

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Proces přijímání, orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku

**The Process of Recruiting New Employees and Their Orientation and
Adaptation in the Company**

Aneta Matějková

Plzeň 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta MATĚJKOVÁ**

Osobní číslo: **K15B0118P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Proces přijímání, orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

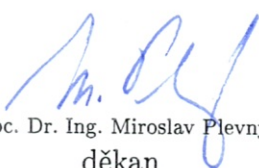
1. Na základě studia odborné literatury zpracujte teoretickou část týkající se přijímání, orientace a adaptace zaměstnanců.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Analyzujte proces přijímání pracovníků ve zvoleném podniku.
4. Analyzujte proces orientace a adaptace pracovníků ve zvoleném podniku.
5. Na základě zpracovaných analýz zhodnoťte výše uvedené personální oblasti a uveďte návrhy na jejich zlepšení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Management lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **KOCIÁNOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Proces přijímání, orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce a za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne.....

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky a ochotu pomoci při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti SENESI, SE a především paní inženýrce Anně Matěnové za poskytnutí interních materiálů a za osobní konzultace, které byly přínosné pro praktickou část mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 Personální práce a její úloha v organizaci	9
1.1 Základní pojmy	9
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	9
1.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	10
1.3 Personalista, personální útvar.....	11
1.3.1 Personální činnost	11
2 Vytváření, analýza a redesign pracovních míst	12
2.1 Přístupy k vytváření pracovních míst.....	13
2.2 Pracovní prostředí	13
2.3 Redesign pracovních míst	14
3 Personální plánování (plánování lidských zdrojů)	15
3.1 Členění personálního plánování	15
3.2 Fáze personálního plánování.....	15
3.3 Odhad potřeby lidských zdrojů	16
3.3.1 Odhad pomocí prognózy poptávky.....	16
3.4 Plánování personálních činností.....	17
3.4.1 Plány získávání a výběru pracovníků	17
3.4.2 Plány vzdělávání a rozvoje pracovníků	17
3.4.3 Plány rozmísťování pracovníků.....	18
3.4.4 Plány odměňování a produktivity práce	18
3.4.5 Plány penzionování a propouštění pracovníků	18
4 Získávání a výběr pracovníků	19
4.1 Definování požadavků	19
4.2 Přilákání uchazečů	20
4.2.1 Inzerování	21
4.2.2 Zprostředkovatelské agentury.....	22
4.2.3 Specialisté na získávání pracovníků	22
4.2.4 Poradenské společnosti specializující se na získávání vedoucích pracovníků	23
4.2.5 Vzdělávací zařízení.....	23

4.3	Třídění uchazečů	23
4.4	Metody výběru pracovníků	24
4.5	Typy a formy pracovních pohovorů.....	25
4.6	Průběh a organizace pohovorů	26
4.7	Závěrečná fáze výběru pracovníků	26
5	Proces orientace adaptace zaměstnanců	28
5.1	Orientace a adaptace pracovníků	28
5.2	Oblasti orientace.....	29
5.3	Vstupní školení.....	30
5.4	Hodnocení pracovníka	30
6	Představení společnosti	31
6.1	Organizační struktura podniku	33
6.2	Lidské zdroje ve společnosti SENESI.....	34
7	Proces přijímání a adaptace pracovníků ve vybrané společnosti	36
7.1	Získávání a výběr pracovníků ve vybrané společnosti	36
7.1.1	Plánování potřeb zaměstnanců.....	36
7.1.2	Přilákání uchazečů, inzerování	37
7.1.3	Třídění uchazečů	38
7.1.4	Pracovní pohovor	38
7.2	Proces adaptace ve vybrané společnosti	41
7.2.1	Uvádění nových pracovníků do zaměstnání	41
7.2.2	Vstupní školení	43
7.2.3	Zkušební a adaptační doba.....	45
7.2.4	Cíle procesu adaptace	45
8	Analýza a zhodnocení vybraných personálních procesů.....	46
8.1	Dotazníkové šetření.....	46
8.2	Zhodnocení procesu přijímání a adaptace pracovníků ve vybrané společnosti	53
8.2.1	Inzerování	53
8.2.2	Přijímací pohovory	54
8.2.3	Uvádění nových pracovníků do společnosti a jejich následná adaptace ..	54
8.2.4	Školení	55
8.2.5	Hodnocení pracovníků.....	55
9	Návrhy a opatření pro zlepšení efektivity podnikových procesů	56

9.1	Přijímání pracovníků.....	56
9.2	Uvádění nových pracovníků do společnosti a jejich následná adaptace.....	58
9.3	Školení.....	59
9.4	Hodnocení pracovníků	59
9.5	Závěrečná opatření	59
ZÁVĚR	61

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na proces přijímání, orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku. Zvolené téma se týká téměř každého zaměstnance a je velice aktuální. V dnešní době se organizace snaží o prosazení na trhu, nadvládu nad konkurencí, a především o stálé úspěchy a vysoké zisky, avšak málokterá z nich si uvědomuje, že jejich bohatství spočívá v kvalitních zaměstnancích. V podnicích nebývá kladen důraz na proces přijímání a adaptace nových pracovníků. Firma nemůže být úspěšná a mít dostatečně kvalitní lidi, když není ve firmě kvalitní člověk, který by se zmíněných procesů ujal a využíval by poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů.

Tato práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Cílem teoretické části je definovat některé ze základních pojmů, které se zvoleným tématem úzce souvisí a vysvětlit podstatu zadaného tématu. V praktické části bude představena společnost SENESI, která je prodejcem kompletního koupelnového a kuchyňského vybavení. Tato společnost má čtyři pobočky, které sídlí v Plzni, Vodňanech, Českých Budějovicích a Praze. Zmíněné procesy jsou shodné na všech pobočkách, přičemž spolupráce probíhala s plzeňskou a pražskou pobočkou. Nejprve budou aplikovány teoretické poznatky, poté důkladně popsány důležité části personalistiky v tomto podniku, následně bude zhodnocen podnik z hlediska procesu přijímání, adaptace a orientace zaměstnanců, rozeslán dotazník novým pracovníkům podniku a poté budou navržena doporučení, díky kterým by se mohla firma zlepšit. V závěru práce bude shrnutí bakalářské práce.

Cílem této práce je popsat a vysvětlit důležitost procesu přijímání, orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku, zhodnotit realizaci těchto procesů, posoudit spokojenost zaměstnanců a navrhnout opatření ke zlepšení dosavadního stavu společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

V této bakalářské práci budou používány pojmy adaptace a orientace jako synonyma. Podklady pro bakalářskou práci byly získány převážně z odborných publikací, dále také z odborných článků na internetu a samozřejmě ze stránek a materiálů společnosti SENESI.

1 Personální práce a její úloha v organizaci

1.1 Základní pojmy

Na začátku této bakalářské práce bude vysvětlen pojem organizace, který je zmíněn v názvu této kapitoly a dále se bude vyskytovat velice často, a to zejména v praktické části. Pojem **organizace** rozumíme systém, který se vyznačuje určitou vnitřní strukturou, a dále také vztahy mezi jednotlivými prvky struktury. V praxi se jedná o organizovanou formální skupinu jedinců, kteří sdílí společné cíle a motivaci. Tato skupina má vymezenou organizační strukturu a také dělbu práce. (Tureckiová, 2004)

Dalším důležitým pojmem je **personalistika** neboli také personální práce. Cílem personalistiky je výběr nových a kvalitních lidí, jejich následný rozvoj, řízení a motivace. Koubek (2001, s. 14) personalistiku definuje takto: „Personalistika tvoří tu část řízení organizace, 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, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

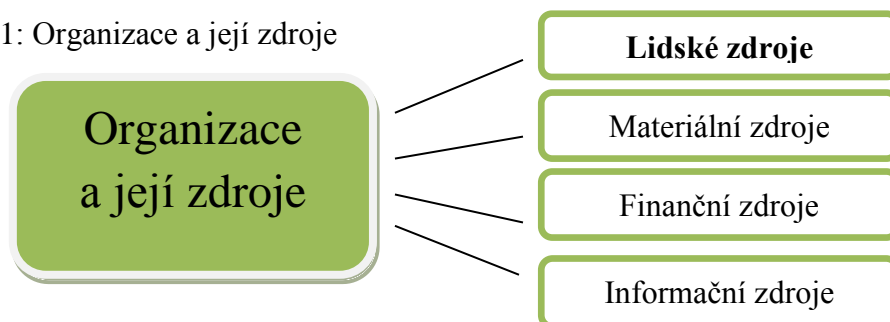
Personální práce prošla během 20. století několika vývojovými stádii. Dříve se personalistika vnímala především jako služba zajišťující veškeré administrativní práce spojené se zaměstnáváním pracovníků, a především uchováváním dokumentů, které obsahují informace o zaměstnancích. Jedná se například o uzavření pracovní smlouvy, mzdové účetnictví, odvod daní z příjmu pracovníka a podobně. Následně si v souvislosti s personalistikou organizace uvědomovaly, že jejich konkurenční výhodou je správně zvolený, kvalitně fungující a motivovaný kolektiv. Nejnovejším pojetím je **řízení či management lidských zdrojů**, který vyjadřuje význam člověka a lidské pracovní síly. (Dvořáková, 2007)

1.2 Řízení lidských zdrojů

Pro správné fungování organizace je nezbytné využívat a propojovat materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Nejsilnějším a nejcenějším zdrojem je zdroj lidský. Lidé v organizaci ovlivňují a uvádějí do pohybu ostatní zdroje, čímž přispívají k plnění cílů podniku. Z toho vyplývá, že nejdůležitější činnost v organizaci

je **řízení lidí**. Pro podnik jako takový je důležité uvědomění si, že řízení lidí rozhoduje o úspěchu celé organizace. Již zmíněný management lidských zdrojů se soustředí na kvalitu pracovního života, rozvoj lidských zdrojů, celkovou spokojenost pracovníků a také na vytváření dobré firemní pověsti. V obrázku č. 1 jsou vyobrazeny jednotlivé zdroje organizace dle knihy „Řízení lidských zdrojů“ od Koubka. (Koubek, 2001)

Obr. č. 1: Organizace a její zdroje



Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka (2001)

1.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je udržet organizaci výkonnou či snažit se o zlepšení jejího výkonu. Tohoto úkolu lze dosáhnout lepším využíváním čtyř zmíněných zdrojů a zvyšováním produktivity.

Existuje řada dalších úkolů, jako je například:

- dosáhnout shody mezi počtem pracovních míst a pracovních úkolů,
- přiřadit pracovníkovi místo, které odpovídá jeho kvalifikaci a schopnostem,
- optimálně využívat pracovní dobu,
- snažit se vytvořit a následně udržet zdravé mezilidské vztahy,
- dodržovat dané zákony a práva. (Koubek, 2001)

Na základě těchto úkolů musí dle Koubka (2001) udělat řízení lidských zdrojů následující kroky:

- popsat pracovní úkoly,
- analyzovat pracovní místa,
- odhadovat a plánovat potřebu lidských sil,
- nabírat pracovníky, rozmisťovat je a vzdělávat,
- být připraven pomoci,
- motivovat.

1.3 Personalista, personální útvar

Personalista zajišťuje v podniku vykonávání personálních činností. Jeho základní úlohou je poskytovat služby pracovníkům. Jelikož je v každodenním kontaktu s pracovníky a pečuje o ně, musí umět jednat s lidmi, znát podnik a neustále se vzdělávat. Počet personalistů, kteří budou působit v organizaci, je značně ovlivněn počtem pracovníků. (Dvořáková, 2007)

1.3.1 Personální činnost

Personální činnosti, kterými se zabývá personální útvar, slouží k realizaci cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Dle Dvořákové (2007) se jedná o následující činnosti:

- analýza obsahu práce a následné vytvoření úkolu,
- plánování počtu pracovníků a snaha o stabilitu,
- průzkum trhu práce,
- získávání, výběr nových pracovníků,
- orientace a adaptace zaměstnanců,
- rozmístění pracovníků,
- bezpečnost, ochrana zdraví a péče o zaměstnance,
- vzdělávání, odměňování a komunikace se zaměstnanci.

2 Vytváření, analýza a redesign pracovních míst

Pracovní místo je tvořeno seskupením úkolů, které jsou si příbuzné, a vykonává je určitá osoba za účelem naplnění pracovního místa. Jedná se o nejmenší jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už obsadí dané pracovní místo kdokoliv. Vytváření pracovních míst je proces, který definuje konkrétní pracovní úkoly a seskupí je do pracovních míst. K vytvoření pracovního místa je důležitá jeho **analýza**, která zaznamenává informace a poskytuje nám představu o daném pracovním místě. Cílem analýzy je zpracovat tzv. **popis pracovního místa**. Při vytváření pracovních míst je třeba dbát na to, aby neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků a byly v souladu se zákony. Kvalitně navržená pracovní místa rozhodují o uspokojení potřeb zaměstnanců a o celkové úspěšnosti organizace. (Koubek, 2001), (Armstrong, 2007)

Další důležitou činností je dle Koubka (2001) plánování potřeby zaměstnanců. Na základě analýzy a popisu konkrétní práce můžeme vybírat z uchazečů zaměstnance, kteří odpovídají požadovaným kritériím. Profil pracovního místa determinuje i obsah orientace a adaptace nových pracovníků. Také rozmisťování a hodnocení pracovníků probíhá na základě analýzy pracovních míst. Hodnotit zaměstnance můžeme jen tehdy, pokud je zcela jasné, co má pracovník dělat a jaké výsledky od něj očekáváme.

Proces vytváření pracovních míst a pracovních úkolů dělí Koubek (2001) do čtyř fází:

- 1. fáze:** konkretizace úkolů (obsahu práce), které je třeba v dané organizaci plnit,
- 2. fáze:** ujasnění, jak se bude každý z úkolů provádět,
- 3. fáze:** seskupení a následné přiřazení úkolů jednotlivým pracovním místům,
- 4. fáze:** stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.

Existuje řada **faktorů**, které ovlivňují vytváření pracovních míst. Jedná se například o:

- **proces vnitřní motivace pracovníků** - vnitřní uspokojení pracovníka z obsahu práce a naplnění jeho přání a cílů, rozvoj jedince, zvyšování jeho kvalifikace a přiměřená pracovní zátěž,
- **charakteristiky struktury úkolů** - přiřazení úkolů pracovním místům, složitost práce, plánování a kontrola,

- **motivující charakteristiky pracovních míst** - rozšiřování odpovědnosti řadových pracovníků, zabezpečení vzdělání a podpory. (Armstrong, 1999)

2.1 Přístupy k vytváření pracovních míst

Hlavní přístupy k vytváření pracovních míst jsou dle autorky Dvořákové (2007) a autora Armstronga (2007) následovné:

- **rotace práce** - pracovník má možnost poznat jiné úkoly a části organizace, obměnit svou práci a tím předejít frustraci, *typy rotace práce*:
 - rotace dlouhodobá - začíná po 2 až 3 letech praxe a trvá několik měsíců či let, bývá reálná pouze ve stabilních pracovních podmínkách
 - rotace krátkodobá - probíhá v průběhu pracovní směny nebo týdne, využívá se na pracovištích, kde je vysoký stupeň monotonie práce
 - rotace horizontální - pohyb mezi pracovními místy na stejné úrovni řízení,
 - rotace vertikální - přemístění pracovníka na jiný stupeň,
 - diagonální rotace - pohyb mezi štábními a liniovými útvary,
- **rozšiřování práce** - vykonávání dosud rozdělených úkolů současně,
- **obohacování práce** - zvýšení rozmanitosti, zajímavosti a ucelenosti práce,
- **samostatně se řídící týmy** (autonomní pracovní skupiny) - skupiny, které do jisté míry pracují samy bez přímého dozoru a plní přidělený úkol komplexně,
- **systémy vysoce výkonné práce** - požadavek vysoké úrovně pracovního výkonu.

2.2 Pracovní prostředí

Součástí vytváření pracovních míst je i pracovní prostředí, které významně ovlivňuje jedince, a to zejména ve vztahu k vykonávané činnosti. Při vytváření dobrého pracovního prostředí je nutné se zaměřit především na:

- **prostorové řešení** - vhodná pracovní poloha a vyhovující pracovní plocha,
- **fyzikální podmínky práce** - teplota a čistota vzduchu, osvětlení a barva světla, hluk,
- **sociálně psychologické podmínky práce** - izolovanost či práce v týmu, sdílení pracovních prostor, mezilidské vztahy na pracovišti, atd. (Koubek, 2001)

2.3 Redesign pracovních míst

Z důvodu rychle se měnících požadavků trhu, modernizace technologií a kvůli změnám jak organizačních, tak sociálních potřeb je vhodné provést změnu obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech neboli redesign. Důvodem redesignu (či také přetváření pracovních míst) bývají rovněž personální problémy, výrobní důvody či změny systému. (Koubek, 2001)

3 Personální plánování (plánování lidských zdrojů)

Plánování je cílevědomá činnost orientující se na budoucnost, která stanoví cíle organizace a prostředky dosažení těchto cílů. Je to velmi důležitý nástroj pro dosahování organizačních cílů a slouží jako východisko pro organizování, personalistiku a vedení podniku. Za plánování jsou odpovědni především manažeři. Výsledkem plánování podniku je souhrnný plán. (Kocianová, 2010)

Personální plánování stanovuje potřebu lidských zdrojů k dosažení cílů organizace a zvýšení její prosperity. Personální plánování se v podstatě snaží o to, aby organizace měla jak v současnosti, tak i v budoucnosti pracovní síly v: potřebné kvalitě a kvantitě, flexibilní, připravené na změny, efektivně rozmístěné do pracovních míst, ve správnou chvíli a s úměrnými náklady.

Úkolem personálního plánování je docílit rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovní síly. Dle Koubka je dalším úkolem i soustavné propojování a sladování individuálních zájmů a cílů pracovníků se zájmy organizace, ve které pracují. (Koubek, 2001)

Podle Armstronga (2007) je nutné rozlišit „**tvrdé**“ a „**měkké**“ plánování lidských zdrojů. Tvrdé plánování má za úkol zabezpečit správný počet správných lidí. Kdežto u měkkého plánování jde o získání lidí se správným postojem, chováním a motivací, kteří budou organizaci oddáni.

