

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

**Kristýna Geherová**

**Bakalářská práce  
2018**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna Geherová**  
Osobní číslo: **E15517**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Analýza přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem bakalářské práce je provést analýzu přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu ve vybraném podniku, vymežit problematické oblasti a navrhnout doporučení pro budoucí vývoj se zaměřením na generaci Y.

Osnova:

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

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

FOOT, M; HOOK, C. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6515-6.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807-2612-888.

KLEIBL, J; DVOŘÁKOVÁ, Z; ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9389-2.

EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-802-4726-076.

Vedoucí bakalářské práce:

  
**Ing. Jana Školudová, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**

  
doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

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

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

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

V Pardubicích dne 25. 4. 2018

Kristýna Geherová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své práce Ing. Janě Školudové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Velké poděkování také patří mé rodině, která mi vzdělání umožnila a po celou dobu mě podporovala. Mé poděkování patří i společnosti XY a především zaměstnancům společnosti, kteří mi poskytli pomoc při zpracování praktické části, děkuji za vstřícný přístup při poskytování informačních podkladů a čas věnovaný dotazníkového šetření.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu ve společnosti XY. Práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. První část práce se zabývá vymezením pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů a uvedením do problematiky spojené s procesem přijímání a adaptace pracovníků. Ve druhé části jsou tyto procesy analyzované ve vybrané společnosti. Cílem bakalářské práce je navrhnout možné změny současného procesu a navrhnout doporučení pro budoucí vývoj se zaměřením na generaci Y.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Řízení lidských zdrojů, generace Y, přijímání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců*

## **TITLE**

Analysis of recruitment and adaptation process in the selected business

## **ANNOTATION**

*This thesis is focused on analyzing employee recruitment and adaptation process in company XY. The thesis is divided into theoretical part and practical part. The first part of the thesis deals with the definition of the concepts of human resources management and the issues related to the process of recruitment and adaptation of workers. In the second part of this thesis is this process analyzed in selected company. The aim of the Bachelor thesis is to propose possible changes to the current process and to propose recommendations for future development with a focus on generation Y.*

## **KEYWORDS**

*Human resources management, generation Y, recruitment, adaptation of employees*

# OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V 21. STOLETÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 VÝVOJOVÉ FÁZE PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	11
1.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V 21. STOLETÍ.....	12
1.3 VÝZNAM INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ PRO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
<b>2 PROBLEMATIKA PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>15</b>
2.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ A PŘILÁKÁNÍ UCHAZEČŮ .....	15
2.2 VÝBĚR UCHAZEČŮ.....	17
<b>3 MODERNÍ METODY A HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU .....</b>	<b>20</b>
<b>4 GENERACE X A Y, A JEJICH SPECIFIKACE PŘI NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>23</b>
4.1 GENERACE X A Y .....	23
4.2 ROZDÍLY PŘI NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ GENERACE X A Y .....	25
4.3 BENEFITY PRO GENERACI X A Y.....	27
<b>5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>29</b>
5.1 HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	29
5.2 PŮSOBENÍ PODNIKU V OBLASTI SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH AKTIVIT .....	30
5.3 ANALÝZA PRÁCE A TVORBA PRACOVNÍCH MÍST .....	31
5.4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	31
5.5 MOBILITA ZAMĚSTNANCŮ .....	32
5.6 ADAPTAČNÍ PROCES A PRACOVNÍ VZTAHY .....	33
<b>6 ANALÝZA PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ADAPTAČNÍHO PROCESU.....</b>	<b>34</b>
6.1 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	34
6.2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	35
<b>7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>39</b>
7.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	39
<b>8 NÁVRHOVÁ ČÁST.....</b>	<b>52</b>
8.1 DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO BUDOUCÍ VÝVOJ SE ZAMĚŘENÍM NA GENERACI Y .....	52
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>54</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>58</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Průběh Assessment Centre .....	19
Tabulka 2: Vlastnosti generace Y .....	24
Tabulka 3: Odlišné mediální chování .....	26
Tabulka 4: Porovnání generace X a Y a jejich vztahu k benefitům .....	28

