a v případě otázek odpovědět;
- a v neposlední řadě zavede nadřizený nového zaměstnance na pracoviště, kde převezme příslušné vybavení, např. nástroje, materiál apod. [2] [12]

Závěrem lze dodat, že proces výběru a přijímání nových zaměstnanců se může zdát jednoduchý a pouze formální, ale opak je pravdou. Pro HR manažery to je jedna z nejzodpovědnějších a nejdůležitějších činností, kterou mají na starosti, a která potřebuje detailní přípravu, protože jde o dlouhý proces, než dojde ke konečné fázi výběru nového zaměstnance. Vybrat vhodného kandidáta a tím sladit požadavky podniku s dovednostmi potenciálního uchazeče je velice obtížné. Na tuto problematiku poukazují dva důležité fakty. Prvním faktem je, že personalisté mají v celém tomto procesu na výběr z mnoha metod výběru kandidátů. Druhým faktem je, že personalistům pomáhá mnoho aspektů, jako například životopis, motivační dopis či osobní pohovor s kandidátem, kde se o něm může dozvědět mnohem více, než kandidát sám očekává. Například svým vystupováním nebo tím, jak se umí na daném pohovoru „prodat“. Tyto aspekty mají pro HR manažery důležitou, a hlavně rozhodující úlohu a jsou pak výsledkem úspěchu nebo neúspěchu každého potenciálního uchazeče.

Dle názoru autora práce je dnešní doba velice uspěchaná. A i přesto, že vývoj řízení lidských zdrojů v 21. století pokročil, a je zde snaha zaměřit se na lidské zdroje, ať už na současné zaměstnance nebo potenciální kandidáty konkrétní společnosti, podniky se v řadě případů nechovají tak, jak by měly.



### 3. METODY ADAPTAČNÍHO PROCESU

Tato kapitola je zaměřená na adaptaci a adaptabilitu a na jejich charakteristiku, tzn. na oblasti, druhy, fáze a plán adaptace, a také na charakteristiku podceňované adaptace.

#### 3.1. ADAPTABILITA A ADAPTACE

Kociánová je toho názoru, že adaptabilita je umění člověka začlenit se. [10] Bernardová charakterizovala pojem adaptace nového zaměstnance následovně: „*Adaptace pracovníka je proces, který může probíhat řízeně nebo spontánně. Z následujících důvodů je žádoucí formou adaptace řízená:*

- *maximalizace pracovní spokojenosti;*
- *snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců;*
- *správné zacílení adaptace na všechny potřebné oblasti;*
- *urychlení procesu adaptace.“ [3]*

Hadravová a Kociánová se shodují, že nový pracovník nemá jinou možnost než se adaptovat ve všech oblastech, aby zvládal těžší činnosti a měl možnost karierního růstu. [7] [10] Hadravová dodává, že adaptační proces posledním dnem zkušebního období nekončí, protože se nedá v tak krátké době adaptovat ve všech oblastech adaptace. [7]

#### 3.2. DRUHY ADAPTACE

Kociánová definovala dva druhy adaptace, kterými jsou:

- 1) **Formální adaptace** zahrnuje definované a předem naplánované činnosti HR oddělením z hlediska formálního a vedoucím pracovníkem z hlediska praktického. Erlebachová dodává, že jde o soubor úkolů, které nadřízený zadává novému pracovníkovi, aby zjistil, zda svoji náplň práce bude zvládat. [9]
- 2) **Neformální adaptace** je seznamování a samostatné začleňování jedince do kolektivu. Jde o zajištění přijetí nového podřízeného či spolupracovníka a má v adaptačním procesu větší význam a účinnost oproti adaptaci formální. [10]

Kejzlarová Erlebachová hovoří také o *psychologické adaptaci*, která je odrazem předchozích adaptací. V dnešní době se tento termín nepoužívá, ale zvládnutí pracovní náplně a přijetí do kolektivu poté ovlivňuje rozhodnutí, zda v podniku zůstat či ne. [9]

### 3.3. PLÁN ADAPTACE A ADAPTAČNÍ FÁZE

Plán adaptace se podle Bernardové a Dvořákové týká tří oblastí. Zaprvé jde o specifické činnosti, které by si měl nový zaměstnanec osvojit v rámci zkušební doby, a podle kterých se podnik rozhodne, zda na této pracovní pozici pracovník zůstane. Dále se plán adaptace týká několika několik osob účastníci se adaptace nového zaměstnance, těmi lidmi jsou personalisté, nadřízený a spolupracovníci. A třetí oblastí jsou definované cíle, kterých by měl nový pracovník dosáhnout. Plán adaptace začíná vstupním rozhovorem, který probíhá v den nástupu do práce, kdy je pracovník obeznámen se všemi potřebnými informacemi a uveden do pracovního kolektivu. [3] Dvořáková dále dodává, že v průběhu adaptačního období by měly probíhat rozhovory mezi nadřízeným a novým zaměstnancem, kde má pracovník možnost jakéhokoliv dotazu či problému. Naopak nadřízený dohlíží a informuje pracovníka formou zpětné vazby. Například v otázce, jak podřízený zvládá svou náplň práce. [6]

Hadvardová doplňuje, že adaptace se neskládá pouze z jedné jediné části, a proto je třeba každou fázi řádně připravit a naplánovat, protože všechny fáze jsou neopominutelné a nezbytné pro úspěšné dokončení adaptačního procesu. Tyto fáze zahrnují nejen zvládnutí pracovní náplně, ale také komunikaci a vztah s přímým nadřízeným a kolegy nového zaměstnance. [7]

Kulíková definovala fáze adaptace následovně:

1. Přednástupní fáze – komunikace s budoucím zaměstnancem v rámci podepsání potřebné dokumentace či informování o důležitých informacích, týkajících se podniku;
2. Nástupní fáze – prvním dnem v práci začíná adaptace pracovníka vůči podniku, spolupracovníkům a své budoucí pracovní náplni, kde nadřízený podřízenému vše vysvětlí, pracovníka zaškolí (např. BOZP) a zavede ho na jeho pracoviště;
3. Integrační fáze – v této fázi jde o pracovní a sociální začlenění. [13]

Kulíková a Šťastná se dále shodují na tom, že součástí adaptace by měl být dokumenty, které ulehčí budoucím pracovníkům proces adaptace. Jde o příručku, kde pracovník nalezne soubor informací. Například záměry společnosti, podnikové úspěchy a hierarchií podniku, práva a povinnosti, možnosti odměňování a dalšího osobního rozvoje. Dále zde může najít charakteristiku pracovní pozice, kde zaměstnanec bude vykonávat své pracovní úkoly a důležité kontakty pro případ nenadálých situací. A také je v příručce možné seznámit pracovníka se zpravodajem podniku, jestliže společnost nějaký zpravodaj vydává. [13] [16]

### 3.4. ROLE V PROCESU ADAPTACE

V adaptačním procesu podle Kejzlarové Erlebachové nalezneme hned několik účastníků, kteří mají velký podíl na celém průběhu adaptace. V první řadě jsou to personalisté, kteří mají za úkol výběr pracovníků na konkrétní pozici a jejich začlenění do organizace z hlediska základních organizačních věcí. Dále vedoucí pracovník, který seznámí nového zaměstnance s chodem podniku, zahrne úkoly, které jsou na tohoto pracovníka kladeny a v neposlední řadě představí novou „posilu“ kolegům. Poslední a velice důležitou roli mají spolupracovníci a kolegové, protože dobré vztahy na pracovišti jsou základ dobré týmové spolupráce. [9]

### 3.5. VLIVY PŮSOBÍCÍ NA ADAPTAČNÍ PROCES

Kociánová uvádí, že: *„Nejdůležitější dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů zaměstnání a ještě do šesti měsíců po nástupu je poměrně velké riziko jeho odchodu ...a řízená adaptace má pracovníkům toto obtížné období ulehčit.“* A dále dodává, že adaptace se odvíjí od stupně vzdělání, praxe, ale i od adaptačních požadavků podniku. Těmto předem definovaným požadavkům je potřeba věnovat náležitou pozornost, protože u každého člověka jsou tyto znalosti a schopnosti rozdílné. [10]

Vlivy rozhodující o vývoji adaptace podle Šťastné jsou:

- 1) dojem, který na nového pracovníka podnik dělá, například: světlo, teplo, atmosféra, čistota na pracovišti, nabízená technika či jiné prostředky potřebné k práci;
- 2) předpoklady, které musí mít pro zvládnutí pracovní náplně na daném pracovišti, např.: vzdělání, praxe, výkonnost či psychický stav člověka.