3.1 Členění personálního plánování

Personální plánování se dělí dle Koubka (2001) na tři části:

1. plánování potřeby pracovníků neboli plánování poptávky po pracovnících,
2. plánování pokrytí potřeby pracovníků, které je naopak předvídaním či prognózováním zdrojů pracovních sil,
3. plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků mající za úkol udržet si kvalitní a potřebné pracovníky a sladit jejich zájmy se zájmy organizace.

3.2 Fáze personálního plánování

Následující schéma vyobrazené v knize „Řízení lidských zdrojů“ od Koubka (2001) zobrazuje šest fází personálního plánování. Jednotlivé fáze jsou znázorněny na obrázku č. 2.

Obr. č. 2: Fáze personálního plánování



Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka (2001)

3.3 Odhad potřeby lidských zdrojů

K odhadu budoucí potřeby pracovníků lze použít několik metod. V knize „Řízení lidských zdrojů“ od Armstronga (2007) jsou vypsány následující metody odhadu lidských zdrojů:

3.3.1 Odhad pomocí prognózy poptávky

Prognózování se zabývá předvídaním budoucího vývoje poptávky, tedy předvídaním počtu potřebných pracovníků v organizaci. Jednoduše řečeno, je důležité plánovat lidské zdroje předem, aby byly pokryty potřeby daného podniku. Při prognózování můžeme vytvořit krátkodobý nebo dlouhodobý plán. Krátkodobým plánem se rozumí roční rozpočet. Dlouhodobým podnikovým plánem může být například rozhodnutí o snížení počtu pracovníků. (Armstrong, 2007)

Existuje několik **prognostických metod**, které lze použít pro kvantitativní odhad budoucí potřeby lidských zdrojů. Například se může jednat o tyto metody:

- **Metoda založená na úsudku manažera:** Nejobvyklejší metoda odhadu potřeby pracovníků, která je založená na spolupráci manažerů či specialistů. Tito lidé

si společně sednou, rozeberou danou situaci a společně rozhodnou o počtu potřebných pracovníků.

- **Metoda založená na časových studiích:** V této metodě jde o výpočet pomoci časových studií. Konkrétně se jedná o výpočet potřebného času na jednotlivé operace a počtu potřebných pracovníků pro tyto operace.
- **Prognózování nabídky:** Analyzujeme lidské zdroje, které již existují v organizaci, prognózuujeme ztráty lidských zdrojů v důsledku odchodů pracovníků, změny v důsledku povyšování pracovníků, změny podmínek práce apod. V případě, že porovnáme prognózy nabídky a poptávky, odhadneme nedostatek nebo přebytek pracovních sil. Na základě tohoto odhadu vytváříme plány pro získávání či naopak snižování počtu lidských zdrojů.

3.4 Plánování personálních činností

V následující části této bakalářské práce jsou popsány jednotlivé typy plánování činností dle Koubka (2001), které využíváme v personální oblasti:

3.4.1 Plány získávání a výběru pracovníků

Plány získávání a výběru zaměstnanců nám objasňují, jak je možné pokrýt potřebu pracovníků z vnějších zdrojů, jestliže jsou vnitřní zdroje vyčerpány nebo plně vytíženy. Důležité je zvážit, na jaké vnější zdroje pracovních sil se podnik zaměří.

Na výběr má například tyto **možnosti**:

- přijímání pracovníků z jiných organizací,
- přijímání nezaměstnaných pracovníků z úřadu práce,
- přijímání absolventů, důchodců apod.

Dále je nutné zvážit, jaký typ úvazku bude potřeba a další informace, které je potřeba promyslet před obsazením pracovních pozic. (Koubek, 2001)

3.4.2 Plány vzdělávání a rozvoje pracovníků

Pravidelné vzdělávání pracovníků je potřeba k tomu, aby se dokázali přizpůsobit měnícím se podmínkám a požadavkům. Plány vzdělávání pracovníků mají odpověď na otázky: jaké formy vzdělání budou použity, jak a kde bude vzdělávání probíhat, kdo ho bude zajišťovat a také jak bude nákladné.

3.4.3 Plány rozmíst'ování pracovníků

Plány rozmíst'ování pracovníků řeší odpovědi na otázky, jak realizovat přemíst'ování a zařazování pracovníků na místa a do funkcí, kde by byli užiteční a našli větší uplatnění. Toto rozmíst'ování pracovníků má vést také k většímu uspokojení pracovníků. Pro učinění tohoto plánu je velmi důležité znát dobře své pracovníky a zvolit jim takové úkoly, které budou v souladu jejich schopnostmi a potlačí případné negativní dopady na organizaci.

3.4.4 Plány odměňování a produktivity práce

Plány odměňování se tvoří za účelem, aby podnik dostatečně přitahoval potenciální pracovníky a stal se tak „atraktivním zaměstnavatelem“. V tomto kroku je potřeba promyslet, jaké budou hranice odměňování, jak zabránit nezaměstnanosti v daném podniku, jak uspokojit staré i nově přicházející zaměstnance, jak dosáhnout požadované produktivity práce, apod.

3.4.5 Plány penzionování a propouštění pracovníků

V tomto posledním plánu penzionování a propouštění pracovníků řeší následující otázky:

- jak jednat s pracovníky důchodového věku,
- jak přimět méně výkonné a pro organizaci již nepotřebné pracovníky k předčasnému odchodu do důchodu,
- jak vyřešit nadbytečný stav pracovníků,
- jak při penzionování a snižování počtu pracovníků respektovat zájmy státní či lokální politiky zaměstnanosti,
- jaké vztahy si udržovat s bývalými pracovníky.

4 Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků je jedna z personálních činností, která **má za cíl** identifikovat, přilákat a najmout pracovní sílu, která obsadí volná pracovní místa v organizaci s minimálními náklady a hlavně včas. (Dale, 2007)

Získávání pracovníků spočívá dle Koubka (2001) ve vyhledání ideálních pracovních zdrojů, zveřejňování nabídky či šíření informací o volných pracovních místech v podniku, nabízení volných pracovních míst, jednání s potencionálními pracovníky, vybírání nejvhodnějšího uchazeče dle zjištěných informací a následné administrativní zajištění zmíněných činností.

Na základě těchto definic popisuje Armstrong (2007) ve své knize „Řízení lidských zdrojů“ tři **fáze získávání a výběru pracovníků**:

1. **definování požadavků** - konkrétní popis pracovního místa, specifikace obsahu práce a stanovení podmínek zaměstnání,
2. **přilákání uchazečů** - průzkum a následné vyhodnocení uchazečů z různých zdrojů (vnitřních i vnějších) a inzerování nabídky práce,
3. **vybírání uchazečů** - reakce na poptávku, pracovní pohovory, ověřování znalostí, hodnocení uchazečů, nabídka pracovního místa a příprava pracovní smlouvy.

4.1 Definování požadavků

Jestliže chce podnik správně vybrat pracovníka, tak je v první řadě potřeba definovat požadavky na dané pracovní místo. K definování požadavků je nutné posoudit dané pracovní místo a následně pro něj připravit popis a specifikaci. Nezbytnou součástí je také formulace, za jakých podmínek bude podnik pracovníka zaměstnávat. (Armstrong, 1999)

Dle Armstronga (1999) je cílem většiny organizací získat takového pracovníka, který bude odpovídat ideálně všem požadavkům a danou práci bude plnit kvalitně. Podnik by si měl stanovit, jaké požadavky jsou pro něj žádoucí a jaké jsou podstatné.

4.2 Přilákání uchazečů

Ve fázi přilákání uchazečů na volné pracovní místo je důležité, aby byl podnik dostatečně atraktivní a nalákal co nejvíce zkušených a kvalifikovaných lidí. V některých případech je potřeba předem zpracovat analýzu silných a slabých stránek organizace z pohledu zaměstnavatele. Tato analýza by se měla zaměřit především na image organizace, benefity pro zaměstnance, výši ohodnocení, atraktivitu práce i zaměstnavatele, možnost dalšího rozvoje zaměstnanců, lokalitu pracoviště a podobně. Všechny tyto stránky organizace je vhodné porovnat s konkurencí. (Armstrong, 2007)

Přilákání uchazečů obnáší průzkum a následné vyhodnocení uchazečů z různých zdrojů. Tyto zdroje mohou být jak **vnitřní**, tak **vnější**. Při hledání pracovníků na obsazení volné pracovní pozice by měl podnik uvažovat nejprve o interních zdrojích podniku, protože přináší podniku několik výhod. Zaměstnavatel má při výběru pracovníků z vnitřních zdrojů větší přehled o kandidátech, zlepšuje pracovní morálku a spokojenost. Zaměstnanci uvnitř podniku (vnitřní zdroje pracovních sil) jsou velice motivovaní v důsledku vyššího ohodnocení či zajímavější práce. (Stýblo, 1994)

Jestliže nejsou v podniku vhodní lidé na danou pracovní pozici, nabízí se několik možností, jak získat pracovníky z vnějších zdrojů. Při zvažování způsobu přilákání uchazečů se rozhoduje podle **nákladů, rychlosti a pravděpodobnosti získání dobrých uchazečů**.

Možnosti získávání a výběru pracovníků z vnějších zdrojů:

- inzerování (tisk, internet, média, webové stránky, letáky, billboardy),
- úřad práce,
- zprostředkovatelské agentury,
- specialisté na získávání pracovníků,
- poradenské společnosti, které se specializují na získávání vedoucích pracovníků,
- vzdělávací zařízení. (Armstrong, 1999)

V následující tabulce č. 1 jsou znázorněny dle Koubka (2001) a Stýbla (1994) **výhody a nevýhody** získávání lidí jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů.

Tab. č. 1: Porovnání vnitřních a vnějších zdrojů

Vnitřní zdroje	Vnější zdroje
<i>Výhody</i>	<i>Výhody</i>
Organizace zná lépe své uchazeče	Širší výběr než uvnitř organizace
Uchazeč má více informací o organizaci	Nové pohledy, zkušenosti a názory
Zvyšuje se motivace	Rychlejší a snadnější lákání lidí
Lepší návratnost investic	Více vysoce kvalifikovaných uchazečů
<i>Nevýhody</i>	<i>Nevýhody</i>
Překážka přijímání lidí zvenku	Drahá inzerce
Možnost negativního ovlivnění pracovních vztahů a morálky	Obtížné kontaktování či následné hodnocení uchazečů
Stereotyp, absence nových nápadů	Delší adaptace a orientace

Zdroj: vlastní zpracování (2018)

4.2.1 Inzerování

Jedna z nejobvyklejších metod nalákání zájemců je inzerování, avšak je zapotřebí zvážit, zda není vhodnější najmout poradenskou společnost specializovanou na výběr zaměstnanců. Správně vytvořený inzerát musí uchazeče zaujmout a poskytnout důležité a lákavé informace. Nabídka práce musí být pro budoucího uchazeče poutavá.

U vytváření inzerátu postupujeme dle Armstronga (1999) následovně:

- analyzujeme požadavky,
- sestavíme inzerát s vhodnou podobou a čtivým textem,
- vybereme vhodná média,
- vyhodnotíme odpovědi na inzerát.

Analýza požadavků odpoví na otázku, kolik pracovních míst a v jakém termínu je potřeba obsadit. Na základně popisu pracovní pozice se vytvoří přehled o požadavcích pracovního místa, žádané kvalifikaci a zkušenostech. Po takto provedené analýze se zhodnotí, odkud lze uchazeče získat. Jestliže už má organizace jasnou

představu o potencionálním pracovníkovi, musí si dát záležet na vytváření daného inzerátu.

Do inzerátu je potřeba uvést všechny důležité informace. Inzerát by měl být samozřejmě správně graficky zpracovaný a přiměřeně dlouhý. Podnik si může najmout **agenturu specializovanou na inzerování**, a to v případě, že si se sestavením nabídky práce neví rady. Pokud se podnik rozhodne, že si vytvoří inzerát sám, měl by dbát na správný obsah nabídky. V nabídce je nutné uvést údaje o organizaci a pracovním místě, požadavcích na uchazeče, ohodnocení, umístění pracoviště, a hlavně uvést kontakt v případě reakce na inzerát. Vždy je lepší psát vše a konkrétně už v inzerátu. Věty typu „mzda dohodou“ vzbuzují v uchazeči nedůvěru. (Armstrong, 1999)

Specializovanou agenturu je možno najmout i na **volbu vhodného média**. Tento krok bývá lehčí než sestavení inzerátu. Předem nám musí být jasné, koho chceme oslovit. Máme na výběr několik možností, pokud se nerozhodneme o zveřejnění nabídky přes úřad práce či pracovní veletrh.

Jedná se například o tyto možnosti: *rozhlas, internet včetně sociálních sítí, televizi, billboardy, tisk apod.* V poslední době je nejoblíbenější metodou zveřejňování nabídek práce přes internet. Existuje řada vyhlášených portálů, které uveřejňují aktuální nabídky práce českých i zahraničních zaměstnavatelů. Firmy volí tento způsob zveřejnění inzerátu, a to z důvodu úspory nákladů i času. Tento zájem roste dynamicky i ze strany uchazečů. (Armstrong, 1999)

Posledním krokem je **vyhodnocení odpovědi na inzerát**. Organizace zhodnotí míru odezvy na daný inzerát a následně vyhodnotí efektivnost nákladů na nabídku v jednotlivých médiích.

4.2.2 Zprostředkovatelské agentury

Dalším způsobem nalákání uchazečů je dle Armstronga (1999) využití služeb zprostředkovatelských agentur, které se zaměřují na získávání pracovníků. Tyto služby jsou velmi efektivní v případě dobře zvolené agentury, ale za cenu vyšších nákladů. V tomto případě je nutné detailně informovat agenturu o tom, co od ní podnik očekává.

4.2.3 Specialisté na získávání pracovníků

Podnik má možnost využít služeb specializovaných poradenských firem na získávání pracovníků. Tyto firmy inzerují nabídky, řídí pracovní pohovory s uchazeči a dělají

předvýběr. Tato varianta ušetří podniku dost času. Agentury udělají z velkého počtu uchazečů úzký výběr těch nejlepších, které následně pošlou přímo do daného podniku k posouzení. Při zvolení této metody bychom si měli pečlivě ověřit pověst těchto specializovaných firem a odsouhlasit postup či podmínky. Po celou dobu by měl být podnik agentuře nápomocný a poskytovat doplňující informace. (Armstrong, 1999)

4.2.4 Poradenské společnosti specializující se na získávání vedoucích pracovníků

Jestliže podnik potřebuje přijmout vedoucí pracovníky, dostává se do situace, kdy má omezený počet vhodných uchazečů. Z tohoto důvodu je vhodné, aby se podnik obrátil na specialisty i za cenu vysokých nákladů. Předpokladem těchto poradenských společností je velké množství kontaktů. Tyto firmy mají často své agenty, kteří se snaží najít vhodné lidi, které budou odpovídat ideálně všem požadavkům. (Armstrong, 1999)

4.2.5 Vzdělávací zařízení

Pro některé podniky jsou klíčovým zdrojem získávání uchazečů absolventi škol a učilišť. V tomto případě se organizace zaměřují na studenty tím, že vydávají informační brožurky a pravidelně navštěvují školy. V posledních letech roste zájem o školní praxe. Společnosti si „pěstují“ potencionální zaměstnance v rámci jejich praxe, která je v řadě odvětví povinná pro ukončení studia.

4.3 Třídění uchazečů

Podniku se po snaze přilákat uchazeče nahromadí dostatečné množství zájemců, které **je potřeba vytrýdit** v následujících krocích dle Armstronga (1999):

- vytvoří se seznam uchazečů včetně prostoru pro jejich hodnocení,
- organizace zašle poděkování všem uchazečům,
- podnik porovná vlastnosti a zkušenosti uchazeče s požadavky pracovního místa a rozdělí zájemce do tří skupin: přijatelní (**velmi vhodní**), na hranici přijatelnosti (**vhodní**) a nevyhovující (**nevhodní**),
- podnik ze všech přijatelných uchazečů vytvoří menší soubor (ideálně 4-8 lidí), který mu bude vyhovovat, a pozve ho k přijímacímu pohovoru,
- určí se čas potřebný pro pracovní pohovor – obvykle se doporučuje **30 minut** na jeden pohovor či **60 minut**, pokud se jedná o obsazení vyšších pozic,
- v následujícím kroku se pozvou uchazeči na pracovní pohovor, ostatní zájemce může podnik zařadit do rezervy nebo jim zaslat odmítavý dopis.

4.4 Metody výběru pracovníků

Podnik si sám zvolí metodu výběru pracovníků. Rozhodovat se může na základě **dotazníku**, který vyplňuje sám uchazeč. Tento dotazník by měl obsahovat základní údaje o účastníkovi. Podniku slouží dotazník především k přehledu minulých zaměstnání uchazeče a následnému posouzení praxe, reference včetně kontaktů, ukončených vzdělání, apod. (Stýblo, 1994)

Další variantou je **zkoumání životopisu**. Tato varianta je nejpoužívanější a univerzální. Třetí metodou je **výběrový pohovor**, který bude popsán v samostatné kapitole. V posledních letech se staly velmi oblíbenou metodou výběru pracovníků **testy pracovní způsobilosti**, které slouží jako doplněk k předchozím metodám. Jedná se nejběžněji o testy: inteligence, schopností, osobnosti, znalostí a dovedností. U testů se posuzuje schopnost jedince přemýšlet, jeho paměť, zručnost, potenciál apod. Na základě testů znalostí a dovedností si podnik prověří schopnosti uchazeče, které si osvojil při studiu či v předchozím zaměstnání. (Koubek, 2001)

V posledních letech roste zájem o diagnosticko-výcvikový program tzv. **assessment centre**. Jedná se o relativně novou výběrovou metodu. Zahraniční autor Nitin Sawardekar (2002) udává, že se výraz assessment centre vztahuje k technikám, které se používají k měření určitých hodnot jedince. Jedná se tedy o kombinaci několika technik, které měří psychologické rysy jedince, jeho vlastnosti a dovednosti. Tato kombinace vytváří lepší obraz o uchazeči, než kdyby byly dané techniky použity jednotlivě.