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Graf představující zaměstnané osoby vykonávající užitečnou práci .....	25
Obrázek 2: Organizační struktura .....	30
Obrázek 3: Graf rozdělení respondentů podle věku .....	40
Obrázek 4: Graf rozdělení respondentů podle pohlaví .....	40
Obrázek 5: Graf fluktuace zaměstnanců .....	41
Obrázek 6: Graf respondentů dle toho, jak se dozvěděli o volné pozici v podniku .....	42
Obrázek 7: Jak se dozvěděli o volné pozici zástupci generace X .....	42
Obrázek 8: Jak se dozvěděli o volné pozici zástupci generace Y .....	43
Obrázek 9: Spokojenost respondentů s popisem pracovní pozice .....	43
Obrázek 10: Spokojenost respondentů s rychlostí komunikace .....	44
Obrázek 11: Spokojenost generace X s přijímacím pohovorem .....	45
Obrázek 12: Spokojenost generace Y s přijímacím pohovorem .....	45
Obrázek 13: Jak zaměstnanci hodnotí úvodní zaškolení .....	47
Obrázek 14: Jak zaměstnanci hodnotí kvalitu potřebné dokumentace .....	47
Obrázek 15: Jak zaměstnanci hodnotí úvodní školení .....	48
Obrázek 16: Sociální adaptace zaměstnanců .....	49
Obrázek 17: Jak hodnotí zaměstnanci přidělení patrona .....	50



## **SEZNAM ZKRATEK**

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
Sb.	Sbírka zákonů
HR	Lidské zdroje
AC	Assessment Centrum
IT	Informační technologie
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

## ÚVOD

Téma této bakalářské práce, kterým je Analýza přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu ve vybraném podniku, si autorka práce zvolila především z důvodu, že ji problematika řízení lidských zdrojů zajímá a ráda by v budoucnosti v této oblasti pracovala.

V současné době jsou lidské zdroje jedny z nejcennějších a jejich řízení je klíčová schopnost vedení společnosti. Zabezpečit dostatek kvantitativní i kvalitativní stránky lidských zdrojů je mnohdy klíč k úspěchu společnosti. Dobře vybraní a vhodně alokovaní zaměstnanci mohou být konkurenční výhodou. Proto je nezbytné o zaměstnance pečovat a vhodně je motivovat.

K dosažení svých cílů podniky potřebují zaměstnance s odpovídajícím vzděláním, kvalifikací, znalostmi a motivací. Jejich výběr a přijímání je jeden ze základních procesů podniku. Po nástupu nového zaměstnance následuje adaptace. Adaptační proces přímo navazuje na proces výběru nového zaměstnance.

**Cílem práce je provést analýzu přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu ve vybraném podniku, vymežit problematické oblasti a navrhnout doporučení pro budoucí vývoj se zaměřením na generaci Y.**

Následující kapitoly už se zaměřují přímo na uvedení do problematiky přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu. V první části se autorka snaží seznámit čtenáře se základními pojmy z oblasti lidských zdrojů, přijímání pracovníků a jejich adaptace. Tato část je rešerší odborných knih několika autorů, kteří se touto problematikou zajímají. V první kapitole se autorka věnuje řízení lidských zdrojů a jeho vývoji. V následujících kapitolách se věnuje vymezení pojmů přijímání zaměstnanců a adaptačnímu procesu.

Úvod do praktické části je věnován představení vybraného podniku, popis jeho historie a organizační struktury. Další kapitoly se už věnují analýze přijímání zaměstnanců a adaptačnímu procesu. Pomocí vyhodnocení dotazníkového šetření autorka navrhne doporučení na změnu procesů s ohledem na generaci Y.

# 1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V 21. STOLETÍ

V první kapitole autorka práce vymezuje pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a stručně popisuje vývoj řízení lidských zdrojů. Následně jsou popsány charakteristické znaky a cíle řízení lidských zdrojů v 21. století.