U jednotlivých lidí jsou faktory ovlivňující adaptační proces různé, protože každý odchází ze školy do práce s jinými předpoklady a zkušenostmi. [16]

### 3.6. PODCEŇOVANÁ ADAPTACE A JEJÍ NÁSLEDKY

Kejzlarová Erlebachová je toho názoru, že detailně propracovaný plán adaptace vede k eliminaci následků, které negativně ovlivňují chod podniku. Například nový pracovník kvůli své nespokojenosti ukončí pracovní poměr ještě dříve, než vyprší zkušební doba. To se dále odvíjí na fluktuaci stávajících zaměstnanců, protože musí pracovat za chybějícího pracovníka a mají stále stejné mzdové ohodnocení. A v neposlední řadě se zvyšují výdaje podniku, protože se musí personalisté znovu věnovat výběrovému řízení na konkrétní pracovní místo, čímž znovu a zbytečně vynakládají svůj čas, námahu a také další finance. [9]

Závěrem lze dodat, že každý podnik má při výběru nových zaměstnanců několik atributů, kterých chce dosáhnout, jako je: maximalizace spokojenosti pracovníků i podniku, minimalizace fluktuace a nákladů na zaměstnance. Dále také zefektivnit cílenost adaptace a zrychlit adaptační proces. Tyto atributy a jejich optimalizaci mají na starosti HR manažeři, kteří musí krok po kroku vytvořit jednotlivé fáze adaptačního procesu tak, aby náležitě a efektivně provedli nového pracovníka adaptačním procesem a došlo tak ke spokojenosti všech zúčastněných stran. Po splnění všech úkolů ze strany HR manažerů a vedoucího pracovníka však samotné začlenění, ať už jde o začlenění do kolektivu či zvládnání náplně práce, zůstává z větší části na samotném pracovníkovi. Avšak HR manažeři by měli být novému zaměstnanci vždy a při jakémkoliv problému či pouhém dotazu stále nápomocni.

V dnešní době snaha každého podniku adaptační proces co nejvíce uspíšit. Důsledkem je fakt, že noví pracovníci například neznají, kdo je jejich přímý nadřízený, nikdo je neseznámí s kolegy, nikdo zaměstnancům nevysvětlí, co se od nich očekává a v neposlední řadě se pracovníkům při adaptačním procesu vůbec nikdo nevěnuje. Zaměstnanci tak nemají možnost se na někoho obrátit v případě problému či pouhého dotazu. Tento problém tak vede k velké fluktuaci.

Jestliže si společnost chce nově přijaté zaměstnance udržet, musí myslet na to, že už i sebemenší nespokojenost pracovníka vede k myšlence na odchod. A když je zaměstnanec ještě ve zkušební době, může hned a bez vysvětlení odejít z tohoto podniku. A podniku tak následně vznikají komplikace, protože musí projít opět celým procesem hledání nového zaměstnance. Tato komplikace následně směřuje k dalším zbytečným nákladům, které jsou nezbytné pro získání pracovníka.

## 4. PROCES HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Dvořáková definovala hodnocení pracovníka pomocí metody MBO, což je: *„Metoda, při níž pracovník uzavře se svým nadřízeným dohodu o hlavních cílech své práce na určité období, je stanoven plán, jak a kdy budou cíle plněny, jsou vymezena kritéria k hodnocení toho, zda je cílů dosaženo, a pravidelně se hodnotí realizace cílů, a to až do termínu, kdy končí sjednaná lhůta.“* [6]

Koubek je toho názoru, že proces hodnocení adaptačního procesu je: *„Specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků ... s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s pracovními znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon, pokud možno, co nejdříve dosáhl požadované úrovně.“* [12]

### 4.1. HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Průběžným kontrolováním adaptačního programu nového zaměstnance podle Kejzlarové dochází k objektivnímu a pravdivému hodnocení, které má následně nezkrácenou zpětnou vazbu. Zároveň se také zefektivňuje celý adaptační proces, který je nastaven podle potřeb jedince. Efektivita toho postupu spočívá také v tom, že je možné se zaměřit, zanalyzovat a eliminovat slabé stránky zaměstnance. Kontrola a hodnocení pracovníka musí mít zároveň i důsledný systém a řád. Občasné tzv. „namátkové“ kontrolování s následným hodnocením je neefektivní a může být svou nepravidelností i nepravdivé. Hodnocení má tedy vždy probíhat v pravidelných intervalech, a to formou rozhovorů mezi vedoucím pracovníkem a novým zaměstnancem, které se orientuje na různé okruhy, viz následující podkapitola. Průběžnými rozhovory následně získává vedoucí pracovník podklady o úrovni pracovní výkonnosti nového zaměstnance, ze kterých se pak rozhodne, zda nový zaměstnanec na této pozici setrvá či nikoliv.

Výjimkou užití nepravidelných kontrol a hodnocení je situace, kdy nadřízený už ví, že pracovník svou náplň práce zvládá a chce jen podnítit k vyšším pracovním výkonům a otestovat horní limity svého podřízeného. V této situaci jsou zejména pro podnik nepravidelné kontroly a hodnocení velice účinné. [9]

## 4.2. PŘEDMĚT HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Duda uvádí, že základními předměty hodnocení zaměstnanců jsou:

- **pracovní výkon**, který se skládá ze tří částí: schopností, vnímání svěřeného úkolu a úsilí pracovníka, a který vyplývá z dosaženého vzdělání. U pracovního výkonu je také důležitá schopnost a způsob dosahování cílů stanovených danou společností;
- **pracovní chování** související s přístupem k novým úkonům, s osvojenými dovednostmi, s odpovědností a rozhodovacími schopnostmi a uměním hospodařit;
- **sociální chování**, které se vyznačuje třemi kritérii: schopností spolupráce, uměním řídit lidi a spolehlivostí spojenou s dodržováním BOZP. [5]

## 4.3. ÚČEL HODNOCENÍ

Hodnocení vedoucímu pracovníkovi prozrazuje, jaký pracovní výkon zaměstnanec podává, a kde jsou případné nedostatky, které je potřeba odstranit. Kejzlarová také dodává, že hodnocení těsně souvisí s dalšími činnostmi v personálním oddělení. Při řízení pracovního výkonu je důležité motivování, dále také odměňování, vzdělávání či případné přeložení na vyšší pracovní pozici, které závisí na odpovídajících pracovních výsledcích. A protože má hodnocení mnoho různých způsobů využití, je nutné uvážit kritéria, která jsou u nového pracovníka pro danou pozici potřeba zjistit. Pro určení způsobu využití hodnocení, slouží základní funkce, které jsou zmíněny v následující kapitole. [9]

## 4.4. ZÁKLADNÍ FUNKCE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Při hodnocení pracovníka je nutné si uvědomit, jaký výsledek z těchto funkcí hodnotitel získá. Podle Dudy patří mezi základní úlohy hodnocení pracovníka:

- **poznávací funkce** – tj. pravidelné pozorování a posuzování průběhu pracovní výkonnosti za předem sjednaná období;
- **srovnávací funkce** – tzn. využití rozdílnosti zaměstnanců z jakéhokoliv stanoviska, tj. například stanovisko hmotné, sociální či morální;
- **kauzální funkce** – tj. pozorování, kdy pracovník mění své vystupování při práci;
- **stimulační funkce**, tj. motivování k vyšší výkonnosti, a tím i hodnocení;
- **výběrová funkce** – tj. výhoda při volbě koho ze zaměstnanců povýšit. [5]

#### 4.5. NEDOSTATEČNÁ ZPĚTNÁ VAZBA

Kejzlarová uvádí, že v případě, kdy nový zaměstnanec nemá dostatečnou zpětnou vazbu, což vede k tomu, že neví, zda dělá svou náplň práce naprosto správně či úplně špatně, dochází nejen k rostoucí frustraci. Také se k novému pracovníkovi zároveň nedostává potřebná motivace, která má vést k většímu nasazení, nebo ke zlepšení pracovního výkonu. Dále ale dodává, že ačkoliv půjde o zpětnou vazbu s negativním hodnocením, je potřeba o tom novému zaměstnanci říci co nejdříve, dokud ví, jakou činnost má vedoucí pracovník na mysli. Poté by zaměstnanec ztratil přehled o tom, která z činností byla míněna, a následně by šlo již o neefektivní zpětnou vazbu. [9]

Tato kapitola zahrnuje, jak probíhá celý proces při hodnocení pracovníka, a co je předmětem hodnocení zaměstnance. Dále charakterizuje účel hodnocení pracovníků, který vysvětluje význam a smysl hodnocení, a od kterého se poté může odvíjet celá budoucí kariéra zaměstnanců podniku. Z definovaného účelu vycházejí základní funkce hodnocení, které v souhrnu prozradí hodnotiteli výsledek z celého procesu adaptace. Výsledné stanovisko zvolené z těchto funkcí je důležitým faktorem, který může ovlivnit budoucí potenciální růst zaměstnance.

Je zřejmé, že hodnocení musí odpovídat dané pracovní pozici a být především objektivní. I přesto se však může stát, a ne ze strany špatně nastaveného mzdového systému podniku, že konkrétní pracovník, který je hodnocen, z oprávněných důvodů hodnocením neprojde. Naopak druhou stránkou neúspěchu při hodnocení je nedostatečná zpětná vazba, kterou zapříčinila špatná komunikace a nedostatečná péče při adaptačním procesu. Pracovník tedy neobdržel dostatek informací pro napravení svých chyb, které dělal, čímž se zvyšuje frustrace z nové pracovní pozice a vede samovolnému odchodu nových zaměstnanců ještě ve zkušební době.

Dle názoru autora je právě nedostatečná pozornost při adaptaci nového pracovníka důvodem k jeho nespokojenosti a nové pracovníky tak může donutit k odchodu.