V praxi se jedná o skupinku uchazečů, kteří podstoupí řadu testů, úkolů a modelových situací. Chování účastníků a jejich dovednosti sledují zkušení pozorovatelé, kteří se snaží měřit kompetence každého z účastníků. V některých případech jsou na tento způsob výběru pracovníků najaté externí firmy. Po skončení tohoto programu by měl být podnik schopen určit, zda je uchazeč spíše týmový hráč nebo sólista, zda je kreativní, pracovitý, ambiciózní a zda má dobré komunikační schopnosti či nikoliv.

Assessment centrum musí splňovat určitá **kritéria a charakteristiky**:

- musí měřit více faktorů (vlastností či schopností),
- musí používat více hodnotících metod,
- musí mít více pozorovatelů či hodnotitelů. (Sawardekar, 2002)

4.5 Typy a formy pracovních pohovorů

Pracovní pohovor je považován za nejvhodnější metodu vybírání pracovníků. Na základě množství a struktury zájemců rozeznáváme čtyři **typy pohovorů**:

1) **pohovor 1+1**: tohoto pracovního pohovoru se účastní zájemce a jeden tazatel (obvykle pracovník nadřízený danému pracovnímu místu), je vhodný pro obsazování méně kvalifikovaných pozic a bývá zde uvolněnější atmosféra, (Koubek, 2001)

2) **pohovor před panelem posuzovatelů**: uchazeč se setká s komisí, kterou tvoří obvykle dva či více lidí najednou (např. personalista, nadřízený daného pracovního místa, liniový manažeři, zkušený psycholog,...), výhodou je úspora času (jeden se táže, druhý pozoruje reakce uchazeče, třetí zapisuje apod...), tento způsob pohovoru umožňuje objektivnější ohodnocení uchazeče, rozhodnutí z více stran a je více stresující, (Ludlow a Panton, 1995)

3) **postupný pohovor**: tento typ pohovoru chápeme jako sérii několika po sobě jdoucích pohovorů typu 1+1; tazatel je v každém dalším kolem lépe připraven a ujasňuje si svá hodnocení, ale je časově velice náročný, (Koubek, 2001)

4) **skupinový pohovor**: tohoto pohovoru se účastní více uchazečů najednou a jeden či více posuzovatelů; tento typ pohovoru šetří organizacím čas a umožňuje vidět zájem a ambice uchazeče o danou pracovní pozici. (Koubek, 2001)

Dle obsahu a průběhu pohovoru definuje Koubek (2001) tři **formy pohovorů**:

1) **nestrukturovaný pohovor**: obsah, postup i čas vyplývají volně v průběhu pohovoru; tato forma není vhodná, tazatel nemá předem připravené vhodné a důležité otázky, konverzace nemusí probíhat u každého uchazeče stejně; tato metoda výběru uchazečů není spolehlivá,

2) **strukturovaný pohovor**: je zcela odlišný od nestrukturovaného pohovoru, a to z důvodu předem připravených plánů a otázek; všem uchazečům jsou pokládány stejné otázky; tato forma pohovoru je vhodnější a přesnější díky detailně dokumentovaným zápisům z pohovoru,

3) **polostrukturovaný pohovor**: zde se snaží tazatel využívat výhody a vyhýbat nevýhodám předchozích forem pohovorů; pracovní pohovor je zpočátku veden jako

strukturovaný a následně jako nestrukturovaný, kde tazatel pokládá otázky, které uzná sám za vhodné. (Koubek, 2001)

4.6 Průběh a organizace pohovorů

Na základě výše uvedených typů a forem pracovních pohovorů se podnik rozhodne, jaká bude následná organizace pohovorů. **Účelem pracovního pohovoru** je získat, porovnat a následně zhodnotit údaje o uchazeči. Zpočátku by měl podnik ujasnit všem uchazečům, kam se mají dostavit, v jaký den a hodinu a na koho se mají obrátit. Na základě tohoto sdělení by měla organizace pověřit odpovědnou osobu, která uchazeče uvede do dané místnosti a bude mu nápomocná. Tato místnost by měla být dostatečně prostorná a hlavně klidná. (Armstrong, 1999)

Dle Stýbla (1994) by měl pohovor začít přivítáním, představením společnosti či pracovního místa a případnou prohlídkou organizace. Následně by měl podnik věnovat prostor uchazeči na jeho představení na základě životopisu či vlastní připravené řeči. Poté se dostane tazatel s uchazečem obvykle do diskuze o pracovních podmínkách, o výši platu a zaměstnaneckých výhodách.

V průběhu pohovoru je důležité, aby společnost dodržovala jisté **zásady ohledně diskriminačních témat** a nepokládala nepřipustné otázky. Mezi tato témata patří: věk, národnost, rasa, pohlaví, počet dětí, náboženství apod. Po celou dobu průběhu pohovoru by si měl podnik vést informace o struktuře pohovoru a o schopnostech účastníka, aby bylo zřejmé, proč byla daná osoba zamítnuta či přijata. (Dale, 2007)

V závěru pohovoru se doporučuje, aby tazatel vyzval účastníky k případným dotazům a vysvětlil nejasnosti. Následuje závěrečné poděkování, informování o dalším postupu a rozloučení. (Ludlow a Panton, 1995)

Po skončení pracovního pohovoru čeká uchazeč dle Armstronga (1999) na rozhodnutí a podnik si provede **analýzu výsledků**. V této analýze se porovnávají specifikace a požadavky daného místa se schopnostmi a zkušenostmi uchazeče.

4.7 Závěrečná fáze výběru pracovníků

Po skončení pracovních pohovorů je zapotřebí, aby podnik rozhodl, kterého uchazeče přijme. V tomto případě platí pravidlo dle Stýbla (1994), že o přijetí nebo nepřijetí účastníka má rozhodnout nadřazený daného pracovního místa.

V případě, že společnost uchazeče zamítne, měla by ho informovat taktně a poděkovat za účast v přijímacím řízení. V opačném případě společnost potvrdí nabídku práce na daném pracovním místě, a to telefonicky nebo písemně. Obvykle bývá do jednoho dne po nabídce práce odeslán vybranému uchazeči **jmenovací dopis**. V tomto dopise je uveden den nástupu do práce, odměna a její způsob vyplacení, případné provize a nástupní školení. Některé uchazeče si může dát podnik do rezervy. (Ludlow a Panton, 1995)

V konečné fázi musí podnik s uchazečem uzavřít **pracovní smlouvu**. Pokud je uchazeč pro podnik nejvhodnější a chce si ho udržet, doporučuje se v období mezi podepsáním pracovní smlouvy a dnem nástupu do práce udržovat s uchazečem pravidelný kontakt. V tomto období je také důležité připravit současné pracovníky na přivítání nového zaměstnance. (Dale, 2007)

Po uzavření pracovní smlouvy následují dle Koubka (1996) další kroky. Pracovník je oficiálně přijat do organizace a následně se zařadí do personální evidence. Tato evidence se může lišit, ale měla by obsahovat tyto údaje: jméno a příjmení, údaje o narození, rodné číslo, bydliště, kontaktní údaje, datum vzniku pracovního poměru, název pracovní pozice apod.

5 Proces orientace adaptace zaměstnanců

5.1 Orientace a adaptace pracovníků

Po přijetí pracovníka nastává velmi důležitá, ale často ignorovaná součást procesu přijímání pracovníků, a to uvedení pracovníka a podpora při jeho počáteční orientaci. Orientace či také adaptace pracovníků je součástí personálních činností. **Cílem** je poskytnout pomoc novému zaměstnanci v rychlém začlenění a zaučení. Personalisté seznámí pracovníka s předpisy, směrnicemi, pravidly podniku, dalšími interními dokumenty, organizační strukturou a kulturou. Do počáteční orientace patří také vstupní školení a je vhodné ji vést písemně. (Managementmania.com, 2015)

Adaptace může probíhat formálním či naopak neformálním způsobem. **Formální** způsob znamená, že proces adaptace zajišťuje personální útvar a bezprostřední nadřízený. **Neformální** způsob orientace je samovolný a zajišťují ho spolupracovníci. Neformální orientace bývá obvykle efektivnější. (Kocianová, 2010)

Mayerové a Růžička (2000, s. 74) definují adaptaci pracovníků jako: „proces, který je možno definovat jako vyrovnání se jedince s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly.“ Tito autoři člení adaptaci na následující dva druhy:

1) Pracovní adaptace, která začíná po nástupu pracovníka na pracoviště. Nový pracovník má být schopen zvládnout své pracovní povinnosti a dosáhnout požadovaného výkonového standardu. Dalším účelem pracovní adaptace je příprava a vzdělání účastníka. Každý pracovník, který přichází z jedné organizace do druhé, má osvojené různé návyky. Osvojené návyky, dosavadní zkušenosti či představy nemusí být v souladu s daným pracovištěm.

2) Sociální adaptace, která se soustředí na tu část, kdy je potřeba začlenit nového pracovníka do pracovní skupiny a rozvíjet vzájemné vztahy na pracovišti. Tato adaptace probíhá samovolně díky častému kontaktu mezi pracovníky. U osobních vztahů na pracovišti se setkávají pracovníci s odlišnými názory a postoji. V případě, že by tento druh adaptace neproběhl, může se pracovník dostat do sociální izolace. Tento stav by způsobil nepříznivý vliv na organizaci.

Adaptace nových pracovníků vzniká podepsáním pracovní smlouvy. V den nástupu do práce by měl pracovník obdržet **osobní adaptační plán**, který vymezuje dokumenty, se kterými se musí pracovník seznámit, nutná školení, dobu kontroly a hodnocení jeho

odvedené práce. Nejdůležitější je informovat pracovníka o historii firmy, její současné situaci, organizační uspořádání, produktech, pracovním řádu, ochraně zdraví a bezpečnosti práce. (Urban Jan, 2013a)

Velmi důležitou částí adaptace je **zařazení pracovníka** na jeho pracoviště. Jak bude tato fáze probíhat, záleží na typu pracovního místa, zkušenostech a dovednostech pracovníka. Pracovníka je nutno seznámit s pracovním místem a poskytnout počáteční školení. V těchto fázích se soustředí podnik na pracovníka.

Nedílnou součástí procesu adaptace je připravit kolektiv na přijetí nového pracovníka. Vstupem nového člena do týmu nastává obvykle rozruch a částečné narušení každodenní rutiny. Některému ze stávajících zaměstnanců může být odebrána část práce, jiný zaměstnanec je zase pověřen být nápomocný, a tak je velmi důležité současné pracovníky důkladně informovat. Nově přijatý pracovník se chce mezi kolegy cítit dobře a neměl by mít strach kohokoliv oslovit. Podnik nemůže spoléhat na to, že se bude přijatý pracovník seznamovat sám s kolegy a bude komunikativní. (Dale, 2007)

Urban udává ve své knize „Řízení lidí v organizaci“ (2013), že by se o adaptaci nového pracovníka měl postarat především nadřízený a zkušený pracovník, který zná dobře svou firmu včetně její historie. Součástí adaptace je tzv. **adaptační rozhovor**, který poskytuje zpětnou vazbu osobě odpovědné za adaptaci. V tomto rozhovoru se zjišťuje, jak nový pracovník zvládá svou pracovní pozici, zda má nějaké dotazy a s čím potřebuje pomoci, ale i naopak dá firma najevo, jak je s prozatímním výkonem spokojena. V případě, že podnik nepodcení tuto fázi, lze předejít zbytečným nejasnostem.

5.2 Oblasti orientace

Dle Koubka (2001) se rozlišují tři oblasti orientace nových zaměstnanců:

1. **Celoorganizační či celopodniková orientace:** poskytuje obecné informace pro celou organizaci a neohlíží se na charakter či obsah pracovní pozice,
2. **Útvarová či týmová orientace:** obsahově společná pro konkrétní pracovní tým či skupinu; specializuje se na uvádění pracovníků na příslušné pracovní místo,
3. **Orientace na konkrétní pracovní místo:** jak již název vypovídá, jedná se o orientaci přizpůsobenou charakteru konkrétního pracoviště,

Druhá a třetí oblast se často slučuje v jednu.

5.3 Vstupní školení

V pracovním životě se často nestává, že by podnik přijal pracovníka, který dokonale splňuje všechny požadavky a zvládne náplň práce bez zaškolení. O vstupním školení by si měl podnik vést písemný záznam. Jednotlivé kroky vstupního školení je třeba pečlivě zvážit a pracovní úkoly rozdělit tak, aby nový pracovník stihl všechny informace a úkony správně vnímat. Nejlepší způsob je předávat pracovníkovi jeho povinnosti postupně a bez velkého nátlaku. Na základě tohoto školení je možno následně hodnotit pracovní výkon a osobní rozvoj pracovníka.

Vstupní školení by se mělo dle Margaret Dale (2007) **provádět ve třech fázích**:

- **1. fáze:** podnik seznámí pracovníka s klíčovými a rutinními úkoly; tuto fázi můžou provádět jeho kolegové, ale musíme si uvědomit riziko přenosu některých špatných návyků na nového pracovníka,
- **2. fáze:** pracovní úkoly se postupně nabalují a výkon pracovníka roste; zvolený kouč (patron či mentor) by se měl postarat o zpětnou vazbu pomocí adaptačního rozhovoru a být nápomocný; nepřestáváme se řídit postupným předáváním úkolů a pracovníka nepřetěžujeme,
- **3. fáze:** pracovník rozumí své roli a je schopen plnit své úkoly efektivně a na přijatelné úrovni.

5.4 Hodnocení pracovníka

Mezi významné úkoly personálního managementu patří hodnocení pracovníků. Jedná se o rozbor výkonu zaměstnance, který slouží převážně k odstranění výkonových nedostatků pracovníků. Hodnocení pracovníků **provádí výhradně vedoucí**. Posuzuje se zejména, zda plní pracovník úkoly a cíle, dodržuje pravidla, drží se postupů, jaké jsou jeho schopnosti, kvalita výkonu, pracovní kázeň, tělesná zdatnost, společenské vystupování apod. (Urban Jan, 2013a)

Dle Mayerové a Růžičky (2000) se provádí hodnocení pracovníka ve třech fázích:

1. sbírání informací (evidování údajů o zaměstnanci),
2. třídění interpretace informací,
3. zpracování informací (hodnotící soudy).

6 Představení společnosti

Tato část bakalářské práce je zaměřena na společnost **SENESI, SE** (dále jen SENESI), která se zabývá prodejem kompletního **vybavení pro koupelny a kuchyně**. Tato společnost má čtyři pobočky. Jedná se o Vodňany, Plzeň, České Budějovice a nově otevřenou pobočku v Praze. Veškeré procesy, které budou následně popsány, platí pro všechny pobočky, ale spolupráce probíhala pouze s pobočkou v Plzni a v Praze. V následující tabulce č. 2 jsou uvedeny stručné informace o organizaci.

Tab. č. 2: Údaje o společnosti

Obchodní firma:	SENESI, SE
Právní forma:	SE - evropská společnost
Sídlo:	Budějovická 1228, 389 01 Vodňany
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
Počet pracovníků:	133 zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování (2018) dle internetových stránek www.justice.cz

V roce **1993** vznikla první prodejna v jihočeských Vodňanech. V současnosti má za sebou firma 25 let bohatých zkušeností v oboru prodeje koupelen a kuchyní. Hlavním **posláním společnosti** je budovat oboustranně výhodné a dlouhodobé vztahy se zákazníky, porozumět jejich potřebám a poskytovat kvalitní produkty a služby. Motto společnosti zní: „Vaše koupelna a kuchyně je naším posláním.“ (Senesi.cz, 2018)

Cílem společnosti je oslovit zákazníka, pomoci mu a získat si jeho přízeň. Trendy v tomto oboru se mění a vyvíjí s dobou a pokrokem, a tak se organizace snaží mít co nejlepší přehled, orientovat se na trhu a nabídnout novinku zákazníkovi mezi prvními. Společnost jezdí na světové výstavy a vyvíjí vlastní exkluzivní produkty. (Senesi.cz, 2018)

Na obrázku č. 3 je vyobrazené aktuální logo společnosti.

Obr. č. 3 : Logo společnosti



Zdroj: webové stránky společnosti www.senesi.cz (2018)

Společnost SENESI je pro své zákazníky spolehlivým a kvalitním partnerem. Firma se soustředí i na velkoobchodní zákazníky, developerské a stavební společnosti. Na prodejně jsou profesionální prodejci, kteří odborně poradí, zpracují grafické návrhy a podílí se na realizacích koupelen a kuchyní. Podnik spolupracuje s několika dodavateli, mezi ty nejznámější patří například: Decodom, Jika, Ravak, Beko, Mora, Nobilia, Bosch, Rako, Amica, apod. (Senesi.cz, 2018)

Rok 2018 přináší společnosti spoustu změn. Podnik plánuje další expanzi poboček, vývoj nových produktů, vylepšení podmínek pro zaměstnance i zákazníky a spolupráci s novými dodavateli. Pro své zákazníky připravují nové katalogy, které bude možno zaslat přímo do schránky, čímž jim poskytnou široký výběr z pohodlí domova. V souvislosti s těmito změnami si společnost uvědomuje, že mimo financí by se v této fázi nemohla obejít bez lidí v organizaci a jejich odhodlání. (Senesi.cz, 2018)

Společnost nabízí následující služby:

- nabídka širokého sortimentu kuchyňského a koupelnového vybavení či stavební chemie,
- zpracování brožury pro developery,
- kompletní zákaznický servis s otevírací dobou po celý týden,
- nabídka nadstandardních materiálů, 3D vizualizace a půdorysů,
- zajištění dodávek materiálu a zboží na stavby.

V následujících bodech jsou uvedeny **hodnoty společnosti**, které tvoří základ každodenní práce.

- Pečlivost
- Komunikace
- Rychlost
- Vstřícnost
- Profesionalita

6.1 Organizační struktura podniku

Organizační struktura je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v organizaci a vztahů mezi jednotlivými útvary. Znárodnuje vztahy nadřizenosti a podřizenosti. Existuje několik typů organizačních struktur a možností, jak rozložit pravomoce a organizaci práce v podniku. Uspořádání vztahů je nezbytné pro všechny organizace. Žádný typ organizační struktury není optimální. Jsou jen takové organizační struktury, které fungují v konkrétních podmínkách daných firem, nastavují komunikační pravidla a formalizují vztahy. Tato struktura se v čase mění, a to především díky růstu počtu zaměstnanců. (Managementmania.com, 2016)

Organizační struktura ve firmě SENESI je oficiálně uvedena ve směrnících. Uspořádání vztahů ve vybrané společnosti (*konkrétně pobočky v Plzni*) je v **příloze A** této práce.