Pojem řízení lidských zdrojů není v porovnání s jinými ekonomickými teoriemi známý příliš dlouho. Lidské zdroje jsou podle Armstronga (2007, s.50) nejužitečnější typ zdrojů podniku. Lidský faktor v organizaci popisuje, jako kombinaci inteligence, kreativity, zkušeností a schopnosti dál se vzdělávat. „*Pojetí lidského kapitálu je spojeno se zastřešujícím pojetím intelektuálního kapitálu, který je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici*“ (Armstrong, 2007, s. 51).

V průběhu posledních let došlo k vývoji této terminologie. Často dochází k záměně termínů personální administrativa (správa), personální řízení, řízení lidských zdrojů, personální práce a personalistika. První tři termíny můžeme nazvat vývojovými fázemi a rozdílnou koncepcí personální práce. Personalistika a personální řízení jsou známy jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení (Koubek, 2015, s. 14).

## 1.1 Vývojové fáze personální práce

**Personální administrativa (správa)** má za úkol správu personální agendy. Představuje nejstarší pojetí personální práce, kdy se jednalo pouze o podpůrnou roli. Obecně můžeme říct, že se jedná o službu pro management, která se na chodu organizace aktivně nepodílí. Personální práce ve formě personální administrativy byla využívána především do 60. let minulého století, ale přežívá až do současnosti (Koubek, 2015, s. 14).

Již před druhou světovou válkou se začalo objevovat **Personální řízení**. Ukázalo se, jak důležitou roli nese v podniku organizovaný a motivovaný kolektiv (Koubek, 2015, s. 15). Podniky, které dokázaly zformovat své zaměstnance do relativně autonomních celků, se staly konkurenceschopné. Organizovaná lidská pracovní síla se stala z pohledu managementu důležitým faktorem úspěchu. Personální řízení řešilo spíše operativní problémy.

**Řízením lidských zdrojů** definuje Koubek (2015, s.15) nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidí se stává nejdůležitějším úkolem manažerů. Některé publikace uvádí jako poslední vývojovou fázi pojem řízení lidského (intelektuálního) kapitálu, definované od 90. let minulého století. Lidé jsou chápáni jako hlavní konkurenční výhoda a budoucnost organizace (Brodský, 2010, s. 13)

Řízení lidských zdrojů lze podle Koubka (2015, s.15) odlišit od personálního řízení a charakterizovat v několika bodech:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce;
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovních sil organizace;
- personální práce přestává být práce odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků;
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace;
- důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změnu;
- důraz na tvorbu žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů;
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

## **1.2 Cíle řízení lidských zdrojů v 21. století**

Obecnými úkoly řízení lidských zdrojů jsou například zlepšení kvality pracovního života a zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení produktivity pracovníků a jejich rozvoj nebo také připravenost podniku na změny (Koubek, 2007, s. 19).

Na řízení lidských zdrojů se podílejí HR zaměstnanci, někdy označovaní jako HR specialisté. Kromě HR zaměstnanců se podle Janišové a Křivánka (2013, s. 172) podílejí na řízení lidských zdrojů i vedoucí pracovníci, kteří mají přijímat a řídit pracovníky a současně mají odpovědnost za:

- kvalitu zaměstnanců;
- rozmístění zaměstnanců;
- výkon;
- motivaci.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit stránky kvantitativní a kvalitativní. Pod pojmem kvantitativní stránky lidských zdrojů si můžeme představit počet zaměstnanců nebo jejich věkovou a profesní strukturu. Kvalitativní stránky můžeme definovat pomocí výkonnosti, motivace nebo porozumění a plnění cílů firmy. Dále z definice Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001,

s. 5) vyplývá následující: *„Řízení lidských zdrojů coby progresivní formu řízení je možno charakterizovat ve zjednodušené podobě jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí firmy i požadavky pracovníků. Stanovení cílů vychází z odhadu rozhodujících trendů vývoje a jejich dopadu na činnost firmy a její širší i nejbližší okolí.“*