## 5. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V této kapitole je zaměřena na charakteristiku, aktivity a politiku vybraného podniku. Tato společnost požaduje zůstat v anonymitě, a proto její jméno nebude zveřejněno. Společnost „XY“ je čínského původu a má pobočky po celém světě, např. v Číně, Severní Americe, Evropě, Austrálii. V České republice jsou dvě pobočky. První pobočka sídlí v Pardubickém Kraji, kde se tento podnik začal stavět v roce 2000. Druhá pobočka má sídlo ve Středočeském kraji a její výstavba začala v roce 2008. Tento podnik patří mezi světově uznávané leadery produkce spotřební elektroniky. Informace uvedené v této kapitole byly čerpány z poskytnutých dokumentů analyzovaného podniku. [19]

### 5.1. AKTIVITY PODNIKU

Tato společnost se angažuje hned v několika oblastech:

- podporuje integraci cizinců v konkrétním centru;
- je součástí projektu „Specifického vzdělávání“ s cílem udržovat a zvyšovat konkurenceschopnost a zlepšovat postavení na mezinárodních trzích prostřednictvím dalšího rozvoje znalostí a dovedností ve všech směrech podniku;
- pomáhá dále se jazykově vzdělávat nejen svým pracovníkům;
- spolupracuje s informačním střediskem Evropské unie, které podporuje kulturní život ve městě, kde se společnost nachází;
- podporuje soutěž mladých talentů v oblasti vědy a techniky;
- podporuje vzdělávání dětí a mládeže a pomáhá nemocným a handicapovaným;
- je partnerem skupiny „AB“, což je „školka“, kam je možnost svěřit své děti, a tím pomáhá přeplněným mateřským školám.

### 5.2. POLITIKA SPOLEČNOSTI

#### **Social and Environmental Responsibility (SER)**

Vybraná společnost se přidala a podporuje program **Odpovědnost za společnost a ochranu životního prostředí**. Základním dokumentem je Electronic Industry Citizenship Coalition Code of Conduct. (Kodex elektrotechnického průmyslu).



## **Ochrana elektronických komponentů před elektrostatickými jevy**

Tato společnost přísně dohlíží na dodržování všech požadavků týkajících se ochrany komponentů citlivých na elektrostatický náboj (ESD). Tyto komponenty jsou velice citlivé a je možné je snadno poškodit. Aby bylo možné komponenty ochránit, je nutné veškeré požadavky dodržovat. Podnik také dodává, že: *„Na poškození komponentů stačí statické napětí 1000 V, ale člověk vnímá napětí od 2000 V do 5000 V., proto k poškození komponentů může dojít bez toho, abychom to vnímali.“*

## **Kvalita**

Vybraná společnost zavedla v souladu s požadavky normy ISO 9001:2008 systém řízení kvality, který se snaží neustále vylepšovat, a tím uspokojovat potřeby a požadavky všech stálých i budoucích klientů. Jde o nejdůležitější část politiky této společnosti, a proto je kvalitě tohoto podniku věnována největší pozornost.

### **Principy politiky kvality:**

1. Kontrolovat kvalitu nabízených výrobků a služeb je hlavním faktorem úspěšné konkurenceschopnosti společnosti;
2. Zajišťovat nejvyšší kvalitu výrobku a služeb a překonávat tak očekávání zákazníků;
3. Zabezpečovat spolupráci zaměstnanců, která má vést k požadovaným kvalitním výrobkům a službám, které pramení ze snahy zkvalitňovat práci u každého pracovníka;
4. Dodržovat pravidelné vzdělávání na každé úrovni řízení se snahou rozšíření a prohlubování odbornosti pracovníků;
5. Udržovat a zvyšovat systém managementu kvality na světové úrovni.

### **Základní principy systému řízení**

Základními principy systému řízení tohoto podniku jsou například zaměření na zákazníka, vedení a řízení zaměstnanců a zapojení všech zaměstnanců. A také neustálé zlepšování či udržování důležitých dodavatelsko-odběratelských vztahů.

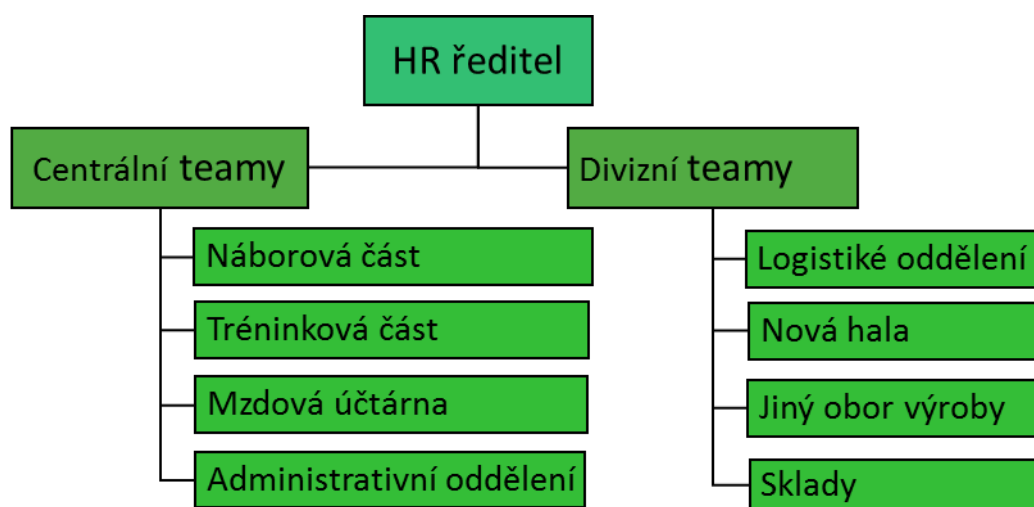
## 6. ANALÝZA SOUČASNÉHO ADAPTAČNÍHO PROCESU

Všechny tyto informace byly získány formou řízeného rozhovoru se dvěma zaměstnanci, kteří přímo pracují na personálním oddělení a zabývají se náborem nových pracovníků a jejich následnou adaptací, a kteří detailně a pečlivě popsali a graficky znázornili všechny potřebné a níže uvedené informace.

Stejně jako ostatní společnosti, tak i tento podnik musí mít před zahájením náboru nových pracovníků detailně propracovanou organizační strukturu a přidělené úlohy všech oddělení společnosti, včetně personálního oddělení. Dále musí být definované činnosti pro jednotlivé části daného oddělení, a také pro každou pracovní pozici. Od těchto činností se dále odvíjí jejich metody, postupy a cíle, které jsou odlišné pro každou část oddělení. Informace uvedené v této kapitole byly čerpány z poskytnutých interních dokumentů analyzovaného podniku. [19]

### 6.1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Tento podnik se skládá z centrálních a divizních týmů. Centrální týmy nastavují strategie a odvádí část práce, zatímco divizní týmy postupují podle definované strategie. Centrálními týmy mají vlastního HR manažera divize a každý tým podporuje vybraný divizní tým. Náborová část nastavuje strategii logistickému oddělení, tréninková část vytváří strategie nové hale, mzdová účtárna pracuje a spotřebovává informace pro všechny týmy a divize administrativního oddělení je jen pro některé týmy, viz obrázek 3.



## 6.2. ADAPTAČNÍ PROCES TRÉNINKOVÉ ČÁSTI

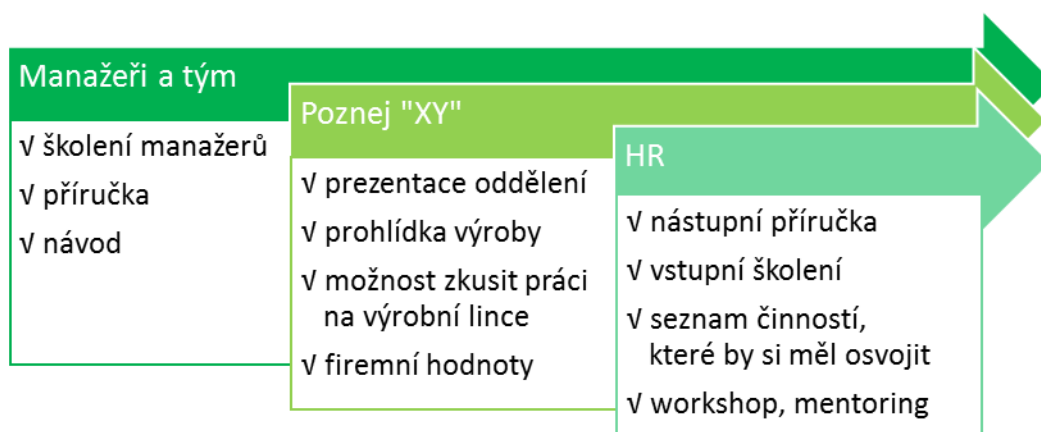
Z počátku, stejně jako i mnoho dalších podniků, spočívala adaptace tohoto podniku pouze na principech prvků, které tvořily posloupnost činností, a které kolikrát neměly souvislou návaznost, viz obrázek 4.



Obrázek 4 - Adaptační proces v minulosti [19]

### Adaptační proces v současnosti

Po zjištění nefunkčnosti systému sestaveného z posloupnosti prvků začala restrukturalizace adaptačního procesu. Velkou iniciativou zaměstnanců v HR oddělení zlepšit tento systém a následnými inovacemi ve společnosti, se podnik začal více věnovat zlepšování pracovní i sociální adaptace nových členů týmu. Důvodem nebylo jen to, že jde o velký podnik, ale i o fakt, že přibývalo čím dál více potíží a bylo nutné tyto problémy trvale eliminovat. HR oddělení vypracovalo a nechalo vyplnit dotazníkové šetření sedmdesáti novým pracovníkům, kteří adaptační proces podniku měli pravdivě zhodnotit. Dotazníkové šetření sloužilo k ujasnění toho, co je funkční, co je potřeba vylepšit a co změnit. Poté HR oddělení vytvořilo komplexní program adaptace, který klade důraz na zapojení všech účastněných stran, především na posílení zjištěných slabých stránek, viz obrázek 5.