V čele dané pobočky je **vedoucí prodejny**. Vedoucí prodejny zároveň více než pět let pracuje na pozici Human Resources Manager. Vedoucí prodejny je odpovědný za chod svěřené provozovny a dodržování všech předpisů. Dále zodpovídá za dosahování stanovených obrátů a další ekonomické výsledky v daném roce. Společnost nemá obsazenou pozici personalisty a vzhledem k pozici Human Resources Managera má na starosti veškeré řízení lidských zdrojů také vedoucí prodejny.

Zástupce vedoucího prodejny je pravou rukou svého nadřizeného pracovníka. Komunikuje především s dodavateli, řídí aktivity spojené s prodejem a prezentuje zboží. V případě pracovního pohovoru může zastupovat vedoucího prodejny. Jeho úkolem je stanovit personální strategii.

Na stejné úrovni v organizační struktuře je také **administrativní pracovník**, který eviduje a archivuje všechny důležité dokumenty. Administrativní pracovník má za úkol zařadit nového pracovníka do personální evidence, vystavovat a evidovat pracovní smlouvy.

Dále jsou v organizační struktuře **řadoví pracovníci**, kteří jsou rozděleni po odděleních. Oddělení koupelen se dělí na dvě směny. Každá směna má svého **vedoucího pracovníka** a **odborné prodejce**. Tito prodejci se orientují na zákazníka. Jejich hlavním úkolem je obsluha zákazníků, odborné poradenství a zajištění objednávek.

Pro oddělení koupelen a kuchyní jsou ve společnosti zaměstnání i **grafici**. Grafici koupelen mají na vytvoření grafického návrhu více času a nedělají ho na počkání. Jejich

úkolem je dispozičně vyřešit návrh daných prostor. Grafici kuchyní jsou zároveň i prodejci. Na rozdíl od oddělení koupelen dělají grafické návrhy před zákazníky a na počkání. Grafici kuchyní jsou v kontaktu se zákazníkem, pomáhají mu s výběrem kuchyně a následně zpracovávají grafický návrh včetně cenové nabídky. Dále jsou v kontaktu s externí montážní firmou.

Dalšími členy společnosti jsou **pracovníci velkoobchodu**. Tito pracovníci sledují situaci na trhu, sjednávají větší obchodní zakázky a prezentují produkty.

V **příloze B** této práce je k nahlédnutí také organizační struktura logistiky a skladu pobočky v Plzni. V čele je **vedoucí skladu**, který náleží k dané pobočce. Jeho úkolem je sledovat práci vedoucích směny, skladníků, oddělení dopravy a reklamace.

6.2 Lidské zdroje ve společnosti SENESI

V následující tabulce č. 3 je přehled o aktuální situaci pracovníků ve vybrané společnosti (zpracováno v měsíci březnu 2018). V roce 2018 došlo k otevření již zmíněné pobočky v Praze a s tím souvisí nábor většiny nových pracovníků. Aktuální **počet pracovníků** na všech pobočkách je **133 na hlavní pracovní poměr**.

Tab. č. 3: Zaměstnanci ve společnosti SENESI

Rok	Nově přijatí pracovníci	Nově vytvořená pracovní místa
2017	34 pracovníků	marketing - 3
		e-shop - 2
		produkt management - 2
		nákup a odbyt -1
2018	15 pracovníků	prodejna - 13
		sklad – 7

Zdroj: vlastní zpracování (2018) dle interních materiálů společnosti

K povýšení nebo přesunu na jiné pracovní místo došlo od roku 2017 do roku 2018 čtyřikrát. Jedná se konkrétně o tyto **případy povýšení či přesunu pracovníka na jiné pracoviště**:

- 1 odborný prodejce koupelen na grafika koupelen,

- 1 zástupce vedoucího prodejny na vedoucího prodejny,
- 1 skladník na odborného prodejce koupelen,
- 1 skladník na reklamačního technika.

V poslední době se firma potýká s **nedostatečným počtem zaměstnanců**. Z předchozího přehledu se může zdát, že firma nabírá uspokojivý počet pracovníků, ale je nutné si uvědomit, že přijatí pracovníci na přelomu roku 2017 a 2018 obsadili nově otevřenou pobočku v Praze. V současnosti by společnost chtěla zdvojnásobit počet pracovníků na nové pobočce a na každou další pobočku přijmout přibližně dalších pět pracovníků. Dalším problémem shledávají skutečnost, že se těžko shání pracovníci s praxí v oboru.

Dále se firma potýká s fluktuací pracovníků, a to především na pozici skladníků. Pracovníci podávají výpověď převážně ve zkušební době. Fluktuace se vypočte jako poměr počtu zaměstnanců, kteří odešli ze svého pracoviště ku celkovému počtu pracovníků za určité kalendářní období. Doporučená míra inflace dle webových stránek FinExpert.cz (2007) je mezi 5 až 10 %. **Fluktuace** ve společnosti SENESI je momentálně **14 %**.

7 Proces přijímání a adaptace pracovníků ve vybrané společnosti

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena nejprve na získávání, výběr a přijímání pracovníků a následně na jejich počáteční adaptaci a orientaci ve společnosti. Závěrem budou vyhodnoceny tyto procesy společnosti a vypracovány návrhy na zlepšení současné situace podniku v oblasti řízení lidských zdrojů.

7.1 Získávání a výběr pracovníků ve vybrané společnosti

Přilákat uchazeče, zorganizovat pracovní pohovory a zaplnit volná místa v organizaci stojí nejen peníze, ale i čas. Z toho důvodu je důležité, aby celý tento proces získávání a výběru pracovníků proběhl co nejrychleji a úspěšně. Pokud dojde k souladu mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče, pak je proces získávání zaměstnanců efektivní. Pro nalezení tohoto souladu je potřeba, aby zaměstnavatel i zaměstnanec poskytoval pravdivé informace. (Dvořáková, 2007)

7.1.1 Plánování potřeb zaměstnanců

Společnost SENESI věří, že lidé ve společnosti jsou základem úspěchu a klíčem k dosažení podnikových cílů. Prvotní informace o potřebě nových zaměstnanců vzniká především u nadřízených pracovníků určitého oddělení. Tato informace se předá na předem naplánovaném sezení vedoucímu prodejny či jeho zástupci.

Požadavky a specifikace na obsazování volných pracovních pozic vychází z popisu pracoviště. Popis pracovního místa zpracovává přímý nadřízený daného pracoviště a vedoucí prodejny. Jejich úkolem je **analyzovat pracovní pozici**. Analýzou je konkrétně myšleno pojmenovat pracovní pozici, popsat obsah práce, navrhované mzdové ohodnocení před a po zkušební lhůtě, požadavky a zdravotní způsobilost. Volná pracovní místa v podniku vznikají vytvořením nového pracoviště nebo uvolněním pracovního místa.

Cílem společnosti je obsadit volná pracovní místa co nejrychleji, s minimálními náklady a ideálním uchazečem.

7.1.2 Přilákání uchazečů, inzerování

Volné pracovní místo nabízí společnost **nejprve interním pracovníkům**, protože zná dobře své kmenové zaměstnance a jejich kvality. Obsazení nabízeného pracovního místa z vlastních zdrojů **preferuje** především **na vyšších pozicích a na pozici koupelnového grafika**, protože grafik koupelen obchoduje i s developery. S obsazováním vyšších pozic z vnějších zdrojů nebyly v předchozích letech spokojeni. Z přehledu za rok 2017 a 2018 lze vidět, že k tomuto případu došlo pouze čtyřikrát. Pokud se společnosti nepovede obsadit pracoviště přeložením stávajícího pracovníka, tak provádí průzkum mezi vnějšími zdroji.

Společnost se snaží přilákat uchazeče z **vnějších zdrojů** zveřejňováním nabídky na internetu. Pro šíření nabídky a informací využívá portál www.jobs.cz, www.prace.cz, úřad práce, firemní nástěnku a své vlastní webové stránky. Šíření nabídky pomocí inzerce v tisku, reklamních letáčků či billboardů nepoužívají.

- **Portály** - www.jobs.cz používá společnost na pozice pro prodejce a administrativu, zatímco portál www.prace.cz nabízí volná pracovní místa pro pozice skladníků. Přes portály osloví rychle široké spektrum lidí. Oba portály a zároveň získané kandidáty spravují v aplikaci Teamio, která poskytuje i balíčky inzerce. Pro nábor velkého počtu lidí používala společnost dříve službu www.predvyber.cz.
- **Úřad práce** - firma hlásí úřadu práce volná pracovní místa, i přes to, že to v současné době není povinné. Úřad práce jim následně posílá návrhy na vhodné kandidáty.
- **Firemní nástěnka** - podnik používá tuto nástěnku k vyvěšení důležitých informací. Mezi často zveřejňované aktuality patří přehled volných pracovních pozic. Organizace věří, že šíření nabídky mezi příbuzenstvo současného pracovníka je efektivní. Tito kandidáti bývají zpravidla upřednostňováni.
- **Vlastní webové stránky** - společnost má webovou stránku www.senesi.cz, kde mohou uchazeči o práci vidět volné pracovní pozice. Na úvodní stránce je kategorie „o nás“ a v ní se kliknutím na kolonku „kariéra“ přesměruje uchazeč na nabídky práce. Vedle vypsáných volných pozic je zde uvedeno i několik důvodů, proč pracovat pro tuto společnost, a fotky pracovního prostředí.

Organizace často chybují ve zpracování inzerátů. Mnoho inzerátů je neatraktivních a obsahuje málo informací. Mezi nejběžnější chyby patří tyto: žádný či nevhodně formulovaný název pozice, špatně zvolená grafika, chybějící kontaktní údaje a přílišná chvála či chlouba. (Dale, 2007).

Společnost SENESI si inzerát zpracovává sama bez pomoci specializovaných agentur, aby vystihla podstatu toho, co hledá. Společnost se rozhodla nevyužívat žádné specializované či headhuntingové agentury. **V příloze C** je vzorový inzerát na prodejce kuchyní ve společnosti SENESI. Tento inzerát je sice delší, ale uvádí všechny důležité informace. Pro uchazeče je čtivý a bez přílišné chvály, která by ho mohla odradit. V nabídce práce je uvedena i nástupní mzda, termín nástupu a veškeré kontakty.

Společnost se řídí doporučením, které lze dohledat i v literatuře od Stýbla (1994) ohledně doby zveřejnění inzerátu. Společnost se snaží vyhýbat zveřejňování nabídky v období letních prázdnin, kdy lidé cestují a nemusí mít dobrý přístup k internetu.

7.1.3 Třídění uchazečů

Po zveřejnění inzerátu reagují uchazeči na nabídku a podniku se nahromadí několik odpovědí a životopisů. Na danou nabídku práce **reaguje** obvykle **15 až 17 lidí**. U všech uchazečů se důkladně prozkoumá životopis a zájemci se roztrídí do skupin. Ti, co odpovídají nejvíce požadavkům firmy, se dávají na **seznam přijatelných uchazečů**. Na tento seznam se obvykle uvádí maximálně 6 osob. Zbylé uchazeče dá podnik do tzv. **rezervy**. Občas se stává, že si společnost nevybere pracovníka z původního výběru přijatelných uchazečů a pozve k přijímacímu pohovoru uchazeče, které má v rezervě.

Po prozkoumání životopisů zasílá společnost do deseti dnů elektronické vyrozumění. Přijatelným uchazečům pošle pozvánku na přijímací pohovor a těm nepřijatým poděkuje za zájem a oznámí danou situaci.

7.1.4 Pracovní pohovor

Výběrové řízení společnosti SENESI má dvě kola. **V prvním kole** si pozve organizace vybrané a nejzajímavější uchazeče jednotlivě na danou pobočku. Jedná se o pohovor typu 1+1, kterého se účastní sám kandidát a vedoucí prodejny. Průběh pohovoru je polostrukturovaný a trvá obvykle 90 minut.

Nejprve podnik pokládá uchazeči předem připravené otázky, následně ho zkouší z anglického jazyka (pokud je to potřeba) a poté vede libovolnou diskuzi. Tazatel se snaží odbourat jakousi psychickou bariéru a sedí v blízkosti uchazeče. Pracovní pohovor probíhá v příjemném a klidném prostředí zasedací místnosti. Zkoušejícího zajímá, zda dokáže uchazeč reagovat spontánně a zároveň si utvoří o účastníkovi pohovoru představu. Obvykle se ptá společnost na tyto otázky: jaké jsou silné a naopak slabé stránky uchazeče, proč se hlásí do dané firmy, co jí může nabídnout, proč odešel z předchozího zaměstnání a kde se vidí za pár let. Organizace dodržuje principy rovných příležitostí a nepokládá uchazeči otázky na počet dětí, náboženství apod.

Po zodpovězení otázek provede vedoucí prodejny uchazeče po pobočce, seznámí ho s chodem společnosti a poté ho zavede k pracovišti, kde by mohl v případě přijetí nadále vykonávat svou pracovní činnost. Uchazeč sleduje práci zkušeného pracovníka a následně si vyzkouší část práce sám. V této fázi většinou odhalí zkušený pracovník způsob přemýšlení, postoj k dané práci a dovednosti uchazeče. Poté následuje prostor na otázky, rozloučení s uchazečem a poděkování za účast. Do deseti dnů se obvykle podnik ozve a informuje účastníka o dalších krocích.

Po celou dobu prvního kola pohovoru si společnost vede v písemné podobě **informace o průběhu pracovního pohovoru** o úspěších či neúspěších všech kandidátů. Na základě této listiny se rozhodne, koho přijme a koho ne. Pokud je rozhodnutí jasné a je vhodný pouze jeden kandidát z celé skupiny, tak je postup jednodušší.

V případě, že má podnik na výběr stále více jak z jednoho uchazeče, zorganizuje **druhé kolo** pohovoru. Společnost pořádá druhé kolo pohovoru velmi často, a to i z důvodu, že uchazeče lépe pozná a odhalí nedostatky či předem naučené fráze. Do druhého kola pohovoru si pozve organizace všechny zbylé uchazeče najednou.

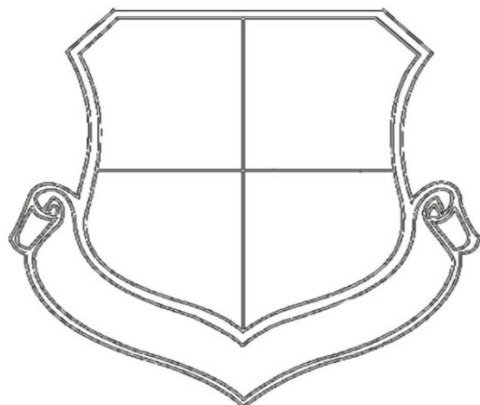
V tomto přijímacím pohovoru jsou uchazeči pozváni do tzv. interního **assessment centra**. Tato forma výběru pracovníků se lépe soustředí na chování jedince. Cílem je zjistit schopnost uchazeče zvládat skupinovou práci, řešení problémů či určité pracovní role. Toto pozvání vzbuzuje v lidech obvykle smíšené pocity. Společnost jim v pozvánce neuvádí, na co se mají konkrétně připravit a kolik uchazečů se sejde v daných prostorách. SENESI provádí tuto skupinovou metodu výběru poslední čtyři roky. Za průběh odpovídá vedoucí prodejny, nadřízený daného pracoviště či zástupce

vedoucího prodejny. Tento výběrový program trvá obvykle tři hodiny a účastní se ho maximálně šest osob.

V prvotní fázi se má každý krátce představit a zdůraznit jeho silné stránky. Podnik chce vidět, jak se umí dotyčný vyjadřovat před kolektivem a jak se umí prosadit a prodat své znalosti a dovednosti. Dále čekají na uchazeče úkoly. Každý dostane test, ve kterém si podnik ověří znalosti v oboru. Vzhledem k tomu, že se jedná o prodejnu s kuchyněmi a koupelnami, tak musí uchazeči vypočítat **matematický test**. Podnik považuje za nezbytné ověřit si, že umí jeho potenciální zaměstnance spočítat obvod a obsah. Vzorový test je v **příloze D** bakalářské práce.

Po vyplnění testu dostane každý tzv. **osobní erb**. Osobní erb je další metodou výběru zaměstnanců, ze které se snaží podnik vyčíst významné hodnoty uchazeče. Na následujícím obrázku můžeme vidět osobní erb, který přesně v této podobě zadává společnost účastníkům. Do okének se vyplňuje: co uchazeče charakterizuje, jaký má životní cíl, co se mu v životě podařilo, co se naopak nepodařilo a dolů pod erb se píše životní krédo. Do této šablony se mimo kréda nepoužívají slova, ale obrázky a symboly.

Obr. č. 4: Osobní erb



Zdroj: zpracované materiály společnosti SENESI

V závěru jsou uchazeči seznámeni s podnikovým informačním systémem zvaným CÉZAR. Během 20 minut jim pracovníci vysvětlí základní funkce programu. Následně si ověří, jak umí uchazeč ovládat počítačové programy. Tato fáze se týká každého uchazeče, neboť se jedná o podnikový systém, který využívají všichni ve firmě. Účastník musí splnit úkoly na úrovni dané pozice.

Společnost zadává uchazečům například **tyto požadavky**:

- zjistit, zda je konkrétní zboží skladem a kolik kusů,
- najít objednávku pod konkrétním číslem,
- vytvořit nabídku a poskytnout na ni slevu 10 %,
- vytisknout hotovou nabídku,
- vyřešit modelovou situaci ohledně reklamace.