V důsledku společenských a ekonomických změn, které v České republice nastaly koncem 20. století došlo k zásadním změnám v provozu podniků. Česká ekonomika se více zapojovala do mezinárodního obchodu a velký vliv mělo mezinárodní ekonomického prostředí. Vstup zahraničních firem na český trh vytvořil nové náročnější konkurenční prostředí pro všechny subjekty trhu. Důsledkem bylo, že podniky kladly větší důraz na efektivitu hospodaření s jejich zdroji a bylo nezbytné se na trhu prosadit a překonat konkurenci (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 5). Schopnost zformovat lidské zdroje, vést je efektivně a splnit cíle podniku se ukázala jako rozhodující. Tradiční přístupy vedení lidí byly nedostačující a místo řešení operativních problémů bylo potřeba zaměřit se na podnikovou strategii, lidské zdroje se staly konkurenční předností organizace.

V 21. století je řízení lidských zdrojů chápáno jako strategický přístup řízení lidí, kteří představují pro podnik přidanou hodnotu. Promítání podnikových strategií do personálních činností napomáhá podniku k rychlejší adaptaci na změnu, dojde ke zkrácení doby od vytvoření plánu k jeho realizaci (Ulrich, 2009, s. 46). Podniky si uvědomují, že lidé jsou klíčovým faktorem úspěchu. Lidé individuálně i jako součást kolektivu napomáhají k dosažení strategických cílů. Dobře fungující kolektiv může podniku pomoci překonat konkurenci a obhájit své místo na trhu.

### **1.3 Význam informačních technologií pro řízení lidských zdrojů**

Moderní útvary řízení lidských zdrojů využívají celou řadu informačních systémů pro získávání, archivaci, vyhledávání i sdílení informací nejen o zaměstnancích. Díky novým technologiím mají zaměstnanci i manažeři okamžitý přístup k těmto informacím a mohou se rychle rozhodnout. *„A to vše bez použití zastaralých papírových procesů. Ke sdílení informací dochází i mezi technickými systémy, jak moderními, tak původními, a to i přes internet, podnikový intranet nebo extranet. Nejlépe je, když jsou cenné informace uloženy ve vhodně strukturovaných databázích“* (Alfred J. Walker a kolektiv, 2003, s. 51).

V 80. a 90. letech minulého století se zaváděly IT technologie, které byly cestou k efektivnějšímu a ekonomičtějšímu řízení. Vznikala nová řešení, která bylo potřeba

implementovat do organizace (Janišová, Křivánek, 2013, s. 174). V dnešním světě moderních technologií je na trhu několik informačních systémů, které mohou podniky využívat. Jedním z nejvíce využívaných informačních systémů je systém SAP, pojmenovaný podle německé firmy, zabývající se vývojem podnikových informačních systémů. Pokud se jedná o malé podniky, může jim pro ukládání dat a jejich editaci stačit například Microsoft Excel nebo Microsoft Access. Větší podniky si mohou nechat vytvořit vlastní informační systém na míru podle jejich požadavků. Například může jít o systém pro podporu kancelářských činností a administrativy, systém pro interní a externí komunikaci, manažerské informační systémy nebo systémy pro vrcholové manažery (Veber a kol., 2009, s. 203).

Nové technologie pomáhají i při výběru nových uchazečů. Existuje celá řada internetových portálů, které slouží pro inzerci pracovních míst, nebo zde mohou uchazeči vystavit svůj životopis, například webové stránky prace.cz nebo jobs.cz. Známa profesní sociální síť je LinkedIn. Jedná se o sociální síť, kde má uživatel osobní profil v podobě životopisu. Personalisté oslovují potenciální uchazeče prostřednictvím sociální sítě, na základě informací vyplněných na jejich profilu.