Obrázek 5 - Současný adaptační proces [19]

Tyto 3 pilíře a jejich prvky jsou zároveň i nástroji adaptačního programu. Nástrojem adaptačního procesu je pak celý komplexní program adaptace.

## **Manažer a tým**

U prvního pilíře, Manažeri a tým, jde o proškolení manažerů, kde jim HR pracovníci tréninkové části řeknou, jaké jsou cíle komplexního programu a jaké jsou hlavní a nejčastější chyby těchto manažerů. Poté jsou manažerům předloženy výsledky provedeného dotazníkového šetření, který vyplňovali noví pracovníci. Následně manažeri dostanou příručku, která obsahuje to, co jim na školení již bylo řečeno a „Checklist“, což je podrobný a jasný návod, jak postupovat při rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance.

## **Poznej „XY“**

Druhý pilíř se koná čtyřikrát do roka. Zde jednotlivá oddělení prezentují a vyzdvihují důležitost svého oddělení. Následuje prohlídka výrobou, kde je možnost zkusit si práci na výrobní lince a poté je workshop firemní hodnoty. Cílem tohoto pilíře je seznámit nové pracovníky s organizací podniku a vybudovat loajalitu nových zaměstnanců.

## **HR**

Třetím pilířem je HR oddělení, které vytváří vstupní příručky, které následně předá novému zaměstnanci na vstupním školení. Následně definuje tréninkovou matici, tj. seznam činností, které by si nový zaměstnanec měl osvojit a začít zvládat během zkušební doby, a tím se plně sociálně i pracovně adaptovat.

## **Pracovní a sociální adaptace**

Pracovní a sociální adaptaci tato společnost neodlišuje a ani nemá v úmyslu ji v budoucnu jakýmkoliv způsobem rozlišovat. Probíhají tedy společně a na informování nových zaměstnanců se podílí náborář, který poskytne novému zaměstnanci potřebné informace o dané pracovní pozici a o pracovních podmínkách. Poté nový zaměstnanec dostane od HR oddělení na vstupním školení brožuru, kde jsou informace o chodu společnosti a odvede nového pracovníka k jeho přímému nadřízenému. A následně zbývá práce pro nadřízeného, který informuje o pracovním postupu dané pracovní pozice, proškolí nového zaměstnance z hlediska BOZP, které souvisí s jeho pracovním místem a předá mu potřebné a připravené pracovní oblečení. Jestli-že je vedoucí nového pracovníka velice zaneprázdněn a nemůže se novému pracovníkovi věnovat, začíná zde práce mentora. Ten přebírá veškeré činnosti nadřízeného a sám řeší úkoly a problémy s novým pracovníkem.

## Časový snímek současného adaptačního procesu

V *první týden* probíhá několik pohovorů s nadřízeným a novým pracovníkem, tj. seznámení zaměstnance s podnikem, například s čím, jak, kdy a kam se má nový pracovník se svými žádostmi obracet. Dále probíhá seznámení s kolegy a novou náplní práce. **2. týden** by měl nový zaměstnanec plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. A alespoň jedenkrát týdně by měl proběhnout meeting s nadřízeným, který má přinést, ohledně dosavadního průběhu adaptace, od zaměstnance zpětnou vazbu. **3. - 4. týden** probíhá krátké školení ohledně norem chování a případných změn v postupu konkrétní pracovní činnosti, ale také z hlediska BOZP či zaměstnaneckých výhod. *První měsíc* se uskutečňují meetingy s náborářem, kde se probere průběh adaptace a názory nového pracovníka. Také dochází k hromadným diskuzím, kde v případě, že někdo nechce mluvit před více lidmi, může připomínku či návrh anonymně napsat. V **2. - 3. měsíci** jsou pracovníkovi postupně dány všechny úkoly a probíhá pravidelný meeting s vedoucím pracovníkem a další krátké školení o technologii, zlepšování výkonu apod. Poté již dochází k **uzavření adaptace**, kde se hodnotí výkon nového a již začleněného pracovníka a probírají se další plány rozvoje například personální či sociální. V této fázi by měl být nový zaměstnanec již plně pracovní a sociálně adaptovaný, viz obrázek 6.



Obrázek 6 - Časový snímek adaptačního procesu

Zdroj: Upravené dle [19]

### 6.3. CÍL TRÉNINKOVÉ ČÁSTI

Stanovené cíle tréninkové části jsou následující:

- ✓ snížení fluktuace nového zaměstnance;
- ✓ zvýšení produktivity;
- ✓ stabilizace týmů;
- ✓ hiring manažer;
- ✓ zvýšení mentoring základny.

#### **Fluktuace**

Nejdůležitějším úkolem je snížení fluktuace nového pracovníka, jelikož jde o nejčastější důvod odchodu tohoto zaměstnance ještě ve zkušební době. Fluktuace může mít několik příčin. Může jít o fluktuaci z hlediska zvládnání pracovní náplně nového zaměstnance, což je nejhlavnější důvod odchodu pracovníka. Ale mohou být i jiné důvody, například nepřijetí nového zaměstnance pracovním kolektivem nebo špatná komunikace mezi novým pracovníkem a přímým nadřízeným. Proto je zapotřebí usnadnit nové pracovní síle začlenění, jak do kolektivu, tak i po pracovní stránce. A umožnit mu tak plynulý a bezproblémový vstup a začlenění do nové společnosti.

#### **Zvýšení produktivity**

Pravidelnými meetingy dochází k diskuzím a následně ke zpětné vazbě. Jak zaměstnanec, tak i nadřízený získá představu, jak pracovník zvládá pracovní tempo, jestli je něco, s čím má zaměstnanec problém a na čem je potřeba, aby pracovník zapracoval. Tyto skutečnosti jsou důležité i pro získání informací o tom, jak lze pracovat efektivněji. Vysoká produktivita může být také jedním z faktorů, které pomohou k přednostnímu právu pro povýšení pracovníka. Například když odejde nějaký zaměstnanec na vyšší pracovní pozici a je potřeba co nejrychleji na toto pracovní místo dosadit někoho jiného, který bude nejen znalý dané pracovní náplně, spolehlivý a zodpovědný. Vedení společnosti musí být také přesvědčeno o tom, že svoji náplň práce bude zvládat v otázce nejen rychlosti, ale i efektivnosti, protože rychlost není zárukou kvalitně odvedené práce.

## **Stabilizace týmů**

V rámci hromadných diskuzí může zaměstnanec pronést svoje dotazy, ujasnit si daný problém a tím podpořit komunikaci a sehranost týmu, která je pro plynulý chod společnosti tím nejdůležitějším. V případě, že by někdo z týmu nechtěl svůj dotaz či návrh pronést mezi více lidmi, ať už kvůli jeho stydlivosti, nebo protože nechce být pod daným dotazem zveřejněn, může dotaz či návrh anonymně sepsat na papír a odevzdat do speciálního boxu, který je pro tyto případy přichystaný.

## **Hiring manažer**

Úkolem hiring manažera je více se věnovat svým novým podřízeným, řešit s nimi jejich problémy a přesně stanovit role. Má zajistit rychlejší a bezproblémové začlenění zaměstnance do týmu. A v neposlední řadě má dojít k lepšímu přijetí nového pracovníka manažerem, protože když se bude manažer věnovat svým podřízeným a bude je chtít lépe poznat, zkvalitní se vztah mezi nadřízeným a podřízeným. To následně vede k menším konfliktům mezi těmito stranami, a tím ke snížení velké části fluktuace nového zaměstnance, protože právě tyto konflikty bývají jedním z častých odchodů pracovníků.

## **Zvýšení mentoring základny**

Vztah a komunikace, nejen nadřízeným a novým pracovníkem, ale i mentorem, je velice důležitá, protože právě mentor zastává funkci vedoucího pracovníka, v momentě, kdy je přímý nadřízený velice vytížen. Tato společnost se nejvíce snaží posílit tyto vztahy a tím dosáhnout lepšího průběhu adapce nového zaměstnance tím, že pokud je nadřízený pracovník zaneprázdněn, je novému členu týmu poskytnuta co nejefektivnější a nejrychlejší podpora formou mentora.

Po získání těchto důležitých informací tito zaměstnanci zajistili určitý počet respondentů, určili dva dny a hodiny a následně zamluvili místnost, kde bylo možné uskutečnit rozhovory s vybranými respondenty, viz následující kapitola číslo sedm.

## 7. ŘÍZENÉ ROZHOVORY S VYBRANÝMI ZAMĚSTNANCI

Po získání informací o současně nastaveném adaptačním procesu této společnosti, byla pro analýzu adaptačního procesu zvolena forma řízených rozhovorů, jejichž cílem bylo zjistit, jak nastavený adaptační proces v tomto podniku doopravdy funguje. Na základě detailního prostudování odborné literatury [17], byl autor práce seznámen s detailním postupem, jak vést řízené rozhovory, které byly následně provedeny ve dvou dnech po domluvě s kompetentními pracovníky personálního oddělení. Výzkumným vzorkem bylo šest THP pracovníků, kteří v podniku pracují jeden až dva měsíce po zkušební době.