V konečné fázi mají uchazeči opět prostor na dotazy a připomínky. Popsaný postup přijímacích pohovorů platí převážně pro všechny pracovní pozice, mimo manažerů a skladníků. Manažeři prodejny musí přesvědčit společnost, že umí delegovat úkoly a mají manažerské schopnosti. Skladníci musí dokázat, že jsou fyzicky zdatní a vykonat zkoušku v případě, že mají v životopise uveden řidičský průkaz na vysokozdvizný vozík. Třetí kolo pohovoru se nedělá a prozatím ho nebylo nikdy potřeba. Po druhém kole pohovoru se organizace definitivně rozhodne, koho přijme. Uchazečům se zasílá opět do deseti dnů vyrozumění v elektronické podobě. Úspěšného uchazeče informuje společnost o dni nástupu do práce, absolvování lékařské prohlídky a nutných dokumentech, které je třeba doložit. Dále se s uchazečem domluví na dni podpisu pracovní smlouvy a udržuje s ním kontakt.

7.2 Proces adaptace ve vybrané společnosti

V následující části budou popsány jednotlivé části procesu adaptace ve vybrané společnosti. Jak již bylo zmíněno v úvodu, v této bakalářské práci budou používány pojmy adaptace a orientace jako synonyma.

7.2.1 Uvádění nových pracovníků do zaměstnání

Po rozhodnutí o přijetí uchazeče a podepsání pracovní smlouvy se zařadí pracovník do personální evidence a mzdového systému. První dny v nové práci jsou často klíčové. Pracovník donese do společnosti průkaz totožnosti, výpis z trestního rejstříku, originál dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, potvrzení o lékařské prohlídce a své bankovní spojení. Vedoucí prodejny či jeho zástupce se ujme nového zaměstnance.

První kroky adaptace jsou **celoorganizační** a platí pro všechny stejně. Nejprve se organizace zaměří na tzv. **sociální adaptaci** a seznámí pracovníka s kolegy, kteří jsou předem informováni o nástupu nového člena týmu. Tato fáze bývá rozdělena

na více dní, protože zaměstnanci pracují na směny a není možné poznat v jeden den všechny kolegy.

Poté přechází společnost k tzv. **pracovní adaptaci**, kde předá organizace zaměstnanci všechny klíčové informace. Jak již bylo zmíněno, pracovník byl proveden po prodejně a měl možnost poznat obsah své práce na pracovním pohovoru. Tyto informace zopakuje společnost znovu, ale pouze stručně.

Společnost SENESI má sestavený dokument nazvaný „průvodce společností“. Tento dokument lze považovat jako **osobní adaptační plán** a dostane ho každý nový pracovník. Obsahem průvodce je několik všeobecných pravidel, která je nutno dodržovat včetně etického kodexu. Dále je zde uvedena organizační struktura podniku, historie a poslání firmy, vstupní školení, délka adaptační a zkušební doby, důležité kontakty, rozložení pracovní doby, základní pravidla bezpečnosti a postup, jak komunikovat se zákazníkem.

Společnost nemá písemně zpracovaný průběh adaptace. Má pouze **vlastní postup**, o kterém byl ústně informován vedoucí pracovník, jeho zástupce a nadřízený daného pracoviště. Proces adaptace pro konkrétní pozice neměla společnost nikdy sepsaný a značná část uvedení nového zaměstnance do podniku je na jeho nadřízeném pracovníkovi.

Následujícím krokem v procesu adaptace je předat zaměstnanci předem připravené, vybavené a uklizené pracovní místo. Následně obdrží pracovník přihlašovací údaje ke svému počítači, vlastní e-mailovou adresu, klíče od skříněk a je seznámen se zabezpečením pobočky. Pro vstup na pracoviště je nutné otisknout palec do čtečky, která zaznamenává příchody a odchody každého pracovníka. V případě většího počtu nových pracovníků na pobočce se v prvním týdnu zorganizuje i hodina zdravotní a bezpečnosti. Tuto poučnou hodinu vede zdravotnický pracovník a školitel bezpečnosti práce. Pracovníci jsou obeznámeni s tím, na co si dát pozor na pracovišti, jak postupovat v případě požáru, jaký hasicí přístroj použít, jak poskytnout první pomoc apod. Školení bezpečnosti práce je povinné a lze ho zorganizovat se zkušeným školitelem na pobočce.

Dále se SENESI soustředí na **orientaci na konkrétní pracovní místo**. Svůj proces adaptace má zaměřený především na prodejce a grafiky. Pracovníci, kteří obsazují jinou pracovní pozici, absolvují školení, která budou vypsána v další kapitole. Zaměstnanci

na pozici prodejců se musí naučit ovládat objednávkový program, program evidence skladu, znát sortiment prodejny a obstarat zákazníkovi důležité dokumenty. Grafici společnosti musí umět vytvořit grafické návrhy ve dvou firemních programech. Jeden program se nazývá KLS a druhý CARAT. Skladníci musí umět obsluhovat vysokozdvizný vozík a obstarat expedici či příjem zboží v informačním systému CÉZAR. Pracovníci v oblasti marketingu či vyššího managementu mají za úkol sledovat celkový chod podniku. Reklamační technici musí porozumět kontrole kvality a s tím spojené administrativě.

V prvních dnech dostávají pracovníci přiměřený úkol a postupně se seznámí s obsahem práce. Vzhledem k tomu, že se v podniku pracuje na směny a zaměstnanci se střídají po určitých dnech, tak se těžko určí osoba, která bude nováčkoví po ruce každý den. V prvním týdnu poznává nový pracovník podrobněji své pracovní prostředí, směrnice, výrobky a učí se orientovat v katalogu a ve vzorkovně společnosti.

SENESESI pokládá za nejdůležitější, aby **znal každý pracovník sortiment** společnosti, a to platí pro všechny pozice. Ve chvíli, kdy má pracovník přehled o tom, co zákazníkům nabízí a kde jsou dané výrobky umístěny, tak se přesouvá počáteční adaptace na počítačové programy. Společnost používá **podnikový informační systém** zvaný CÉZAR, se kterým se uchazeči seznámili v druhém kole pohovoru a **musí ho ovládat každý** na úrovni své pracovní pozice. V případě výpadku toho programu by nemohla být pobočka otevřena. Veškerá práce ve společnosti je závislá právě na tomto systému. Jedná se o specializovaný systém pro velkoobchody, maloobchody a výrobní firmy. V tomto programu se vytváří nabídky, poskytují případné slevy, rezervuje či objednává zboží, ověřuje dostupnost produktu apod.

V případě, že se jedná o prodejce, obdrží pracovník svou pokladnu a informace o postupu při úhradě zálohy či úplné částky.

Počáteční orientace u grafiků je náročnější. Grafici musí umět číst půdorysy a mít prostorové vidění. Programy na vytváření grafických návrhů jsou složité. V České republice je málo lidí, kteří by ovládali tyto programy na profesionální úrovni. Společnost SENESI se doposud nepodařilo najít pracovníka, který by byl pokročilým uživatelem tohoto programu. V tomto případě je důležité klást větší důraz na zaučení grafiků. Zaučení v těchto programech probíhá formou školení. Grafici

a prodejci musí mít přehled i o instalaci výrobků a být v kontaktu s externí montážní firmou.

7.2.2 Vstupní školení

Organizace provádí vstupní školení interně i externě.

Interní školení se týká obecných informačních technologií. Jedná se o již zmíněný podnikový informační systém Cézár. Toto školení je určené pro všechny zaměstnance. Díky tomuto systému je možné propojit všechny pobočky a zjišťovat například na jakém skladě se nachází daný výrobek. Školení trvá čtyři dny a lektorem je obvykle zkušený kolega. Mezi interní školení patří také školení obsluhy manipulačních vozíků pro skladníky, které trvá osm dní, a následně školení skladové logistiky se specialistou trvající šestnáct dní. Pro prodejce koupelen se organizují jednodenní školení, kdy přijede zástupce dodavatelské firmy a předá prodejcům důležité informace.

Podnik zajišťuje pracovníkům i **externí školení**. Jedná se například o školení obchodních dovedností, které probíhá v Českých Budějovicích. Toto školení je velice obsáhlé. Účastníci se učí ovládat veškeré programy, bez kterých by se jejich práce neobešla. Dále se učí znát lépe své produkty a komunikovat správně se zákazníkem.

Mezi další externí školení patří návštěva firmy Nobilia. Účelem školení je vidět výrobu německých kuchyní, které nabízí prodejci kuchyní svým zákazníkům. Toto školení probíhá v Německu ve městě Verl celkem čtyři dny. V závěru školení má každý za úkol vytvořit dle předem zadané kuchyně grafický návrh a na základě vyhodnocení společnosti Nobilia může obdržet certifikát a další ocenění. Dalším externím školením mimo Českou republiku je školení na Slovensku. Jedná se o firmu Decodom, která sídlí v Topolčanech. Pracovníci kuchyní absolvují všechna školení externě.

Firma pořádá i **vstupní jazyková školení**, ale jen v případě, že se jedná o nově přijatého pracovníka v oblasti středního nebo top managementu. Toto školení trvá tři měsíce a na výběr mají pracovníci angličtinu nebo italštinu. Pracovníci na vyšších pozicích a administrativní pracovníci absolvují také **školení ekonomického minima, finančního řízení a vedení zaměstnanců**.

7.2.3 Zkušební a adaptační doba

Společnost SENESI rozlišuje zkušební a adaptační dobu. **Zkušební doba** se řídí zákoníkem práce. Zkušební dobu sjednává podnik s pracovníkem nejpozději v den nástupu do práce. Společnost má na základě zákoníku práce stanovenou zkušební dobu na tři po sobě jdoucí měsíce ode dne vzniku pracovního poměru. Během této zkušební doby je možné zrušit pracovní poměr z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu.

S blížícím se koncem zkušební doby zhodnotí vedoucí a nadřízený pracovník výkon nově přijatého zaměstnance a poskytne zpětnou vazbu prostřednictvím formuláře. Tento **hodnotící formulář** je v příloze E bakalářské práce. Dalším účelem hodnocení je zjistit spokojenost na straně pracovníka. Po uplynutí této zkušební doby mají někteří pracovníci ve společnosti SENESI nárok na provize z prodeje.

Délka **adaptační doby** ve vybrané společnosti je buď individuálně nastavena dle vedoucího pracovníka, anebo trvá devět měsíců. V této adaptační době se účastní pracovníci velkého počtu školení a je jim věnována větší péče. Na druhou stranu se od nich očekává dosahování určitých cílů a utvoření jasné představy chodu podniku a obsahu práce. V této adaptační době a následně jednou do roka mají pracovníci prostor na to, aby řekli, s čím jsou spokojeni a s čím naopak nejsou spokojeni. Na konci adaptační doby neposkytuje společnost již žádný formulář se zpětnou vazbou.

7.2.4 Cíle procesu adaptace

Jestliže podnik nepodcení proces adaptace, tak se mu to v budoucnu jistě v dobrém vrátí. Dobře uvedený, motivovaný a zorientovaný pracovník se bude cítit v organizaci lépe, pravděpodobně ji neopustí hned po nastoupení a bude podávat lepší výkony.

Cílem adaptační doby a celkového adaptačního procesu ve společnosti je:

- pomoci novému zaměstnanci překonat překážky a poznat podnik,
- vést pracovníka k samostatnosti,
- dosáhnout dobrého pracovního výkonu v krátkém čase,
- snížit současnou fluktuaci.

8 Analýza a zhodnocení vybraných personálních procesů

V následující části této bakalářské práce je analýza výsledků dotazníku, který byl vytvořen na webových stránkách www.survio.cz pro lepší zhodnocení adaptačního procesu a přijímání pracovníků ve společnosti SENESI.

8.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření (viz. **příloha F**) obdrželo 40 pracovníků, kteří nastoupili do zaměstnání v roce 2017 nebo v roce 2018 a jsou buď ve zkušební či adaptační době. Z tohoto počtu rozeslaných **dotazníků se jich vrátilo 31**. Respondenti obsazují různé pracovní pozice ve firmě, a tak se předpokládá, že jejich odpovědi budou různorodé.

Dotazník se skládá z **11 povinných otázek** a obsahuje otevřené, uzavřené, dichotomické i výběrové otázky a dále také hodnotící škálu. Účelem tohoto dotazníku je vyhodnotit již zmíněné procesy ve vybrané společnosti ze strany pracovníků. Otázky směřují přímo k tématu přijímání a adaptace pracovníků. Na tyto otázky musí respondent povinně odpovědět.

Po konzultaci s vedoucím prodejny se k dotazníku přiložila i **část nepovinných otázek**. Tato část obsahuje tři otázky: jaké je pohlaví respondenta, jakou pracovní pozici zastává a věk respondenta. Nepovinnou část vyplnilo pouze 18 lidí a ostatní si přáli zůstat v anonymitě. 67 % z 18 respondentů byly ženy a zbylých 33 % muži. Na dotazník odpovídali nejvíce respondenti ve věku 35 až 45 let.

V následující části je analýza výsledků povinných otázek s grafickým znázorněním.

1) Jak jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa ve společnosti SENESI, SE?

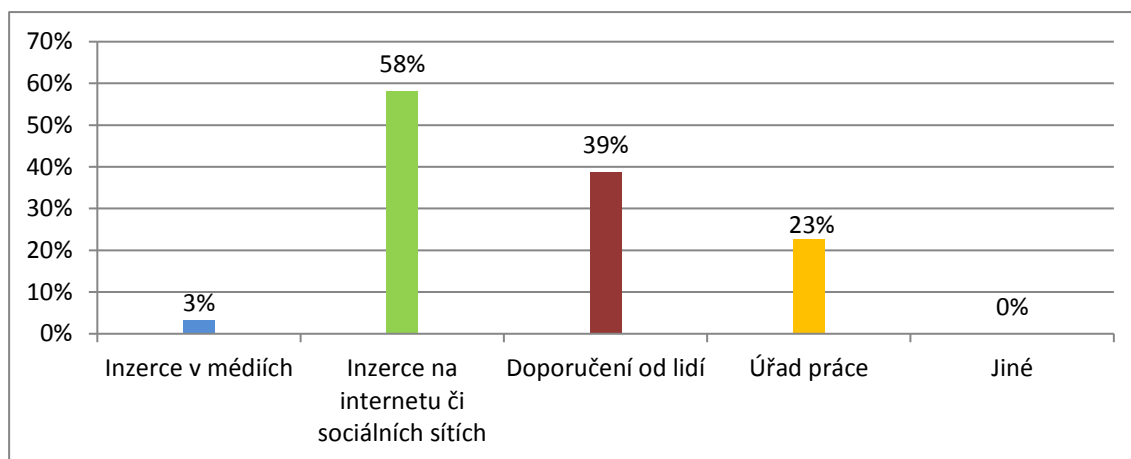
- a) inzerce v médiích
- b) inzerce na internetu či sociálních sítích
- c) doporučení od lidí
- d) úřad práce
- e) jiné:

Účelem první otázky dotazníku je zjistit, jaký zdroj využívají uchazeči při hledání nabídky volného pracovního místa. Na tuto otázku mohli respondenti zvolit více odpovědí. Osmnáct pracovníků zvolilo možnost inzerce na internetu či sociálních sítích.

Tento výsledek lze vzhledem k dnešní době předpokládat. Uchazeči spoléhají na to, že na internetu najdou několik nabídek práce najednou a nezapere jim to moc času. 23 % respondentů zvolilo jako využívaný zdroj úřad práce. Z analýzy nepovinných otázek lze vyzorovat, že o nabídce se přes úřad práce dozvěděli především respondenti ve věku okolo čtyřiceti let a mladší jedinci volí jinou cestu.

Překvapivým výsledkem je varianta doporučení od lidí. Dvanáct respondentů z jednatřiceti se dozvědělo o nabídce práce od ostatních jedinců. Z této analýzy lze zkonstatovat, že firemní nástěnka s nabídkami volných pracovních pozic je efektivní. Další možností na výběr byla inzerce prostřednictvím médií či jiná možnost.

Obr. č. 5: Dotazník - otázka č. 1



Zdroj: vlastní zpracování (2018)

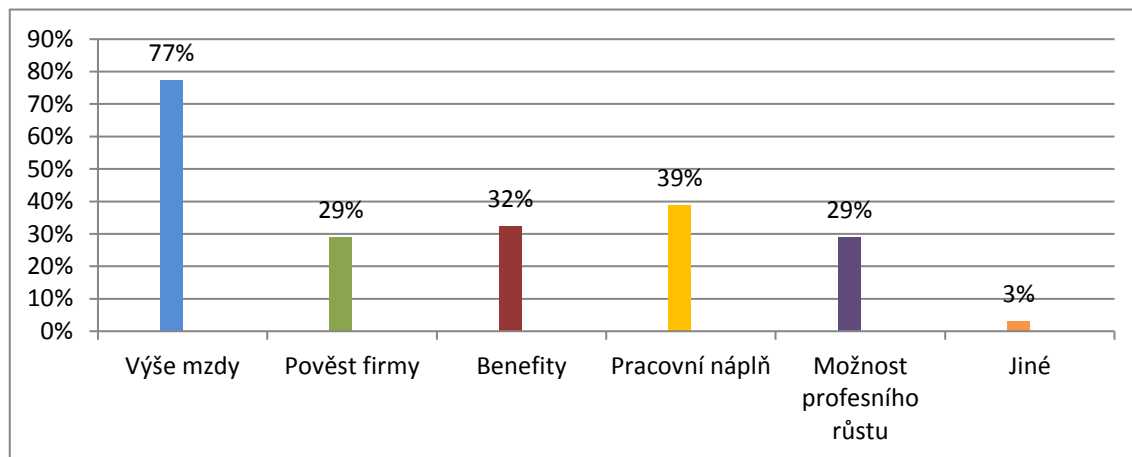
2) Co Vás vedlo k tomu reagovat na nabídku práce?

- výše mzdy
- pověst firmy
- benefity
- pracovní náplň
- možnost profesního růstu
- jiné:

Na tuto otázku bylo možné vybrat více odpovědí. 24 tázaných reagovalo na nabídku práce kvůli výši mzdy. Tento faktor je dle obrázku č. 6 pro uchazeče nejdůležitější. Dalším motivem pro uchazeče je pracovní náplň. Cílem většiny pracovníků je najít si práci, která je bude naplňovat a zároveň je uspokojí po finanční stránce. Odpovědi pověst firmy, benefity a možnost profesního růstu dosahují podobných četností. Jinou

variantu zvolil jen jeden respondent a uvedl, že na nabídku práce reagoval kvůli lokalitě pracoviště a příjemnému pracovnímu prostředí.