Autorka bakalářské práce v této kapitole vymezila jednotlivé vývojové fáze personální práce. Blíže se zaměřila na řízení lidských zdrojů, jako na nejnovější koncepci personální práce, která se objevila v průběhu 50. let minulého století. V dnešní době se řízení lidských zdrojů neustále vyvíjí. Podniky, a především jejich vedení, si uvědomují významnost lidského faktoru. V posledních letech je řízení lidí často doprovázeno i novými technologiemi. Nová IT řešení mohou výrazně pomoci například při personální administrativě, shromažďování, ukládání a editaci potřebných dat. Uložené informace lze dále využít i pro personální plánování a další personální činnosti. Autorka práce považuje využívání nových technologií a kvalitní informační systém za velkou výhodu podniků oproti konkurenci. Autorka práce souhlasí s myšlenkou Jaromíra Vebera a kol. (2009, s.200): *„Mít potřebná data, potřebné informace a znalosti k dispozici včas a na potřebném místě a dokázat jich účelně využít, to je jednou z klíčových podmínek úspěchu manažerské práce.“*

## 2 PROBLEMATIKA PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Ve druhé kapitole se autorka zaměřuje na problematiku přijímání zaměstnanců. Nejdříve celý proces rozděluje na tři fáze, které poté jednotlivě popíše. Přijímáním nových zaměstnanců získává organizace dostatek pracovních sil s odpovídajícími dovednostmi, znalostmi a potenciálem. Podnik dosáhne zaměstnáváním schopných lidí konkurenční výhody. Lidé, kteří jsou do podniku vybráni by měli být přínosem.

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků podle Armstronga (2007, s.343) je: *„získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“*

Autorka práce souhlasí s názorem Josefa Koubka. *„Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry (společně s výběrem pracovníků) rozhoduje a tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude mít firma k dispozici“* (Koubek, 2007, s. 68).

Autorka rozdělila proces získávání a výběr pracovníků na tři části stejně, jako uvádí Armstrong (2007, s. 343) v knize Řízení lidských zdrojů:

- definování požadavků;
- přilákání uchazečů;
- vybírání uchazečů.

### 2.1 Definování požadavků a přilákání uchazečů

Definici požadavků si lze představit jako vytváření přehledu a popis potřebných schopností, vzdělání, praxe a dovedností, které po uchazečích vyžadujeme, popis pracovního místa nebo jeho vytvoření. Jedná se informace, které jsou potřeba k sestavení inzerátu. Zároveň tvoří kritéria, podle kterých bude uchazeč posuzován při pohovoru. Soupis těchto informací nejčastěji tvoří přímí nadřízení spolu s HR specialistou (Armstrong, 2007, s. 343).

Vytváření (design) pracovního místa popisuje Koubek (2007, s. 42) jako: *„Proces přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů a odpovědností tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi. Je to zároveň proces vytváření podmínek pro efektivní vykonávání těchto povinností, odpovědností a zařazování pracovních míst do kontextu ostatních pracovních míst ve firmě a do kontextu pracovních a výrobních úkolů.“*

*„Specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele dané role (pracovního místa). Mohou být zahrnuty i odborné schopnosti tak, jak jsou uvedeny v profilu role“ (Armstrong, 2007, s. 344).*

Podnik zpravidla nejdříve hledá ve vnitřních zdrojích organizace. Výhodou je, že zaměstnanec už podnik zná a podnik může ušetřit náklady za zaučování. Noví zaměstnanci mohou do podniku přinést nové zkušenosti. Pokud v podniku nejsou k dispozici vhodné uchazeči přichází na řadu inzerce, pracovní veletrhy nebo spolupráce s agenturami, které řeší Outplacement a další možnosti pro přilákání uchazečů z externích zdrojů (Armstrong, 2007, s. 343).

Pokud se podniku nepodaří pokrýt volné pracovní místo z vnitřních zdrojů, dojde k oslovení vnějších zdrojů pracovních sil. To jsou dle Koubka (2007, s.73) zejména:

- pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele;
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na povolání;
- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce, v komerčních zprostředkovatelích či hledající zaměstnání samostatně).