*Respondentům byly položeny otevřené otázky následujícího znění:*

1. Byla pro Vás užitečná příručka, kterou jste dostal/a během zkušební období?
2. Porozuměl/a jste hned instrukcím, které souvisely s pracovní náplní, po jejich vysvětlení?
3. Po jaké době jste byl/a schopen/na vykonávat svou práci bez výraznější pomoci kolegů?
4. Po jaké době jste se cítil/a začleněn/a do pracovního kolektivu?
5. Byl pro Vás problém zvládat pracovní tempo? V čem ano/ne?
6. Na koho byste se obrátil/a při získávání informací o pracovním postupu a proč?
7. Zajímali se kolegové i o to, zda nepotřebujete při výkonu práce s něčím poradit nebo jste se musel/a dotazovat sám/a při těchto nesnázích?
8. Jaký průběh měla Vaše zkušební doba (bez problémů, s komplikacemi)?  
A co je příčinou?
9. Postačila Vám délka zkušební doby k úplnému začlenění, nebo byste uvítali, kdyby se o Vás ještě nějakou dobu někdo věnoval?
10. Byla pro Vás dostačující pravidelnost a struktura rozhovorů v průběhu zkušební doby?
11. Jak jste spokojen/a s potřebným vybavením?
12. Jak jste spokojen/a s prostředím, ve kterém pracujete?
13. Myslíte si, že máte dobrý pracovní kolektiv?
14. V čem byste viděl/a zlepšení do budoucna v případě, že jste byl/a s něčím nespokojen/á?

*Odpovědi jednotlivých respondentů jsou vloženy jako přílohy na konci této práce, viz příloha A, B, C, D E a F.*



## 7.1. VÝSLEDKY Z PROVEDENÉHO ROZHOVORU

Úkolem rozhovorů s šesti vybranými zaměstnanci bylo nejen zhodnotit odpovědi respondentů jako celek, ale i vyhodnotit závěr pro jednu z divizí této společnosti. Důvodem je fakt, že právě polovina respondentů byla z dané divize, a proto vedení této divize požadovalo doporučené návrhy a opatření, a také se zajímalo o odpovědi jejich podřízených.

### **Souhrnné výsledky z rozhovorů pro danou divizi**

Tři respondenti dané divize z hlediska vztahů na pracovišti měli odpovědět na několik různorodých otázek. Například na otázky, zda kolegové projeví zájem pomoci novým spolupracovníkům, nebo zda si myslí, že mají dobrý kolektiv, odpovídali jednoznačně kladně. Důvodem může být i fakt, že tito dotazovaní se také shodli na tom, že do pracovního kolektivu byli začleněni velice rychle, většinou prakticky ihned. Také všichni respondenti vypověděli, že jim délka zkušební doby stačila, ačkoliv jejich názor na otázku, po jaké době byli schopni zvládat svoji práci bez výraznější pomoci kolegů, se výrazně lišil. Názor prvního respondenta byl tři týdny až jeden měsíc, druhý dotazovaný prozradil, že měsíc a půl až dva měsíce a třetí respondent sdělil, že ještě dnes není zdaleka připraven pracovat bez výraznější pomoci kolegů. Tyto výpovědi vychází ze skutečnosti, že odpovědi na otázku, zda porozuměli hned všem instrukcím, které souvisejí s jejich náplní práce, byly spíše negativní. Dva ze tří dotazovaných prozradili, že hned úplně nechápali, co se po nich chce, protože hlavně hned nechápali souvislosti, které byly potřeba pro plnění jejich pracovních úkolů. S tímto zjištěným problémem souvisí i výpovědi respondentů na otázku, jak zvládali pracovní tempo, odpověděl pouze jeden respondent, že tempo zvládal. Druhý dotazovaný je toho názoru, že tempo se dá zvládat, ale je velice rychle. A třetí respondent vypověděl, že největší problém měl v organizaci věcí, protože v momentě, kdy měl zadáno mnoho úkolů, nevěděl, který je prioritní, a kterým má začít.

I přes veškeré negativní odpovědi měli naopak dotazovaní ihned jasno v tom, za kým by šli v případě, že by potřebovali s čímkoli pomoci. Na prvním místě byli kolegové, ale žádný z respondentů nemá problém jít za svým přímým nadřízeným. Důkazem jsou i výpovědi respondentů na otázku, zda jim postačila pravidelnost a struktura rozhovorů s nadřízeným. Dotazovaní se shodli na tom, že meeting neproběhl, nebo proběhl jedenkrát, a to na konci zkušební doby a pouze kvůli zvýšení platu. I přes tento fakt respondenti důrazně podotýkají, že s přímým nadřízeným probíhala průběžná komunikace. Z tohoto důvodu jim meeting nechyběl, a tedy nebyl potřeba.

Z hlediska spokojenosti s pracovním prostředím respondenti odpověděli, že spokojeni jsou, ale že takové prostředí je pro ty, kteří nemají problém pracovat ve větší skupině lidí. S pracovním prostředím se také pojí příručka pro nové zaměstnance, která má pomoci se rychleji orientovat v dané společnosti, v jednotlivých divizích či na různých odděleních. I přesto, že funkce příručky je důležitá, odpovědi respondentů byly překvapující. Pouze jeden dotázaný sdělil, že příručku dostal a pomohla mu v celkové orientaci ve společnosti, zbylí dva respondenti vypověděli, že žádnou příručku nedostali, a tak jim nemohla pomoci při začleňování do nové společnosti.

Na problematiku pracovního vybavení byly odpovědi různé. První dotázaný neměl k pracovnímu vybavení žádné výhrady, druhý prozradil, že na pracovišti jsou nepohodlné židle a třetí respondent řešil problematiku malé četnosti větrání na pracovišti.

Výsledkem předešlých odpovědí, tedy odpovědi na otázku, jak hodnotí průběh zkušební doby, vypověděli pouze dva respondenti, že zkušební doba proběhla bez větších komplikací a třetí dotázaný poukazoval na velké množství informací a velice rychlé tempo, ve kterém měl problém si informace dobře zorganizovat a následně je efektivně zpracovat.

Z tohoto výsledku vychází i poslední otázka, kde dotazovaní měli doporučit návrhy na zlepšení týkající se kteréhokoliv hlediska, které zde již bylo analyzováno. Odpovědi byly zcela odlišné. První respondent vidí problém ve školení, které by, mělo být intenzivnější a efektivnější. Druhý dotázaný zdůraznil problematiku systémů, kde je nutné zadat požadavek na IT oddělení například pro nainstalování programu, přitom samotná instalace je otázka tří minut. A poslední respondent by zavedl stravenky na jednom z odloučených pracovišť, zlepšil mzdové podmínky a komunikaci se svým přímým nadřízeným.

## Souhrnné výsledky z rozhovorů pro podnik jako celek

Ve zhodnocování podniku jako celku odpovídalo šest respondentů na různé otázky. Prvním hlediskem byly vztahy v podniku, kde v otázkách, zda kolegové projevili zájem pomoci novým spolupracovníkům, nebo zda si myslí, že mají dobrý kolektiv, odpovídali všichni dotázaní jednoznačně kladně. Naopak názory na otázku, po jak dlouhé době se cílili začlenění do pracovního kolektivu, byly různé. Tři respondenti dané divize vypověděli jednohlasně, že byly začleněny téměř okamžitě, a odpovědi zbylých tří dotazovaných se trochu lišily. První dotazovaný sdělil, že byl začleněn po týdnu, druhý a třetí respondent se shodli, že začlenění trvalo zhruba tři týdny až jeden měsíc. Důsledkem těchto výpovědí byly odpovědi na otázku, zda zaměstnancům stačila délka zkušební doby. Všichni dotázaní jsou toho názoru, že délka zkušební doby byla akorát. I přes tento fakt se odpovědi na následující otázku, po jaké době byli schopni zvládat svoji práci bez výraznější pomoci kolegů, výrazně lišily. Názor dvou respondentů byl tři týdny až měsíc, další dva dotazovaní prozradili měsíc a půl až dva měsíce, pátý respondent vypověděl jeden měsíc a šestý dotázaný vypověděl, že ještě dnes není zdaleka připraven pracovat bez výraznější pomoci kolegů. Tyto výpovědi vychází ze skutečnosti, že na otázku, zda porozuměli hned všem instrukcím, které souvisejí s jejich náplní práce, byly dva typy odpovědí. Tři zaměstnanci sdělili, že všem instrukcím hned rozuměli a zbylí tři pracovníci jsou naopak toho názoru, že nebylo lehké hned vše pochopit. Uvádí, že potřebovali čas na to, aby pochopili souvislosti, a že se stále něco nového učí, proto je charakter jejich výpovědí různý. Také i výpovědi dotazovaných, na otázku, jak zvládali pracovní tempo, byly pouze dvojího charakteru. Tři respondenti jsou toho názoru, že pracovní tempo zvládali, další tři dotazovaní zdůrazňují, že tempo je velice rychle, zběsilé a těžko se v průběhu zkušební doby drží.

I přes veškeré negativní odpovědi měli naopak dotazovaní ihned jasno v tom, za kým by šli v případě, že by potřebovali s čímkoli pomoci. Názor pěti respondentů byl, že by se obrátili na svého kolegu, ale žádný z dotazovaných nemá problém jít za svým přímým nadřízeným. A šestý respondent by šel za svým nadřízeným, protože jde o oddělení o dvou lidech. Důkazem jsou i výpovědi respondentů na otázku, zda jim stačila pravidelnost a struktura rozhovorů s nadřízeným. Dva respondenti odpověděli, že meeting proběhl maximálně dvakrát nebo třikrát, další dva dotazovaní sdělili, že meeting proběhl jedenkrát, a to na konci zkušební doby pouze kvůli zvýšení platu a poslední dva respondenti prozradili, že meeting neproběhl. I přes tento fakt všichni dotazovaní důrazně dodávají, že s přímým nadřízeným probíhala průběžná komunikace. Z tohoto důvodu jim meeting nechyběl, a tedy nebyl potřeba.