Obr. č. 6: Dotazník - otázka č. 2



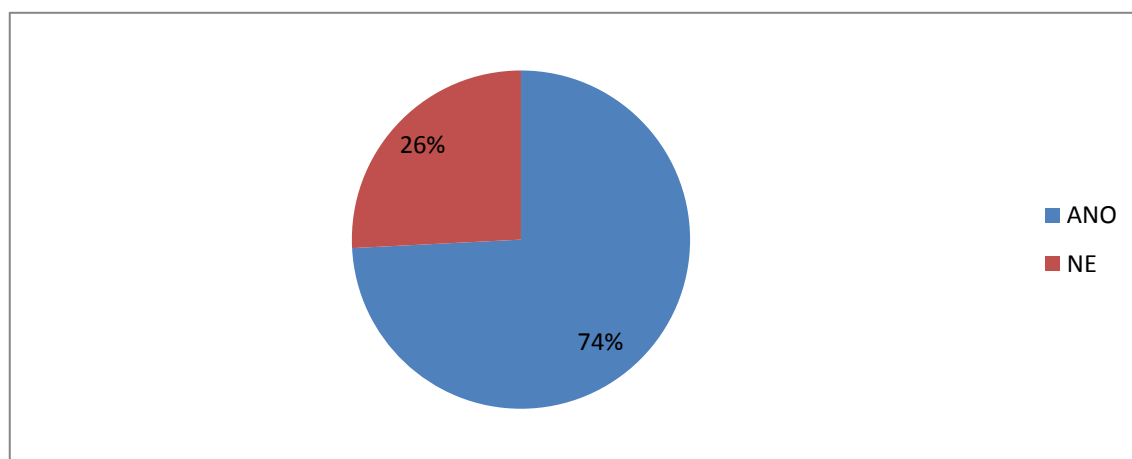
Zdroj: vlastní zpracování (2018)

3) Byl/a jste spokojen/a s průběhem pracovního pohovoru?

- a) ano
- b) ne

Na základě analýzy výsledků převažovala dle obrázku č. 7 kladná odpověď. 23 respondentů bylo spokojených s průběhem pracovního pohovoru. S přijímacím pohovorem nebyly spokojeny starší generace a byl pro ně více stresující. Mladší pracovníci si umí v dnešní době najít na internetu postupy, jak se připravit na pracovní pohovor apod.

Obr. č. 7: Dotazník - otázka č. 3



Zdroj: vlastní zpracování (2018)

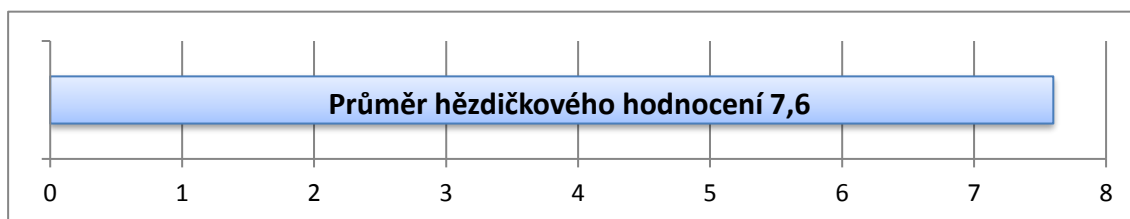
4) Jak byste ohodnotil/a Váš první den v novém zaměstnání?

(10 hvězdiček - velmi spokojen/a, 1 hvězdička - nebyl jsem spokojen/a)



U čtvrté otázky mohl ohodnotit respondent jeho první den v práci pomocí hodnotící škály. Tato škála nabývá od jedné do deseti hvězdiček. Jednu a čtyři hvězdičky nezvolil nikdo. Nejvíce respondentů ohodnotilo svůj první den v novém zaměstnání sedmi hvězdičkami. Na následujícím obrázku č. 8 je **průměr hvězdičkového hodnocení 7,6**.

Obr. č. 8: Dotazník - otázka č. 4



Zdroj: vlastní zpracování (2018)

5) Uveďte, kolik vstupních školení jste absolvoval/a a zda jste s nimi byl/a spokojen/a?

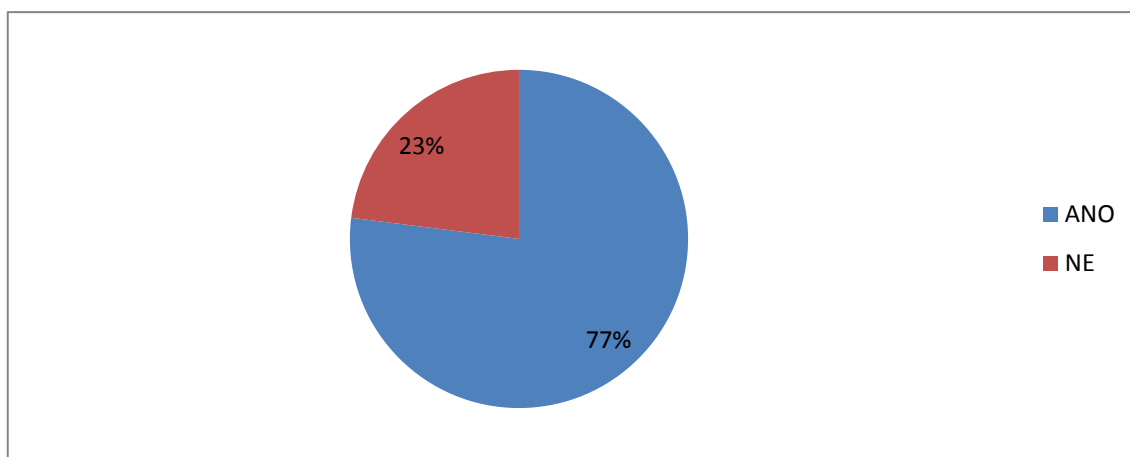
Tato otevřená otázka byla také povinná. Respondenti uváděli, že absolvovali nula až čtyři vstupních školení. Pouze jeden respondent neměl ani jedno vstupní školení. Problém nastává u respondentů, kteří absolvovali tři nebo čtyři školení. U těchto odpovědí bylo 46 % pracovníků nespokojených.

6) Byl Vám ve zkušební či adaptační době přidělen někdo z kolegů, kdo by vám byl nápomocný?

- a) ano
- b) ne

I přes tvrzení společnosti, že je vždy nováčkovi po ruce zkušenější kolega, uvedlo kladnou odpověď pouze 77 % pracovníků.

Obr. č. 9: Dotazník - otázka č. 6



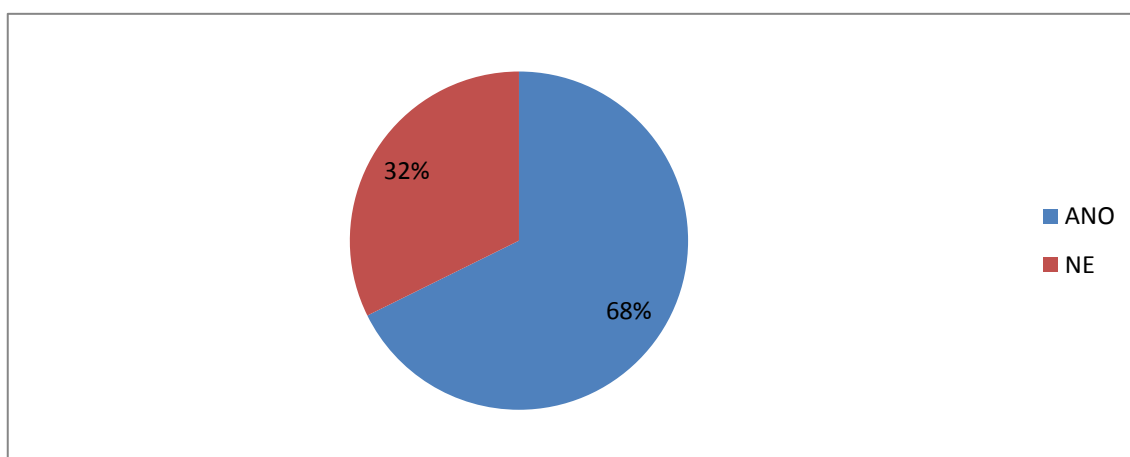
Zdroj: vlastní zpracování (2018)

7) Byl/a jste spokojen/a s adaptačním procesem?

- a) ano
- b) ne

Dle obrázku č. 10 nebylo spokojeno 32 % pracovníků s adaptačním procesem společnosti. Na základě těchto výsledků by měla organizace svůj adaptační proces vylepšit a zjistit případné nedostatky. Z nepovinné části otázek vyplývá, že s adaptačním procesem nebyly spokojeny starší generace. Mladší lidé se adaptují obvykle rychleji než starší jedinci.

Obr. č. 10: Dotazník - otázka č. 7



Zdroj: vlastní zpracování (2018)

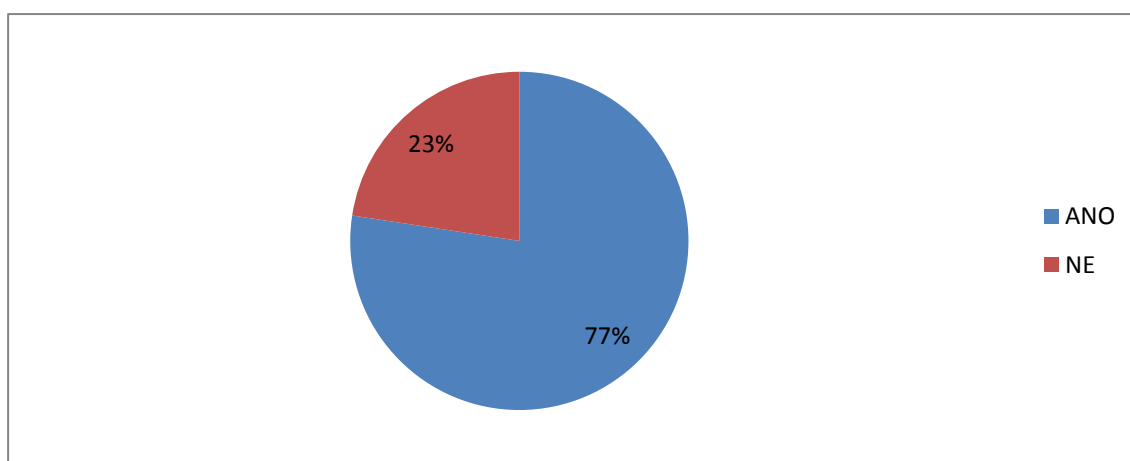
8) Byl/a jste po zkušební době ohodnocen/a od nadřízeného pracovníka a vyzván/a k zpětné vazbě?

a) ano

b) ne

24 pracovníků z 31 možných bylo ohodnoceno po uplynutí zkušební doby od nadřízeného pracovníka a vyzváno ke zpětné vazbě. Zajímavé je, že má společnost zpracovaný hodnotící formulář po uplynutí zkušební doby, ale nedává ho každému pracovníkovi. Z nepovinné části otázek vyplývá, že se hodnotící formulář nedostává prodejcům.

Obr. č. 11: Dotazník - otázka č. 8



Zdroj: vlastní zpracování (2018)

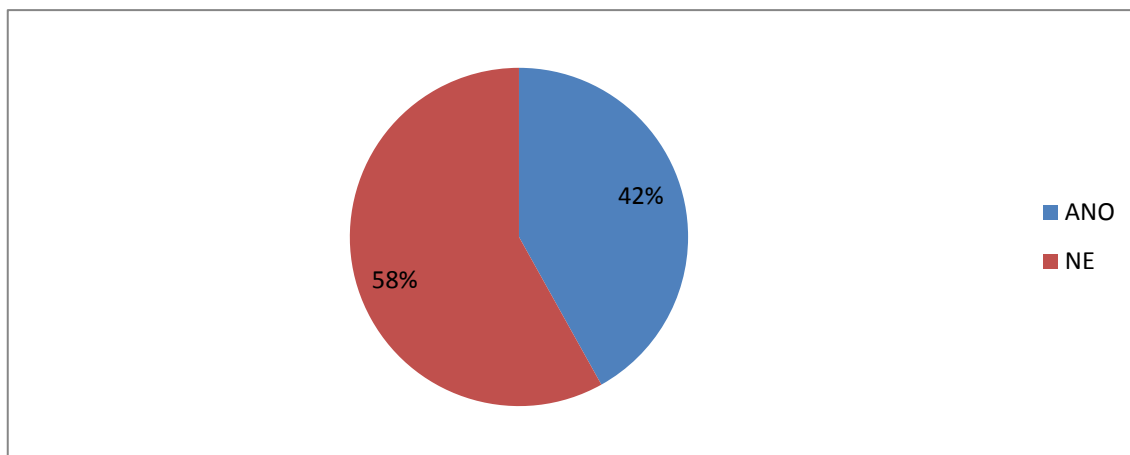
9) Je podle Vás důležité používat při pracovním pohovoru ve společnosti SENESI, SE vědomostní testy?

a) ano

b) ne

Tato otázka je zaměřená na názor pracovníků ohledně důležitosti vědomostních testů. Výsledky byly velice podobné u obou variant. Z porovnání této otázky s nepovinnou částí vyšlo najevo, že pracovníci na vyšších pozicích považují tyto testy za důležité a pracovníci na pozicích skladníků, prodejců a grafiků nepovažují vědomostní testy za důležité.

Obr. č. 12: Dotazník - otázka č. 9



Zdroj: vlastní zpracování (2018)

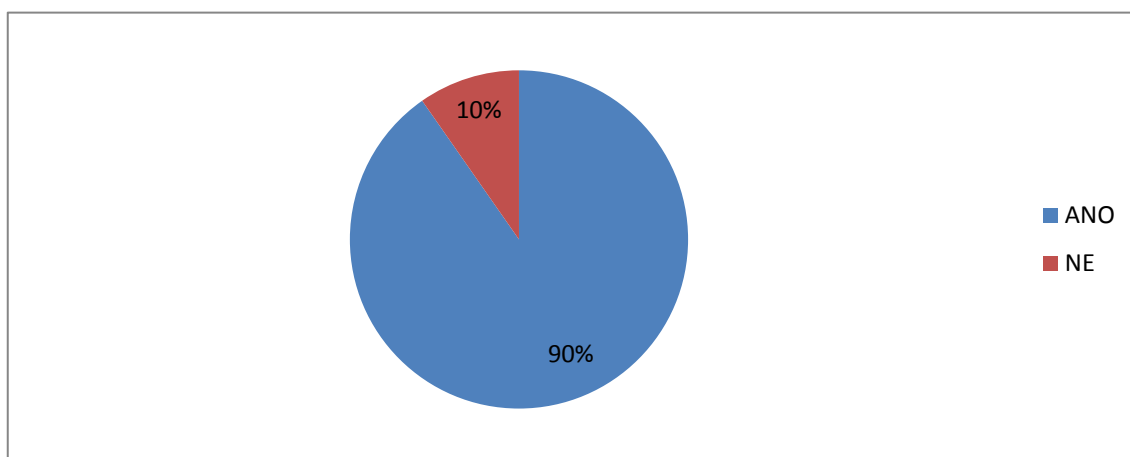
10) Byl/a jste včas obeznámen/a o všech důležitých krocích v procesu přijímání či adaptace?

a) ano

b) ne

U této otázky si vedla společnost velice dobře. 90 % pracovníků bylo včas informováno o všech důležitých krocích, jako je například: den nástupu do práce, potřebné dokumenty, termín vstupní prohlídky u doktora apod.

Obr. č. 13: Dotazník - otázka č. 10



Zdroj: vlastní zpracování (2018)

11) Co Vám vadilo na přijímacím pohovoru či adaptačním procesu ve společnosti SENESI, SE?

U **přijímacího pohovoru** vadilo respondentům, že byl časově velice náročný, stresující, účastnilo se ho více lidí najednou a součástí byly těžké testy. Ve výsledcích se také objevovala odpověď, že byl přijímací pohovor zcela v pořádku, v příjemném prostředí a s milým a vstřícným vedoucím.

U **adaptačního procesu** respondenti uváděli, že se museli adaptovat velice rychle (během jednoho týdne), dokud měli po ruce zkušenějšího kolegu. Dle jejich názoru se nedá práce naučit za jeden týden, a tak se následně museli učit sami za chodu. Jednoduše řečeno jim trvala adaptace delší dobu, než která jim byla skutečně věnována. Dále respondenti často uváděli, že měl jejich kolega (mentor) hodně své práce, a tak měli pocit, že by ho obtěžovali svými dotazy. Ostatní pracovníci se cítili nepotřební, protože jim dlouho chybělo přihlášení do potřebných programů a nemohli pracovat. Respondenti také uváděli, že se museli učit produkty z katalogu ve svém volném čase a bylo to pro ně obtížné.

U **školení** pracovníkům vadila především vzdálenost od pracoviště, dlouhá časová prodleva mezi nástupem do práce a vstupním školením a špatná organizace. 13 respondentů uvedlo, že jim na přijímacím pohovoru či adaptačním procesu nic nevadilo a byli spokojeni.

8.2 Zhodnocení procesu přijímání a adaptace pracovníků ve vybrané společnosti

Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření, interních materiálů organizace a sledování chodu společnosti, budou následně zhodnoceny personální procesy ve společnosti SENESI.

8.2.1 Inzerování

Firma má velice dobrý postup u inzerování a popisu pracovního místa. Inzeráty zpracovávají dobře ve své režii, a tak není potřeba najímat specializovanou firmu. Svou nabídku šíří nejvíce na internetu, a to konkrétně na nejnavštěvovanějších portálech a svých webových stránkách. Na reakce lidí odpovídají včas. Dobrý postup u popisu pracovního místa a vytváření inzerátu se odráží na dostatečném počtu uchazečů. Na jeden inzerát odpoví obvykle 15 až 17 lidí.

8.2.2 Přijímací pohovory

První kolo pohovoru je dobře zorganizované a není mu co vytknout. Společnost provede uchazeče po prodejně, pokládá mu důležité otázky, vede diskusi a nechá účastníka pracovního pohovoru, aby přihlédl k práci a následně si ji sám vyzkoušel.