Popis role (pracovního místa) definuje očekávané výsledky a požadavky na schopnosti. Nebezpečí, kterému je třeba se vyvarovat je nadhodnocení požadované kvalifikace nebo schopností. Nerealistické požadavky na pracovníky dostávají podnik do problémů s přilákáním uchazečů. Později může dojít k nespokojenost ze strany vybraných kandidátů, kteří zjistí, že jejich schopnosti jsou nevyužité. Podhodnocení požadavků na uchazeče může být stejně nebezpečné, ale dochází k němu jen zřídka (Armstrong, 2007, s. 345).

Metod získávání pracovníků se dnes využívá mnoho, podnik si musí v první řadě zvolit tu správnou. Výběr správné metody závisí na několika faktorech, například na stanovených požadavcích pracovního místa, které společnost plánuje obsadit. Dalším faktorem je množství finančních prostředků, které je organizace schopna do získání nových zaměstnanců vložit a také kvalita příprav a analýz s tím souvisejících (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 27).

Inzerování je nejčastější metodou přilákání uchazečů. Podnik si vybere nejvhodnější média, kde bude svůj inzerát vystavovat. Stále se využívají inzeráty v tisku, rozhlasu a televizi. Nejčastější a pro mladou generaci i nejpoutavější jsou inzeráty na internetových stránkách a sociálních sítích. E-recruitment či pojem online recruitment neboli metoda získávání nových



pracovníků za pomoci internetu (Armstrong, 2007, s. 353). Tato metoda šetří náklady a zároveň je podnik schopen poskytnout dostatek informací, které lze snadno editovat. Při využití sociálních sítí může podnik a uchazeč snadno komunikovat a rychle sdílet informace. Řada podniků využívá i možnosti vlastních webových stránek, kde se uchazeč dočte veškeré informace. Při inzerování jsou často používány nové technologie, moderní informační systémy a sociální sítě.

V České republice se často používá internetový portál [prace.cz](http://prace.cz) nebo [jobs.cz](http://jobs.cz). Jedná se o webové stránky, kde mohou jednotlivé podniky snadno a rychle vystavit inzeráty na volné pozice. Zájemce může jednoduše reagovat na inzerát zasláním svého životopisu v elektronické podobě. Někteří uchazeči o nové zaměstnání mohou na internetových stránkách přímo vystavit svůj životopis a čekat na reakce personalistů nebo jiných zástupců podniků.

Při náboru pracovníků na místa, která lze obsadit absolventy je vhodná spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi. Tato spolupráce podniku umožní vytipovat si již během výuky a stáží studenty, kteří splňují požadavky zvoleného pracovního místa nebo zveřejnění podnikové inzerce práce přímo ve vzdělávací instituci (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 31). V oborech, kde je nedostatek pracovníků je častá spolupráce mezi podniky a univerzitami. Tyto podniky pořádají veletrhy s nabídkami pracovních stáží a vzdělávací akce často přímo v prostorech školy za účelem přilákání studentů a potenciálních nových zaměstnanců.

## **2.2 Výběr uchazečů**

Úkolem výběru pracovníků je podle Koubka (2007, s. 166) rozeznat uchazeče o zaměstnání, kteří budou nejen vyhovovat požadavkům, ale i přispějí k vytváření příjemného prostředí v podniku. Nový pracovník by měl akceptovat hodnoty společnosti i týmu lidí, se kterými bude spolupracovat. Důležitá je i flexibilita a rozvojový potenciál pro přizpůsobení se možným změnám.

Pro výběr nového pracovníka mezi uchazeči slouží nejčastěji pohovory, často doplněné o vědomostní nebo praktické testy (Armstrong, 2007, s. 343). Pohovory mohou probíhat přímo v podniku, mohou být i telefonické nebo přes videokonference. Pokud je pohovor vícekolový a dochází k výběru mezi několika uchazeči může být jeho součástí i Assessment centrum.

Pokud se uchazeč rozhodne odpovědět na inzerát zaslá svou žádost o zaměstnání společně s životopisem a případně motivačním dopisem. Další potřebné dokumenty mohou podle Kleibla, Dvořákové a Šubrt (2001, s. 36) mohou být:

- osobní dotazník;
- kopie dokladu o ukončení studia (diplom, vysvědčení);
- kopie certifikátu o ukončení dalšího vzdělávání;
- pracovní posudky;
- reference;
- lékařské osvědčení;
- seznam publikační činnosti.