Z hlediska spokojenosti s pracovním prostředím všichni respondenti odpověděli, že spokojeni jsou, ale někteří dotazovaní dodali, že takové prostředí je pro ty, kteří nemají problém pracovat ve větší skupině lidí. S pracovním prostředím se také pojí příručka pro nové zaměstnance, která má pomoci se rychleji orientovat v dané společnosti, v jednotlivých divizích či na různých odděleních. I přesto, že funkce příručky je důležitá, odpovědi respondentů byly překvapující. Pouze jeden dotázaný sdělil, že příručku dostal a pomohla mu v celkové orientaci ve společnosti. Dva respondenti prozradili, že příručku dostali, ale nepomohla jim už jen z toho důvodu, že tam byly většinou informace, které se těchto zaměstnanců netýkaly. A zbylí tři respondenti vypověděli, že žádnou příručku nedostali, a tak jim nemohla pomoci.

Na problematiku pracovního vybavení byly odpovědi různé. Čtyři dotázaní sdělili, že jsou naprosto spokojeni. Zbylí dva respondenti měli už jen specifické problémy. Pátý respondent odpověděl, že na pracovišti jsou nepohodlné židle a poslední řešil problematiku malé četnosti větrání na pracovišti.

Výsledkem předešlých odpovědí, tedy odpovědi na otázku, jak hodnotí průběh zkušební doby, odpověděli čtyři dotázaní, že zkušební doba proběhla bez větších komplikací. Čtvrtý respondent poukázal na velké množství informací a velice rychlé tempo a pátý dodal, že jeho problém byl velké množství informací, které si zpočátku neuměl dobře zorganizovat a následně je efektivně zpracovat.

Tomuto výsledku odpovídá i poslední otázka, kde dotazovaní měli doporučit návrhy na zlepšení týkající se kteréhokoliv hlediska, které zde již bylo analyzováno. Odpovědi byly zcela odlišné. Pouze dva respondenti se shodli na tom, že v ničem žádný problém nevidí. Další dva dotázaní poukázali na problematiku ve školení. První je toho názoru, že by mělo intenzivnější a efektivnější. A druhý řešil školení z hlediska systémů, kde by délka zkušební doby měla být delší a intenzivnější, protože je nutné se lépe zapracovat do práce se systémy, které užívá tato společnost. Pátý respondent poukazuje na problém v systémech, kde je nutné zadat požadavek na IT oddělení například pro nainstalování programu, přitom samotná instalace je otázka tří minut. A poslední dotázaný by zavedl by stravenky na jednom z odloučených pracovišť, zlepšil mzdové podmínky a komunikaci s nadřízeným.

## 8. NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU

V první řadě by autor práce doporučil rozlišovat sociální a pracovní adaptaci, protože je rozdíl mezi tím, když nový pracovník „nezapadne“ do kolektivu a mezi tím, když nezvládá svoji náplň práce. Tyto dvě zcela rozdílné adaptace mají poté zcela jiný postup řešení.

Navržená opatření se nebudou týkat vztahů a komunikace na pracovišti, ani pracovního prostředí a vybavení, protože v těchto ohledech byly všichni respondenti zcela spokojeni. Také délka zkušební doby a délka začlenění odpovídá, jak nastaveným normám, tak i složitosti pracovní náplně každého z respondentů. Návrhy budou zaměřeny spíše na průběh zkušební doby, kde je několik věcí, na které je potřeba se zaměřit, ať už jde o výtky všech respondentů, nebo jen o individuální prosby respondentů.

První věcí jsou **meetingy** s nadřízeným. Ze zjištěných odpovědí je zcela zřejmé, že meetingy, ačkoliv je to výborný a důležitý prostředek zjišťující úspěšnost/neúspěšnost či spokojenost/nespokojenost pracovníka, nejsou efektivní. Dle názoru autora, který vznikl na základě výpovědí respondentů, lze chápat meetingy v této společnosti jako nástroj, který zdržuje nadřízené pracovníky i nové zaměstnance od práce. V tomto případě je vhodnější meetingy nezahrnovat do adaptačního procesu a nechat na konkrétním nadřízeným, zda chce meetingy nadále praktikovat, nebo zda se individuálně dohodne s novými pracovníky na průběžné komunikaci, která podle názoru autora, funguje v této společnosti bezchybně.

Dalším návrhem je změnit formu **školení**. V první řadě by si zaměstnanci přáli srozumitelnější a efektivnější formu školení. Nejen, že mají problém se zaškolením „za chodu“, které dle názorů respondentů není vůbec intenzivní, ale také by uvítali školení formou prezentování dané problematiky. Tímto způsobem se pracovníkům problematika efektivně vysvětlí namísto seznamu papírů, které je nutné si přečíst a podepsat jako důkaz, že jsou pracovníci řádně proškoleni. Druhou formou školení, které je mířeno spíše na danou divizi, je myšleno zaměřit se na intenzitu a prodloužit délku pro zaučení se v práci se systémy. Dle názoru zaměstnanců jde o složitou práci, které by se mělo při zaškolení věnovat více času.

Ke zlepšení by také pomohlo zaměřit se na **specifické požadavky** a názory dotazovaných. Například zajistit, zda by mohli pracovníci na jednom z odloučených pracovišť dostávat stravenky a poté formou ankety zjistit, kolik zaměstnanců by tuto formu benefitů uvítalo. Dále by zaměstnanci dané divize uvítali efektivnější, a hlavně rychlejší formu obdržení přístupových práv, které by již neprovázely jiné komplikace jako nepřístupnost k disku apod. A také by tito pracovníci zjednodušili podmínky pro povolení od IT oddělení, viz příloha D.

Doporučení se týká také **příručky**, kterou by měli všichni zaměstnanci podniku obdržet. Příručka by měla být rozdělena zvlášť pro THP pracovníky a pro zaměstnance ve výrobě, protože v jisté části se obsah pro tyto dvě rozdílné skupiny liší a je tak zřejmé, že cílené informace pro THP pracovníky jsou neúčelné pro zaměstnance ve výrobě a naopak. Úvod a začátek příručky by měl být stejný, odlišení bude spočívat od kapitoly **číslo pět**. Dle názoru autora je hned první fotka trochu nadsazená. Kdyby zaměstnanci na fotce pouze leželi, vypadalo by to více spontánně a přátelsky. Dále by měla být větší mapa společnosti, popisky větší, tedy čitelnější a bez zkratk. Noví pracovníci nebudou znát jednotlivé zkratky, například zkratky jednotlivých budov. Posloupnost příručky by měla být následující: První kapitolou by měla být v příručce kapitola „*Informace o společnosti XY*“. Jako podkapitoly by měli být popsány všechny čtyři společnosti, včetně organizačních struktur, které jsou uvedené hned na první straně příručky, a do kterých mají noví zaměstnanci nastoupit. To tedy znamená přesunout kapitolu číslo sedm (o dané divizi) jako podkapitolu kapitoly číslo jedna. Kapitolou číslo dvě by měla být v příručce kapitola číslo osm, která by měla začínat firemními hodnotami, ze kterých vyplývají *aktivita této společnosti*, a která by měla být doplněna ještě o další informace. Například o grafické znázornění obou firemních portálů a detailnější popis pro lepší představu nových zaměstnanců. Také doplnit informaci, jakou e-mailovou korespondenci společnost využívá, například Outlook. Dále by se v podkapitole vzdělání měli uvádět detailně popsány možnosti vzdělání pouze pro THP pracovníky nebo pro zaměstnance ve výrobě. Kapitolou číslo tři by měla být v příručce kapitola číslo dvě a kapitolou číslo čtyři by měla být v příručce kapitola číslo šest. Kapitola **číslo pět pro THP pracovníky** by zahrnovala „*Pracovní doba a absence*“, kde by se popsali možnosti různých příplatků za efektivní práci či tvůrčí oceněné nápady. Dále by šlo o definování pracovní neschopnosti, možnosti výběru dovolené a pravidelné prohlídky u lékaře. Tedy, který lékař se stará právě o tuto společnost, kontakt a ordinační hodiny tohoto lékaře a jaké jsou podmínky vstupních a průběžných prohlídek. Následně by příručka pro THP pracovníky měla být zakončena kapitolou číslo šest, v příručce kapitola číslo devět. Kapitolou **číslo pět pro zaměstnance ve výrobě** by měla být v příručce kapitola číslo pět. Následovat by měla kapitola číslo šest, v příručce kapitola číslo čtyři, také rozšířená o informace o konkrétním lékaři a pravidelných prohlídkách u toho doktora. Kapitola číslo sedm by měla být „*Etický kodex*“, kdy by bylo popsáno pouze odlišení oděvu dle pracovního zařazení a místa výdejů oblečení v jednotlivých divizích. Příručka pro zaměstnance ve výrobě by měla být završena kapitolou číslo osm, v příručce kapitola číslo devět. Potisk poslední stránky by měl zůstat, dle názoru autora je velice pěkný.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat přijímání zaměstnanců a adaptační proces v konkrétním podniku vymežit problematické oblasti a navrhnout doporučení pro budoucí vývoj.