Nedostatky byly shledány u **druhého kola** přijímacího pohovoru. Dle sledování celkového chodu společnosti a analýzy výsledků z dotazníku je přijímací pohovor zbytečně náročný, zdlouhavý a stresující. Společnost zatěžuje uchazeče několika testy, ale jen některé z nich opravdu vystihují hodnoty uchazeče. Osobní erb bývá pro uchazeče odrazující především kvůli kreslení a neshledávají v něm žádný význam. Společnost by měla porovnat aktuální míru nezaměstnanosti s požadavky na uchazeče a počtem potřebných pracovníků. Mezi odpovědí na inzerát a každým kolem pohovoru čeká uchazeč přibližně deset dní na reakci společnosti.

8.2.3 Uvádění nových pracovníků do společnosti a jejich následná adaptace

Velice dobrou stránkou společnosti je skutečnost, že informují potenciální pracovníky včas o všech důležitých krocích (dni nástupu do práce, zdravotní prohlídce, termínu školení apod.) a dokumentech, které je třeba doložit. Prvotní dny v organizaci lze zhodnotit z hlediska škálového hodnocení a popsaného procesu adaptace velice kladně. Jedná se o již zmíněnou **celoorganizační** adaptaci, kdy obdrží pracovníci adaptační plán a absolvují školení bezpečnosti, předá se jim vybavené pracovní místo a poznají své kolegy. Na tištěném adaptačním plánu není co vytknout. Tento průvodce společností pomůže pracovníkům lépe poznat organizaci, její pravidla a celkový chod firmy.

Nedostatky byly zjištěny v adaptaci, která **se orientuje na určité pracovní místo**. Pracovníkům je věnováno jenom pár dní, kdy je jim po ruce zkušenější kolega. Za plnohodnotného mentora nelze považovat kolegu, který má spoustu své práce a málo času. Pracovníci jsou v podstatě „hození do vody“ a následně záleží na jejich schopnostech a dovednostech, zda se utopí, anebo svou pracovní pozici zastanou dobře. Společnost požaduje po všech zaměstnancích znát dokonale podnikový informační systém CÉZAR a veškeré produkty již během prvního měsíce po nastoupení do nového zaměstnání.

8.2.4 Školení

Společnost nabízí pracovníkům širokou nabídku školení, avšak málokterá z nich probíhají interně. Externích školení je více a jsou obvykle hodně vzdálená od místa pracoviště. Díky této vzdálenosti a školení v zahraničí nenabízí společnost pracovníkům náhradní termíny. Dodavatelské firmy odmítají školit malý počet pracovníků a pořádají školení jen pro větší skupiny. Problémem u těchto dodavatelů je časové sladění se společností, a tak probíhá školení často až ke konci zkušební doby pracovníka. Tuto skutečnost potvrdila i analýza dotazníku.

8.2.5 Hodnocení pracovníků

Společnost hodnotí pracovníka po uplynutí zkušební doby již zmíněným hodnotícím formulářem (viz. **příloha E**). Tento formulář obsahuje informace o zaměstnanci, vyhodnocení plnění cílů, vyjádření vedoucího pracovníka a případné doporučení dalšího postupu. Manažeři dělají po uplynutí zkušební doby tzv. sebehodnocení, které se následně srovnává se zpětnou vazbou z hodnotícího formuláře. Z dotazníkové analýzy vyplývá, že se tento formulář často nedostane k prodejcům. Hodnocení adaptační doby organizace nedělá. Zaměstnanci mají pouze možnost říci v adaptační době s čím byli či nebyli spokojeni.

9 Návrhy a opatření pro zlepšení efektivity podnikových procesů

V této kapitole budou navržena opatření, která by vylepšila současný stav podniku v oblasti řízení lidských zdrojů a zmíněných personálních procesů.

9.1 Přijímání pracovníků

- **Přijímací pohovory**

Společnost by měla razantně **snížit požadavky** na uchazeče vzhledem k tomu, že má v současné době nedostatek zaměstnanců, nedaří se jí sehnat pracovníky z oboru a je nízká nezaměstnanost.

U přijímacího pohovoru by bylo vhodné zachovat první kolo pohovoru stejné jako doposud a v druhém kole pohovoru **zrušit některé testy**. Podnik by mohl zachovat matematický test, ale měl by ho zadávat pouze prodejcům a grafikům. U těchto pozic je znalost matematiky opravdu nezbytná. Osobní erb by měla společnost zrušit, jelikož z této metody výběru zaměstnanců nelze dobře odhadnout hodnoty potencionálního pracovníka. Jediný test, který by měli dostat zaměstnanci na všech pozicích je test na přezkoušení z podnikového informačního systému CÉZAR. U tohoto přezkoušení má smysl vyzkoušet všechny pracovníky, jelikož s informačním systémem podniku bude pracovat každý.

O snížení požadavků a zrušení některých testů se postará vedoucí prodejny, který původní testy připravil. O novém postupu zadávání testů při přijímacím pohovoru informuje svého zástupce.

Dále by měla společnost **zrychlit reakce** na životopisy a následné vyhodnocení pohovorů alespoň o polovinu. Toto opatření bude provádět vedoucí dané pobočky případně personalista. Díky tomuto opatření by společnost omezila riziko, že v době mezi přijímacím pohovorem a nástupem na pracoviště si své rozhodnutí uchazeč rozmyslí anebo přijme jinou pracovní nabídku.

- **Přilákání uchazečů**

Společnost SENESI by měla zavést nový způsob přilákání uchazečů, a to prostřednictvím **vzdělávacího zařízení**. Studentům školy by organizace nabídla praxi při studiu. Studenti by pomohli zaměstnancům s jejich prací a získali by cenné

zkušenosti. Firma by si tak vychovávala potencionálního zaměstnance a po ukončení stáže a studia by nabídla vybraným absolventům pracovní uplatnění. Ideální cestou k oslovení většího počtu studentů je veletrh pracovních příležitostí, kam by společnost vyslala za každou prodejnu dva zástupce a oslovila studenty.

Do tohoto projektu by se zapojil vedoucí směny a zástupce vedoucího prodejny prostřednictvím on-line rezervace na stránkách daného veletrhu. Společnost by prezentovala své nabídky práce osobně a dále také v tištěném katalogu, který obdrží studenti. Tito dva zástupci by následně přijímali studenty na praxe.

Náklady by byly spojené pouze s tištěním letáčků a zajišťováním propagačních materiálů. Tyto materiály by bylo vhodné zajistit například přes internetovou stránku www.tisknu.cz, kde nejsou náklady na inzerci příliš vysoké.

- **Nabírání pracovníků z vnějších zdrojů**

Organizace uvádí, že vyšší pozice a pozice koupelnových grafiků obsazuje pouze z vnitřních zdrojů. V tomto případě utváří společnost překážku v přijímání lidí z venku. Technologie se vyvíjí s dobou a přijímání pracovníka z vnějších zdrojů by mohlo přinést firmě nové poznatky a nápady (například: grafické návrhy pomocí virtuální reality). Z toho důvodu by měla společnost **nabírat pracovníky** na zmíněné pozice i z **vnějších zdrojů**. O nábor pracovníků by se postaral vedoucí prodejny a personalista (v případě obsazení volné pozice personalisty).

Nabídka práce by se zveřejňovala na doposud používaných portálech vzhledem k úspěšnému počtu uchazečů. V tomto směru by se společnosti zvýšily náklady na inzerci. Jedna zveřejněná nabídka práce stojí dle stránek www.jobs.cz 7.900 Kč.

- **Fluktuace**

V souvislosti s vypočtenou **fluktuací**, která dosahuje míry **14 %**, by měla organizace klást větší důraz na motivování pracovníků, jejich spokojenost a zpětnou vazbu. Tato míra fluktuace je nad normu, ale musí se samozřejmě rozlišit, o jakou fluktuaci se jedná.

Fluktuace může být dána například smrtí pracovníka, jeho odchodem do důchodu nebo se může jednat o fluktuaci uvnitř či mimo organizaci zapříčiněnou výpovědí, povýšením apod. S fluktuací pracovníků dochází ve společnosti SENESI ke ztrátě zaškolených lidí, úniku informací, a především ke zvýšení nákladů na přijetí nového pracovníka, jeho adaptaci a zaškolení.

Vedoucí pracovník si vede přehled o fluktuaci, ale nerozlišuje, o jaký druh se konkrétně jedná. V tomto případě by měl vedoucí pracovník vést přehled o fluktuaci podrobněji.

Dle internetových stránek www.finexpert.cz (2001) je možno fluktuaci potlačit nasloucháním zaměstnanců, lepší komunikací, zvyšováním benefitů apod. Dle těchto doporučení by měla společnost **vylepšit naslouchání zaměstnanců a adaptaci**, která je nedostačující. Tento krok lze učinit pomocí adaptačního rozhovoru, ve kterém vedoucí pracovník zjišťuje, zda je zaměstnanec spokojen s pracovním prostředím, pravidly, školením, pracovním kolektivem, jestli má dostatek informací pro plnění úkolu apod.

9.2 Uvádění nových pracovníků do společnosti a jejich následná adaptace

- **Mentor**

Následná opatření se budou týkat především adaptace na konkrétní pracovní místo. Organizace by měla poskytnout novému pracovníkovi **mentora**, který vynaloží svůj čas na zaučení zaměstnance a bude mu po ruce delší dobu než jeden týden. Tento krok by mohl vést ke snížení fluktuace. Dále by měla společnost lépe proškolit zaměstnance z produktů a informačního podnikového systému. Podnik považuje tyto dvě znalosti za nezbytné, ale pracovníci se v praxi učí orientovat v programech a sortimentu v rychlosti a převážně sami. S počáteční orientací v počítačových programech by nováčkovi pomohl mentor a následné školení.

- **Produktový manuál**

Pro lepší orientaci v sortimentu společnosti by bylo vhodné rozšířit adaptační plán o tzv. **produktový manuál**, který by poskytl nově přijatým pracovníkům dostatečný přehled o tom, co budou následně nabízet zákazníkům. Pracovníci se učí znát produkty na prodejně nebo z katalogu. Na prodejně není vystavené všechno zboží a katalog může být zastaralý či obsahovat zbytečné informace navíc.

Manuál by vytvořili odborní prodejci koupelen či kuchyní za pomoci vedoucích pracovníků. Tento produktový manuál by se pravidelně aktualizoval a byl by rozdělen na oddělení koupelen a kuchyní. Obsahem by byly stručné a nejdůležitější informace o každém produktu, doporučení pro zákazníky, komponenty a podobně. Na konci

zkušební doby by byl nováček přezkoušen ze znalosti produktů nadřízeným pracovníkem dané pracovní pozice.

9.3 Školení

V rámci externích školení by měla společnost vyřešit přílišné vzdálenosti od místa pracoviště. V tomto případě by bylo dobré založit **online školení**, které by probíhalo vzdáleně přes počítač pro každého nováčka ihned po nástupu na pracoviště. Vyřešila by se tím vzdálenost zahraničních školení i časový nesoulad.

Jednalo by se o lekce přes e-learning, které by připravil dodavatel ve spolupráci s vysílající společností. Předělal by se dosavadní prezenční kurz od každého dodavatele do toho e-learningového. Se zpracováním e-learningového kurzu by se mohla společnost obrátit na organizaci PC HELP, která tvoří tyto vzdělávací kurzy na klíč již 25 let a napojí e-learning na firemní informační systém. (www.pchelp.cz, 2018)

Toto školení je velice efektivní, jelikož se vytvoří jednou a dále se nabízí ke studiu dalším zaměstnancům a případně aktualizuje. Pracovníci by mohli ke školení přistupovat kdykoliv. Hlavní výhodou je **úspora nákladů za cestovné, odměny dodavatelům** apod. V současné době vydá firma na jedno školení s dodavatelem v průměru 24 000 Kč. Tyto náklady by se firmě snížily.

9.4 Hodnocení pracovníků

Organizace by měla založit formulář na **hodnocení adaptační doby**. V podstatě by se jednalo o rozšíření stávajícího formuláře na hodnocení zkušební doby. Do formuláře by bylo vhodné doplnit tabulku na hodnocení dovedností (viz. **příloha G**). Jednalo by se například o tyto dovednosti: orientace na zákazníka, uspokojení potřeb zákazníka, reprezentativní vystupování, dobrá komunikace apod. Následně by bylo vhodné vyhodnotit výkonnost pracovníka. Na základě zjištěných nedostatků z tohoto formuláře by se podnik rozhodl, zda pomůže pracovníkovi překonat jeho slabé stránky, anebo zda ukončí pracovní poměr.

Tento formulář vytvoří vedoucí prodejny či jeho zástupce, ale u následného vyplňování údajů bude přítomen mentor, který sledoval nejvíce vykonanou práci daného zaměstnance. Tyto formuláře by měl obdržet každý pracovník ve společnosti.

9.5 Závěrečná opatření

Mezi nejdůležitější opatření patří **přijmutí personalisty**. Podnik nemá ani jednoho personalistu, přičemž má aktuálně 133 pracovníků. Dle Koubka (2001) je zhruba na *sto* zaměstnanců potřeba *jednoho* personalisty. Tento krok by zásadně ovlivnil ostatní navržená opatření a pomohl by k jejich realizaci.

O přijetí personalisty se postará manažer lidských zdrojů, který má ze všech pracovníků nejvíce zkušeností s personálními činnostmi. Human Resources Manager (manažer lidských zdrojů) by nastavoval jako nadále procesy přijímání a adaptace, ale o jejich vykonávání by se postaral personalista.

Tuto pozici lze obsadit z vnitřních zdrojů anebo z vnějších zdrojů prostřednictvím již zmíněných portálů. V organizaci je potřeba práci více delegovat, a tak by bylo vhodnější přijmout personalistu z externích zdrojů s více než tříletou praxí. Dle internetových stránek www.platy.cz je průměrný hrubý měsíční plat personalisty 28.490 Kč. V tomto směru by se společnosti razantně zvýšily náklady.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na jedny z nejdůležitějších a zároveň často opomíjených personálních činností. Jednalo se o proces přijímání, adaptace a orientace nových zaměstnanců v podniku. Cílem bakalářské práce bylo důkladně popsat a vysvětlit zmíněné procesy, zanalyzovat a vyhodnotit tyto procesy ve vybrané společnosti a následně navrhnout doporučení, díky kterým by se tyto procesy a celkové řízení lidských zdrojů v podniku zefektivnilo.

Teoretická část bakalářská práce byla zpracována na základě odborné literatury. Tyto poznatky z teoretické části byly následně aplikovány v praktické části. Procesy ve společnosti SENESI byly zhodnoceny na základě interních materiálů společnosti, dotazníkového šetření a pozorování celkového chodu společnosti.

Společnost SENESI si dle provedené analýzy vede velice dobře v oblasti přilákání uchazečů prostřednictvím inzerování. Nedostatky nastávají ve fázi přijímacích pohovorů. Společnost klade vysoké požadavky na uchazeče a přijímací pohovory jsou díky testům náročné. Dále nemá společnost zpracovaný postup procesu adaptace. Nově přijatí pracovníci mají po ruce na pár dní kolegu, který pro ně není dostatečným mentorem a má dost svých povinností. Zaučení a zvládnutí obsahu práce je především na zkušenostech a schopnostech pracovníka. Pracovníkům je poskytována řada školení, ale až několik týdnů či měsíců po nastoupení na pracoviště. Za tuto dobu se naučí pracovník obsah své práce sám, anebo se rozhodne ukončit pracovní poměr. Značná část těchto nedostatků je způsobena neobsazenou pozicí personalisty.

Společnost momentálně trápí nedostatek pracovníků a fluktuace ve výši 14 %. Tyto skutečnosti lze ovlivnit doporučenými návrhy v závěrečné kapitole. Společnost by měla přijmout personalistu, který by vykonával personální činnosti efektivně a měl bohaté zkušenosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Následně by měla společnost snížit požadavky na uchazeče a urychlit reakce. Školení by mělo probíhat formou online kurzů a v neposlední řadě by měla společnost zavést formulář na hodnocení adaptační doby. Správné fungování personálních procesů je velice důležité ve všech organizacích. Pokud bude mít společnost SENESI nastavené tyto procesy správně, dosáhne snadněji podnikových cílů a větší efektivity řízení lidských zdrojů.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Porovnání vnitřních a vnějších zdrojů	21
Tab. č. 2: Údaje o společnosti.....	31
Tab. č. 3: Zaměstnanci ve společnosti SENESI.....	34

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Organizace a její zdroje.....	10
Obr. č. 2: Fáze personálního plánování.....	16
Obr. č. 3 : Logo společnosti	32
Obr. č. 4: Osobní erb	40
Obr. č. 5: Dotazník - otázka č. 1.....	47
Obr. č. 6: Dotazník - otázka č. 2.....	48
Obr. č. 7: Dotazník - otázka č. 3.....	48
Obr. č. 8: Dotazník - otázka č. 4.....	49
Obr. č. 9: Dotazník - otázka č. 6.....	50
Obr. č. 10: Dotazník - otázka č. 7.....	50
Obr. č. 11: Dotazník - otázka č. 8.....	51
Obr. č. 12: Dotazník - otázka č. 9.....	52
Obr. č. 13: Dotazník - otázka č. 10.....	52

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

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

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LUDLOW, Ron a Fergus PANTON. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-252-2.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-x.

SAWARDEKAR, Nitin. *Assessment centres: identifying potential and developing competency*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2002. ISBN 9780761996477.

STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2.

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

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013a. ISBN 978-80-905247-4-3.