Na základě analýzy životopisů, případně motivačních dopisů a dalších dokumentů doporučuje Janišová, Křivánek i Koubek si rozřídít uchazeče do několika skupin (Janišová a Křivánek 2013, s. 200):

- uchazeč, který má předpoklady pro danou pozici a pozveme jej na pohovor;
- uchazeč, který nesplňuje všechny naše požadavky, možná jej pozveme později, pokud nevybereme z první skupiny dostatek vhodných kandidátů pro postup do dalšího kola pohovoru;
- nesplňuje požadavky pro danou pozici, odmítneme ho nebo projednáme přesun do jiného probíhajícího výběrového řízení, pro které splňuje předpoklady.

Před začátkem prvního kola pohovoru je potřeba se připravit. Prostudovat podklady, které jsou k dispozici od uchazečů. Vytvoření otázek, na které se budeme uchazečů ptát. Připravit stručné představení společnosti a pozice, na kterou vybraný uchazeč nastoupí. Pohovor by měl mít stanovený časový harmonogram, který každému uchazeči poskytne čas na prezentaci a hodnotícím přestávku a čas pro vyhodnocení (Janišová a Křivánek 2013, s. 202).

Assessment centre (AC) neboli hodnotící centrum, je efektivní metoda pro výběr nejlepšího kandidáta. „*AC neposuzuje znalosti jedince, ale zaměřuje se na hodnocení jeho kompetencí ve vztahu k pracovnímu místu. Je to metoda, která kombinuje testové metody s různými cvičeními v modelových situacích, jež simulují budoucí pracovní podmínky* (Janišová, Křivánek, 2013, s. 203).

Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 203) je hlavní výhodou AC úspora času. Během jednoho dne je možné poznat a porovnat ve stejných podmínkách několik zájemců o pracovní místo. Dochází k redukci nákladů. Vysoká úspěšnost AC minimalizuje riziko neúspěchu a toho,

že by se pohovor musel opakovat. Další výhodou je objektivní posouzení jednotlivých kandidátů během týmových i individuálních rolí. Průběh Assessment centra a jednotlivé fáze popisuje následující Tabulka 1.

**Tabulka 1: Průběh Assessment Centre**

<b>Příprava</b>	<b>Provedení</b>	<b>Vyhodnocení a rozhodnutí</b>
- Výběr týmu hodnotitelů.	- Přivítání účastníků.	- Sumarizace hodnocení jednotlivých hodnotitelů.
- Volba popisu a kompetencí.	- Vysvětlení průběhu AC.	- Diskuze o rozdílech v hodnocení mezi jednotlivými hodnotiteli.
- Volba cvičení a testů.	- Instrukce pro účastníky.	- Vytvoření pořadí kandidátů.
- Vypracování zadání.	- Posouzení účastníků v jednotlivých aktivitách AC.	- Rozhodnutí o nejvhodnější kandidátovi.
- Příprava časového harmonogramu.		- Návrh dalších kroků.
- Pozvání kandidátů.		
- Příprava hodnotících kandidátů.		
- Zajištění prostor.		
- Příprava manuálu pro hodnotitele.		
- Trénink hodnotitelů.		

*Zdroj: Upraveno podle: Janišová a Křivánek 2013, s. 206.*

Autorka práce považuje problematiku přijímání zaměstnanců za velice aktuální záležitost, kterou řeší mnoho podniků. V této kapitole autorka práce popsala přijímání pracovníků pomocí několika definic, poté si proces rozdělila na jednotlivé části a popsala je.

Pro podnik je nejdůležitější správně definovat požadavky, které má na nové zaměstnance. Soupis požadavků a informací o pracovním místě je třeba sepsat a prezentovat uchazečům za pomoci správného komunikačního kanálu. Pro výběr mezi kandidáty slouží v dnešní době nejčastěji pohovory, popřípadě praktické testy, které jsou rychlou cestou k otestování vědomostí uchazeče o zaměstnání.