Řízení lidských zdrojů je nezbytnou součástí každého podniku a hraje jednu z nejdůležitějších rolí při komunikaci se zaměstnanci. Pravidelná komunikace nezačíná od momentu, kdy je pracovník již řádným zaměstnancem a součástí podniku. Důležitost komunikace začíná při potřebě získat nové pracovníky, roste při přijímání zaměstnanců a pokračuje nejdůležitější fází, a tou je adaptace nových členů týmu. Právě pomocí zaměstnanců podnik dosahuje svých stanovených cílů, a proto by mělo mezi těmito stranami vždy docházet k souladu, který pramení ze vzájemných kompromisů. Pracovník by měl dodržovat své povinnosti, za které je zodpovědný a měl by se snažit pracovat co nejsvědomitěji. A podnik by měl umět zaměstnance nejen náležitě a spravedlivě odměnit, ale také se starat o plynulý průběh adaptace a spokojenost pracovníka.

V bakalářské práci bylo poukázáno na adaptaci a adaptační proces této společnosti z hlediska dvou zcela odlišných stran, které jak vyplynulo, se v jistých částech liší. Na jedné straně bylo popsáno, jaké nastavené normy z pohledu řízení lidských zdrojů tento podnik praktikuje. A na straně druhé bylo analyzováno, jak tyto nastavené normy opravdu fungují a působí na zaměstnance. Výsledkem průzkumu bylo zjištění, že z hlediska sociální adaptace je vše v naprostém pořádku. Není problém ve vztazích a komunikaci v dané společnosti jako celku, ale ani na daném oddělení. Z hlediska pracovní adaptace již určité nedostatky patrné jsou. Problematika přijímání pracovníků spočívá především v příručce. Zaměstnanci buďto tuto příručku neobdrželi nebo informace uvedené v příručce nevyužili. Důvodem je, že informace obsažené v příručce byly špatně cílené pro konkrétní skupinu nových zaměstnanců. Například informace pro zaměstnance ve výrobě byly určeny ke čtení i THP pracovníkům a naopak. Problematika adaptačního procesu spočívá v rychlém tempu této společnosti, které se na určitých pracovních pozicích dá zvládat bez problémů a na některých naopak s většími či menšími obtížemi. Z tohoto zjištěného problému vyplynula neefektivita meetingů, krátké a málo intenzivní formy školení a v neposlední řadě šlo také o specifické požadavky a názory jednotlivých respondentů. Na základě zjištění těchto problémů byly v kapitole osm sepsány návrhy a opatření.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10<sup>th</sup> Londýn, United Kingdom: Kogan Page Limited, 2006. 982. ISBN 0 7494 4631 5
- [2] ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 6<sup>th</sup> Londýn, United Kingdom: Kogan Page Limited, 1996. 959. ISBN 0-7494-2028-6
- [3] BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*. 1. vydání Olomouc, 2015. 79. ISBN 978-80-7455-052-2
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2009. 136. ISBN 978-80-247-2313-6
- [5] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Ostrava: KEY Publishing s.r.o. 2008. 128. ISBN 978-80-87071-89-2
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2012. 559. ISBN. 978-80-7400-347-9
- [7] HADRAVOVÁ, Michaela. *Analýza adaptačního procesu nových zaměstnanců ve vybrané společnosti: diplomová práce*. Brno: Masarykova Univerzita, Fakulta sociálních studií, 2012. 91., 1. Vedoucí bakalářské práce prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.
- [8] KAESLER, Clemens, KAESLER-PROBSTOVÁ, Frauke. *Grundwissen Weiterbildung: Personalwirtschaft*. 1. vydání Berlin: Cornelsen Verlag GmbH, 2013. 144. ISBN 978-3-589-23892-7
- [9] KEJZLEROVÁ ERLEBACHOVÁ, Lucie. *Adaptace a hodnocení zaměstnanců: magisterská diplomová práce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2014. 72. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.
- [10] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. 224. ISBN 978-80-247-2497-3
- [11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. aktualizované a doplněné vydání Praha: Management Press, 2011. 288. ISBN 978-80-247-3823-9
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2009. 399. ISBN 978-80-7261-168-3



- [13] KULÍKOVÁ, Anna. *Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr.* gastroprace.cz [online]. 2008, [cit. 2016-02-17]. Dostupný z WWW: < <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html#.VsSX0vnhDev> >.
- [14] LORENCOVÁ, Pavla. *Češi se stále častěji setkávají s diskriminací na trhu práce.* E15FinExpert.cz [online]. 2011, [cit. 2016-02-03]. Dostupný z WWW: < <http://finexpert.e15.cz/cesi-se-stale-casteji-setkavaji-s-diskriminaci-na-trhu-prace> >.
- [15] PAN. *Důchodci berou mladým práci! U Jílkové se strhla bouře kvůli penzím a nezaměstnanosti.* Parlamentnílisty.cz [online]. 2014, [cit. 2016-07-21]. Dostupný z WWW: < <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Duchodci-berou-mladym-praci-U-Jilkove-se-strhla-boure-kvuli-penzim-a-nezamestnanosti-322963> >.
- [16] ŠŤASTNÁ, Diana. *Adaptační procesy u nových pracovníků ve finanční firmě: bakalářská práce.* Praha: Bankovní institut vysoká škola Praha, Fakulta Finančnictví a ekonomických disciplín, 2013. 57. 4. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Eduard Mazák, CSc.
- [17] URBAN, Jan. *Jak vést při hodnocení opravdový dialog.* Parlamentnílisty.cz [online]. 2012, [cit. 2017-03-30]. Dostupný z WWW: < <http://kariera.ihned.cz/c1-55377180-jak-vest-pri-hodnoceni-opravdovy-dialog> >.
- [18] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu.* 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007.112. ISBN. 978-80-247-1739-5
- [19] Zdroje podniku

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A	Odpovědi respondenta č. 1
Příloha B	Odpovědi respondenta č. 2
Příloha C	Odpovědi respondenta č. 3
Příloha D	Odpovědi respondenta č. 4
Příloha E	Odpovědi respondenta č. 5
Příloha F	Odpovědi respondenta č. 6

## **Příloha A**

**Na připravené otázky odpovídal respondent č. 1 takto:**

1. *„Zběžně jsem příručku pročítal/a. Nepomohlo mi to k mé adaptaci do společnosti.*
2. *Ano, instrukcím jsem porozuměl/a hned, problém mi dělalo pouze zvyknout si na zkratky, které jsou v této společnosti velice oblíbené.*
3. *Schopen/a sám/a vykonávat svoji práci jsem byl/a si po jednom měsíci.*
4. *Začleněn/a do kolektivu jsem se cítil/a rychle, asi za týden. Pomohly mi obědy.*
5. *Tempo jsem zvládal/a, vše bylo v pořádku.*
6. *Obrátil/a bych se na svého nadřízeného, protože má přehled, a také proto, že jde o velké oddělení o 2 lidech.*
7. *Kolegové se mě ptali, ale v momentě, kdy jsem měl/a problém, jsem se ptal/a i já.*
8. *Průběh zkušební doby byl bez komplikací, i matici jsem zvládl/a.*
9. *Délka zkušební doby byla akorát.*
10. *Meeting proběhl dvakrát až třikrát, ale úplně mi to stačilo. S nadřízeným jsem vše průběžně konzultoval/a.*
11. *Ano, z pracovního vybavení mi nic nechybí, akorát jsem se těšil/a na novou židli.*
12. *Ano, v pracovním prostředí jsem spokojen/a, nevadí mi totiž velký kolektiv.*
13. *Ano, myslím, že máme dobrý pracovní kolektiv.*
14. *Zlepšení v ničem nevidím, protože mi tu nic nevadí. V případě, že by vadilo, šel/šla bych za vedoucím.“*

## Příloha B

**Na připravené otázky odpovídal respondent č. 2 takto:**

1. *„Nedostal/a jsem příručku, ale nějakou A4 sešitých papírů. Hodně věcí se mě netýká, takže jsem si něco pročetl/a, ale jen to, co se mě týkalo.*
2. *Rozuměl/a jsem všem instrukcím, které na mě byly kladeny.*
3. *Schopen/a sám/a vykonávat svoji práci ještě zdaleka nejsem. Moji práci jsem zvládal/a tak za jeden měsíc, když připočtu práci se systémem, tak dva měsíce, ale stále tu je něco, co je potřeba se učit.*
4. *Začleněn/a do kolektivu jsem se cítil/a velmi brzo, do jednoho měsíce. Důvodem je to, že jsme malý tým.*
5. *Nebyl žádný problém, pracovní tempo jsem zvládal/a. Byl/a jsem na to zvyklý/á z předešlého zaměstnání. Jen práce se systémy mi trvala a trvá.*
6. *Obracel/a jsem se na své kolegy.*
7. *Většinou sem se musel/a ptát, ale nadřízený se také zeptal, zda zvládám svoji náplň práce.*
8. *Průběh zkušebního období byl bez komplikací.*
9. *Délka zkušební doby mi stačila, avšak se divím, že zkušební doba pro THP pracovníky je pouze tři měsíce, i když může být až šest měsíců, kterou jsem i očekával/a.*
10. *Meeting proběhl asi dvakrát, ale spíše šlo o průběžnou komunikaci.*
11. *Ano, z pracovního vybavení mi nic nechybí, vše je OK.*
12. *Ano, v pracovním prostředí jsem spojen/a, nic mi nechybí.*
13. *Ano máme menší, ale dobrý kolektiv.*
14. *Pro zlepšení bych doporučoval/a delší zkušební dobu pro důkladnější zapracování do znalostí v systémech, jako například RQM (Request quality management), nebo klást větší důraz na důkladnější proškolení těchto systémů.“*