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

Elektronické zdroje

FinExpert.cz. *Společnostem se v Česku nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>

Jobs.cz. *Ceník inzerce* [online]. 2018 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/>

Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=senesi](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=senesi)

Managementmania.com. *Orientace a adaptace* [online]. Wilmington, 2015 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/orientace-a-adaptace>

Managementmania.com. *Organizační struktura* [online]. Wilmington, 2016 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

Platy.cz. *Průměrný hrubý měsíční plat personalisty* [online]. 2018 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/lidske-zdroje-a-personalistika/personalista>

Survio.com. *Vytvoření dotazníku zdarma* [online]. 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.survio.com/survey/d/B6Y9P9J5V3R6R6E6K>

Senesi.cz. *Profil společnosti* [online]. 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.senesi.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti>

Senesi.cz. *Kariéra* [online]. 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.senesi.cz/cs/kariera>

Tisknu.cz. *Digitální tisk reklamních předmětů* [online]. 2018 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.tisknu.cz/cz/digitalni-tisk/tisk-letaku>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti SENESI, SE

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura společnosti SENESI, SE (prodejna v Plzni)

Příloha B: Organizační struktura logistiky a skladu

Příloha C: Vzorový inzerát na prodejce

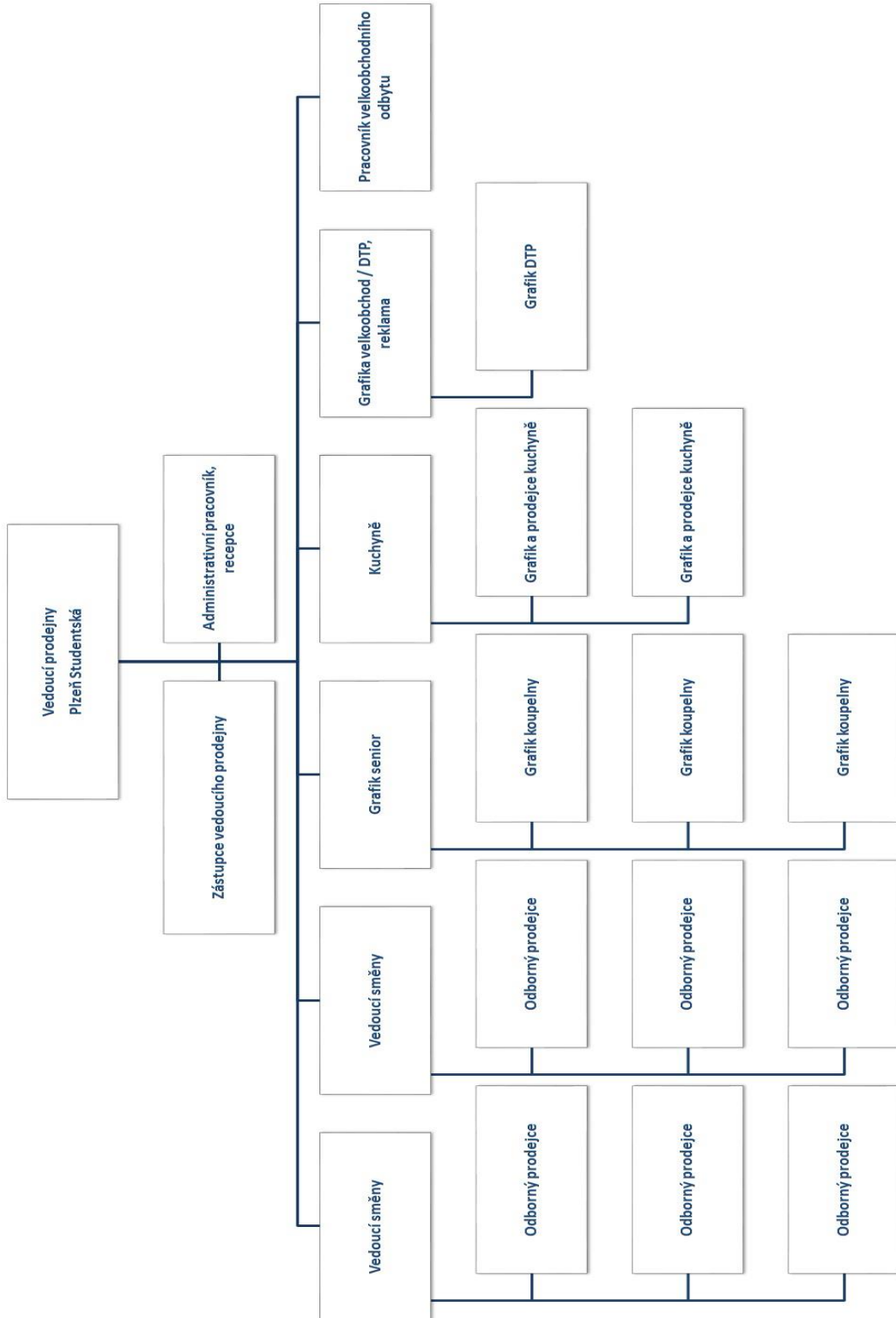
Příloha D: Matematický test - výběrové řízení

Příloha E: Hodnotící formulář zkušební doby

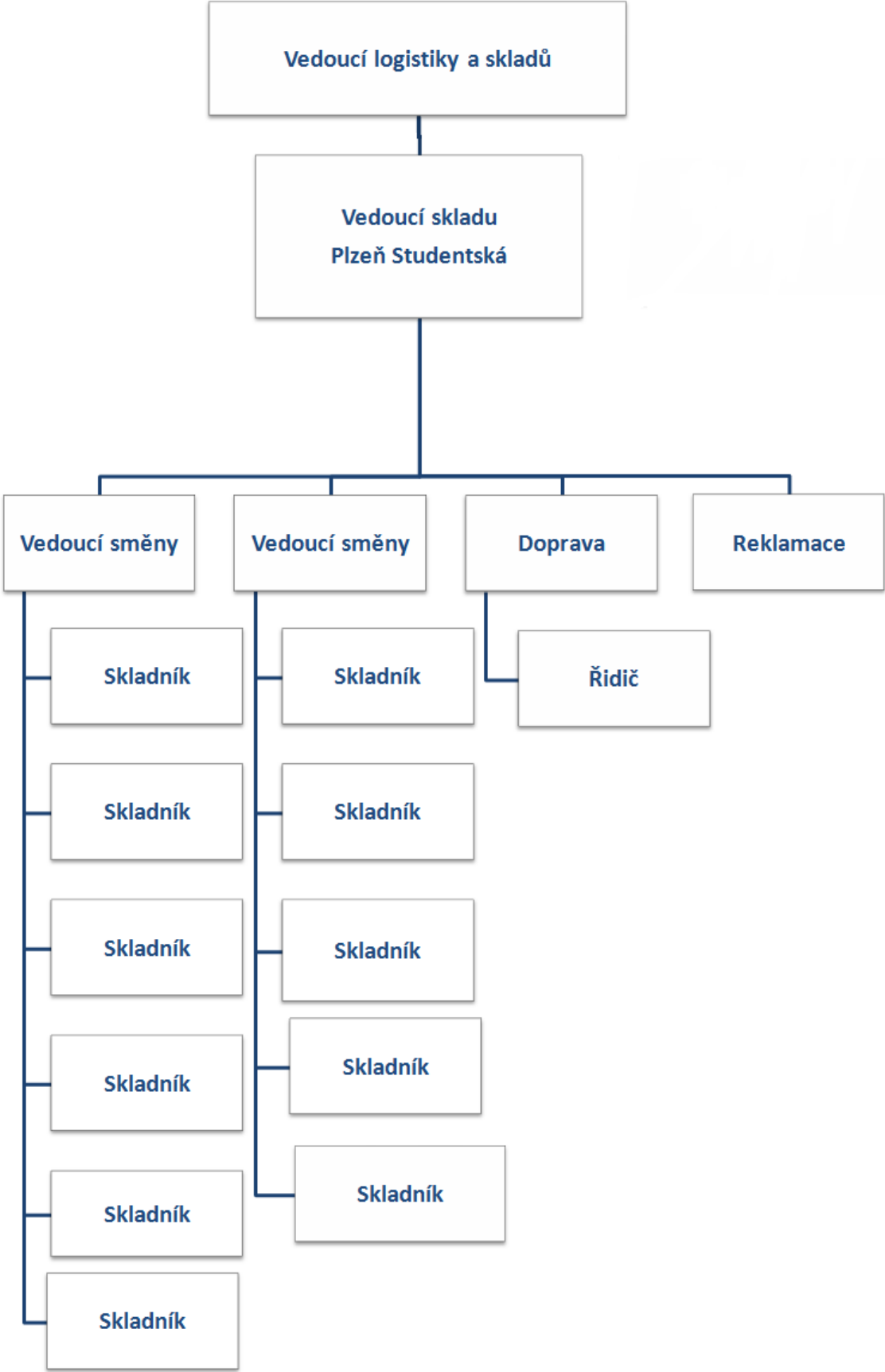
Příloha F: Dotazník

Příloha G: Navržený hodnotící formulář adaptační doby

Příloha A: Organizační struktura společnosti SENESI, SE (prodejna v Plzni)



Příloha B: Organizační struktura logistiky a skladu



Příloha C: Vzorový inzerát na prodejce

PLZEŇ – PRODEJCE KUCHYNÍ

Máte rádi výzvy a hledáte nové pracovní uplatnění? Staňte se součástí našeho prodejního týmu a získejte práci, která Vás bude bavit a naplňovat.

Pro pobočku Plzeň, Studentská ulice hledáme nového kolegu / kolegyni, kteří se budou společně s námi podílet na dalším rozvoji naší společnosti v oblasti prodeje kuchyní.

VAŠÍ NÁPLNÍ PRÁCE BUDE:

- Komplexní zajištění zakázek v oblasti kuchyní od prvotního kontaktu se zákazníkem na vzorkovně přes výběr vhodného typu kuchyně, zpracování grafického návrhu dispozičního řešení kuchyně, vypracování cenové nabídky, objednání kuchyně, až po prodej dané zakázky, včetně zajištění zaměření kuchyně a montáže ve spolupráci s externí montážní firmou.
- Odborné poradenství zákazníkům v sortimentu kuchyní, kuchyňských spotřebičů a dalšího kuchyňského vybavení.

OČEKÁVÁME OD VÁS:

- min. SŠ vzdělání (stavební zaměření výhodou)
- odborná praxe v prodeji kuchyní či příbuzném oboru výhodou
- zkušenosti z obchodu a práce se zákazníky
- pozitivní přístup k obchodu, orientaci na zákazníka
- znalost práce na PC, zkušenost s grafickými programy na plánování kuchyní výhodou
- ochotu, vstřícnost a příjemné vystupování
- ochotu učit se novým věcem a neustále si prohlubovat znalosti v oboru
- spolehlivost a časovou flexibilitu

NABÍZÍME VÁM:

- zajímavou práci v silné a stabilní společnosti s tradicí na českém trhu
- možnost podílet se na tvorbě a rozvoji pobočky
- pravidelné školení sortimentu a zákaznického servisu
- motivující platové ohodnocení závislé na dosažených výsledcích
- práci v moderním pracovním prostředí

MÍSTO VÝKONU PRÁCE: Plzeň, Studentská 52

ODMĚŇOVÁNÍ: nástupní mzda XX.000,-Kč, po zpracování prémie z prodaných zakázek.

TERMÍN NÁSTUPU: ihned nebo dohodou

V případě zájmu zašlete Váš životopis na e-mailovou adresu

Do průvodní ho dopisu prosíme o zaslání souhlasu se zpracováním osobních údajů dle § 21 zákona 101/2000 Sb.

Příloha D: Matematický test - výběrové řízení

VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ PŘÍPADOVÁ STUDIE

1. VÝPOČET SPOTŘEBY DLAŽBY

Zákazník si vybral do své koupelny dlažbu s rozměrem 33,3 x 33,3 cm za cenu 499,-Kč/m². Koupelna má rozměr 3 980 mm x 1 600 mm. V balení dlažby je 1,33 m².

Odpovězte na následující otázky:

- a. Kolik dlažby bude zákazník potřebovat?

..... m²

- b. Kolik balíčků dlažby si má zákazník koupit na základě Vámi spočítané spotřeby materiálů.

..... balíčků

- c. Kolik zákazník za pořízení této dlažby zaplatí?

..... Kč

2. SPECIFIKACE SORTIMENTU, CENOVÁ NABÍDKA

Zpracujte pro zákazníka cenovou nabídku jeho nové koupelny a splňte níže uvedené dílčí úkoly:

1. Navrhněte dispoziční uspořádání koupelny a zakreslete umístění jednotlivých produktů do půdorysu.
2. Navrhněte sérii obkladů a dlažeb ze Siko katalogu a navrhněte způsob obložení. Vybírejte ze sérií Siko exclusive.
3. Spočítejte spotřebu obkladů a dlažeb, které budete potřebovat. Připočítejte ke spotřebě 10% na prořez a materiál zaokrouhlete na celá balení nahoru.
4. Vytvořte cenovou nabídku obsahující Vámi vybrané obklady, dlažbu a zařizovací předměty a sdělte zákazníkovi celkovou cenu jeho zakázky.
5. Zvažte, zda byste zákazníkovi poskytli slevu. Pokud ano, tak v jaké výši.

Příloha E: Hodnotící formulář zkušební doby

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE			
KATEGORIE HODNOCENÉHO:		zaměstnanec střediska - prodejní personál	
účel hodnocení:		kategorie zaměstnance:	
datum hodnocení:			
Hodnocený zaměstnanec		Hodnotitel	
Příjmení a jméno:		Příjmení a jméno:	
Věk:		Funkce:	
Funkce:		Podpis hodnoceného:	
Ve společnosti od:			
Číslo organizační jednotky:		Podpis hodnotitele:	
Název organizační jednotky:			
CELKOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE			
VYHODNOCENÍ CÍLŮ A ZADANÝCH ÚKOLŮ			
Specifikace cíle, úkolu	% splnění	slovní vyhodnocení, poznámky	
ROZVOJ HODNOCENÉHO ZAMĚSTNANCE			
Doporučené tréninky a školení			
DOPORUČENÝ DALŠÍ POSTUP			
VYJÁDRĚNÍ HODNOCENÉHO ZAMĚSTNANCE			

Příloha F: Dotazník

1) Jak jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa ve společnosti

SENESI, SE?

- a) inzerce v médiích
- b) inzerce na internetu či sociálních sítích
- c) doporučení od lidí
- d) úřad práce
- e) jiné:

2) Co Vás vedlo k tomu reagovat na nabídku práce?

- a) výše mzdy
- b) pověst firmy
- c) benefity
- d) pracovní náplň
- e) možnost profesního růstu
- f) jiné:

3) Byl/a jste spokojen/a s průběhem pracovního pohovoru?

- a) ano
- b) ne

4) Jak byste ohodnotil/a Váš první den v novém zaměstnání?

(10 hvězdiček - velmi spokojen/a, 1 hvězdička - nebyl jsem spokojen/a)



5) Uved'te, kolik vstupních školení jste absolvoval/a a zda jste s nimi byl/a spokojen/a?

6) Byl Vám ve zkušební či adaptační době přidělen někdo z kolegů, kdo by vám byl nápomocný?

- a) ano
- b) ne

7) Byl/a jste spokojen/a s adaptačním procesem?

- a) ano
- b) ne

8) Byl/a jste po zkušební době ohodnocen/a od nadřízeného pracovníka a vyzván/a k zpětné vazbě?

a) ano

b) ne

9) Je podle Vás důležité používat při pracovním pohovoru ve společnosti SENESI, SE vědomostní testy?

a) ano

b) ne

10) Byl/a jste včas obeznámen/a o všech důležitých krocích v procesu přijímání či adaptace?

a) ano

b) ne

11) Co Vám vadilo na přijímacím pohovoru či adaptačním procesu ve společnosti SENESI, SE?

Příloha G: Navržený hodnoticí formulář adaptační doby

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE V ADAPTAČNÍ DOBĚ					
PRODEJNÍ DOVEDNOSTI					
	1	2	3	4	poznámky
1. orientace na zákazníka					
2. umí prodávat, má obchodního ducha					
3. tah na branku, přesvědčí zákazníka k uzavření obchodu					
4. uspokojení potřeb zákazníka					
5. argumentační schopnosti, umí přesvědčit					
6. reprezentuje společnost, vystupuje profesionálně					
CELKOVÉ HODNOCENÍ PRODEJNÍCH DOVEDNOSTÍ					
VÝKONNOST					
	1	2	3	4	poznámky
1. dosahuje cílů, plní zadané úkoly					
2. plánuje, umí zvolit priority					
3. je aktivní					
4. pracuje samostatně bez tlaku nadřízeného					
5. umí přijmout kritiku a poučit se z chyb					
6. nebrání se novinkám, rychle chápe					
7. má odborné znalosti potřebné k výkonu funkce					
CELKOVÉ HODNOCENÍ VÝKONNOSTI					
INTERPERSONÁLNÍ DOVEDNOSTI					
	1	2	3	4	poznámky
1. umí naslouchat					
2. nebojí se vyjádřit svůj názor					
3. aktivně spolupracuje s kolegy (je týmový hráč)					
4. umí řešit konfliktní situace					
CELKOVÉ HODNOCENÍ INTERPERS. DOVEDNOSTÍ					

ABSTRAKT

MATĚJKOVÁ, A. *Proces přijímání, orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 66 s., 2018

Klíčová slova: personální práce, adaptace, orientace, proces adaptace a orientace, lidské zdroje, proces přijímání zaměstnanců

Předložená práce se zabývá důležitými personálními procesy v organizaci. Jedná se o proces přijímání, orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku SENESI, SE. První část práce je teoretická. V této části bakalářské práce jsou vysvětleny na základě odborné literatury základní pojmy, které souvisí s personálními procesy. Následuje praktická část, ve které je představena společnost SENESI, SE. V praktické části je popsán proces přijímání, adaptace a orientace zaměstnanců v podniku. Následně je provedena analýza a zhodnocení zmíněných procesů ve vybrané společnosti. V závěru jsou navrženy opatření ke zlepšení současné situace společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

ABSTRACT

MATĚJKOVÁ, A. *The Process of Recruiting New Employees and Their Orientation and Adaptation in the Company*. Bachelor thesis. Pilsen: University of West Bohemia, Faculty of Economics, 66 p., 2018

Key words: Personnel Work, Adaptation, Orientation, Process of Adaptation and Orientation, Human Resources, Recruiting Process

The thesis deals with important personnel processes in the organization. The work is focused on the company SENESI, SE and their processes of recruiting new employees, their orientation and adaptation in the company. The first part of the bachelor thesis is theoretical. The basic terms, which are related to personnel processes are explained based on professional literature. The following part is practical and introduces the company SENESI, SE. There are described the processes of recruiting new employees, their orientation and adaptation in the company. Subsequently, the processes in the selected company are analysed and evaluated. In the conclusion of the work there are proposed measures to improve the existing situation of the company in the area of human resource management.