## Příloha C

**Na připravené otázky odpovídal respondent č. 3 takto:**

1. *„Příručku jsem nedostal/a, a ani nečetl/a, takže mi ani nemohla mi pomoci.*
2. *Svoji náplň práce zvládám, ale stále ještě je, co vysvětlovat a čemu se učit. Zaučování probíhalo narychlo, až teď už se v mojí problematice orientuji.*
3. *Schopen/a sám/a vykonávat svoji práci jsem byl/a po měsíci a půl. Moje práce je hodně o kontaktech, když nejsou, nevíte, na koho se obrátit.*
4. *Začleněn/a do kolektivu jsem se cítil/a po třech týdnech až jednom měsíci.*
5. *Tempo této společnosti je velmi rychlé. Jde o rozjetý vlak, takže se do něj špatně vstupovalo. Byl předpoklad mého rychlého zaučení, takže tempo pracovního výkonu se mi špatně drželo.*
6. *Obrátil/a bych se kolegyni, která mě zaučovala. Znáám ji nejdéle, má přehled a za sebou již nějakou tu praxi.*
7. *Sám/a jsem se ptal/a, ale i kolegyně se vyptávala, zda vše zvládám.*
8. *Průběh mé zkušební doby byl náročný. Moc informací na mě bylo kladeno, z čehož jsem byl/a ve stresu.*
9. *Stačila mi délka zkušební doby. Mohu se stále na někoho obrátit, všichni jsou ochotní pomoci i po zkušební době.*
10. *Meeting proběhl jedenkrát před Vánocemi, ale stačilo mi to. Průběžně jsme spolu s nadřízeným hovořili, proto nebyla potřeba meetingů.*
11. *Ano, s pracovním vybavením jsem spokojen/a, nic nepotřebuji, vše mám.*
12. *Ano, pracovní prostředí je klidné, oproti výrobě, a to mi vyhovuje.*
13. *Ano, řekl/a bych, že pracovní kolektiv máme dobrý.*
14. *Problém nemám, proto zlepšení v ničem nevidím. Ale kdybych byl/a s něčím nespokojen/a, šel/šla bych za svým nadřízeným.“*

## Příloha D

**Na připravené otázky odpovídal respondent č. 4 takto:**

1. *„Myslím, že jsem příručku nedostal/a, tedy jsem ji nevyužil/a, a nemohla mi pomoci.*
2. *Ano, instrukcím, které mi byly vysvětleny, jsem hned rozuměl/a.*
3. *Schopen/a sám/a vykonávat svoji práci jsem byl/a krátké době, asi tři týdny až měsíc. Důvodem byla obdoba charakteru pracovní činnosti z předchozí práce. Svoji práci chápu, ale učím se pořád, stále jsou nějaká nová specifika, se kterými potřebuji pomoci.*
4. *Začleněn/a do kolektivu jsem se cítil/a zhruba po dvou týdnech. Měl/a jsem zde známé, když jsem sem nastupoval/a.*
5. *Se zvládním pracovního tempa jsem neměl/a žádný problém, důvodem bylo mé bývalé zaměstnání, kde jsem na rychlé tempo byl/a zvyklý/á.*
6. *Obracel/a jsem se na konkrétní osobu, o které bych věděl/a, že mi dokáže pomoci. Záleželo by na problému, ale ani přímo za šéfem nemám problém jít.*
7. *Kolegové se ptali sami, zda nepotřebuji pomoci, ale když jsem pomoci potřeboval/a, šel/šla jsem sám/a.*
8. *Průběh mojí zkušební doby byl bez komplikací.*
9. *Délka zkušební doby pro mě neměla význam. Nijak jsem jí nevmíнал/a.*
10. *Na meetingy nebyl čas, ani jsem je nepotřeboval/a, protože jsme s nadřízeným byly neustále v kontaktu.*
11. *Ne, u mého pracovního vybavení mi vadilo, že byl a je pomalý postup pro získání přístupů (přihlašovacích práv), nebo při obdržení přístupových práv stále zablokovaný disk apod. Důvodem byl to, že se vše řešilo za chodu.*
12. *Ano, v pracovním prostředí jsem spokojen/a, ale nedá se tam dýchat, chtělo by to častěji otevírat okna.*
13. *Ano, s pracovním kolektivem jsem spokojen/a.*
14. *Zlepšení bych viděl/a hlavně v systémech. Moc věcí se dá řešit hned, ale ne podle pravidel. Nutnost dát placený požadavek na IT oddělení, například při potřebě nainstalování program, a přitom instalace je otázka tří minut.“*

## **Příloha E**

### **Na připravené otázky odpovídal respondent č. 5 takto:**

1. *„Ano, příručka mi pomohla. Získal/a jsem z ní základní informace.*
2. *Porozumění instrukcím bylo na delší dobu, ale čím déle zde jsem, tím samozřejmě vše více chápu.*
3. *Schopen/a sám/a vykonávat svoji práci jsem byl/a po měsíci a půl až dvou měsících.*
4. *Začleněn/a do kolektivu jsem se cítil/a prakticky ihned.*
5. *Tempo této společnosti je zběsilé. Člověk si musí zvyknout a umět si zorganizovat čas, který je potřebný pro plnění úkolů. Problém byla spousta e-mailů, kdy jsem nevěděl/a, kde mám začít, protože v e-mailech mnohdy nebyl zadán termín splnění úkolu.*
6. *Obracel/a jsem se na kolegyni, než odešla. Také pak na svého nadřízeného a v neposlední řadě také ostatní kolegyně různých oddělení.*
7. *Kolegové se zajímali, zda svoji náplň práce zvládám, ale také jsem se šel/šla zeptat sám/a, když jsem si s něčím nevěděl/a rady.*
8. *Jediná komplikace v průběhu adaptace byla moc informací najednou. Než odešla kolegyně, která mi pomáhala, byly první dva týdny krušné, poté to bylo čím dál lepší. Ale když odešla, po měsíci a půl, už mi nikdo neporadil, jak si vše zorganizovat. A tím nastaly tak další dva krušné týdny, než jsem se vše naučil/a, pochopil/a a dokázal/a si vše dobře zorganizovat.*
9. *Zkušební doba byla adekvátní.*
10. *Meeting proběhl pouze jedenkrát, a to na konci zkušební doby, kdy se mnou nadřízený řešil pouze zvýšení platu, které mělo nastat po zkušební době.*
11. *Ano, s vybavením jsem spokojen/a, akorát židle jsou nepohodlné.*
12. *Ano, prostředí, ve kterém pracuji, je malý kolektiv, což mi vyhovuje, ale má to i nevýhodu, že každý o sobě ví hned vše.*
13. *Ano, pracovní kolektiv, ve kterém pracuji, je ochotný, jak směnový vedoucí, kteří mi hned se vším pomohou, tak i ostatní pracovníci.*
14. *Zlepšil/a bych mzdové poměry. Také bych uvítal/a stravenky na jednom z odloučených pracovišť a byl/a bych rád/a za lepší komunikaci s nadřízeným.“*

## Příloha F

### Na připravené otázky odpovídal respondent č. 6 takto:

1. *“Myslím, že jsem příručku nedostal/a, tedy jsem ji nevyužil/a a nemohla mi pomoci.*
2. *S pochopením instrukcí byl problém, hned jsem vše úplně nechápal/a. Důvodem je fakt, že nemám stálou náplň práce, jsem takovým jakýmsi prostředníkem.*
3. *Schopen/a sám/a vykonávat svoji práci ještě zdaleka nejsem. Problém je pokaždé jiný, to znamená i hledat a obracet se pokaždé na někoho jiného, který o problematice bude vědět více a pomůže mi.*
4. *Začleněn/a do kolektivu jsem se cítil/a asi po čtrnácti dnech. Měnil se totiž v té době z větší části celý kolektiv, ať už kolegové, tak i můj nadřízený.*
5. *Pracovní tempo se dá zvládat úplně v pořádku.*
6. *Obracel/a jsem se na kolegyni, která je ochotná a necítí se otráveně, když má s něčím problém a potřebuji ho pomoci vyřešit.*
7. *Kolegové se mě stále ptali, zda svou náplň práce zvládám, teď se ptám i já.*
8. *Průběh zkušební doby byl bez problémů. Na začátku jsem se nudil/a, protože jsem neměl/a co na práci, ale kolegové nevěděli, kam dřív.*
9. *Délka zkušební doby je postačující, ale mohla by být větší a efektivnější intenzita informací k mé pracovní náplni. Raději věnovat delší čas zaškolení a poskytnout více informací, i když kolegové nemají čas, než útržkovitě a po kouskách.*
10. *Meeting neproběhl, ale fungovala mezi mnou a vedoucím průběžná komunikace.*
11. *Ano, s pracovním vybavením jsem spokojen/a, nic mi nechybí.*
12. *Ano, v pracovním prostředí problém nemám, ruch kolem mě se dá snášet, ale při řešení a plnění složitého úkolu by byl lepší větší klid.*
13. *Ano, máme dobrý pracovní kolektiv, nedá se porovnávat s předešlou prací.*
14. *Zlepšil/a bych zaškolení, které by mělo být záživnější a intenzivnější.“*