### 3 MODERNÍ METODY A HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Autorka bakalářské práce ve třetí kapitole vymezí pojmy z oblasti adaptačního procesu. Zaměří se na moderní metody adaptace nových zaměstnanců a jejich hodnocení.

*„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, ve kterých žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace se proto týká již zcela konkrétního sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje. V kontextu pracovního zařazení lze tak hovořit o adaptaci na pracovní prostředí ve věcných i sociálních souvislostech“* (Nový, Surynek, 2002, s. 147).

Adaptace nových pracovníků v podniku lze shrnout jako zapracování, to znamená jejich uvedení do organizace a do jejich pracovní funkce. Každý proces adaptace je dle Váchala a Vochozka (2013, s. 304–305) rozdělen a charakterizován čtyřmi fázemi:

- přípravná fáze zahrnuje období před změnami životních a pracovních podmínek (nespokojenost pracovníka na stávajícím pracovišti);
- fáze globální orientace nastupuje počátkem působení nových podmínek (nástup na nové pracoviště);
- fáze uvědomělé orientace, kdy člověk začíná uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změněným podmínkám života a je schopen plně využívat svého vnitřního potenciálu ke zvládnutí změn;
- fáze vpravení se do nových podmínek, do nového systému.

Je potřeba aby se nový zaměstnanec adaptoval na pracovní podmínky, které jsou pro něj v podniku připraveny. Janišová a Křivánek (2013, s. 210) uvádí ve své knize několik prvků, které hrají významnou roli při adaptaci. Jedním z nich je kvalitní popis pracovního místa, díky kterému má zaměstnanec jasnou představu o jeho náplni práce, pravomocích i zodpovědnosti.

Úvodní manuál nebo informační brožura může poskytnout základní informace o podniku, jeho historii, struktuře a umožňuje rychle dohledat základní údaje a kontakty. Úvodní seminář, často v podobě jednodenního školení. Zde se zaměstnanec dozví informace o podniku a o jeho hodnotách, jimiž se vyznačuje firemní kultura. Mentoring program umožňuje spolupráci nových a stávajících zkušených zaměstnanců a „Buddy“ neboli přítel je člověk, který pomáhá novému kolegovi se začleněním do kolektivu a seznámit se s lidmi i prostředím podniku. „Buddy“, který má i dostatek odborných zkušeností může i suplovat roli mentora.

U zaměstnanců s ambicemi dosáhnout velkých výkonů je vhodné začlenění do skupiny talentů, to jim umožní se rychle začlenit mezi vrstevníky. Ve velkých organizacích bývají tyto body zapracovány do adaptačního plánu, se kterým se zaměstnanec seznámí při nástupu (Janišová a Křivánek, 2013, s. 210–212).

Adaptace v pracovním procesu je vyrovnání se se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly, tento proces probíhá podle Váchala a Vochozka (2013, s. 304–305) ve dvou rovinách. Pracovní adaptace je proces, během kterého se nový zaměstnanec vyrovnává s vlastním očekáváním, požadavky a předpoklady na jeho pracovní zařazení. Sociální adaptace je postupný proces, kdy dojde k začlenění nového zaměstnance do pracovní skupiny i do celého sociálního systému podniku.

Pracovní adaptace je kontinuální proces. Začíná vstupem nového zaměstnance do zaměstnání a probíhá v různých formách po celou dobu jeho působení v podniku. „*Pracovní adaptace je jednak procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení, jednak procesem, který zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích pracovní činnosti a v podmínkách, ke kterým dochází v důsledku inovačních změn*“ (Nový, Surynek, 2002, s. 148).

Začlenění zaměstnance do struktury sociálních vztahů má za cíl sociální adaptace. „*Výsledkem procesu sociální adaptace může být úplné včlenění do nových sociálních podmínek, částečná adaptovanost nebo nevčlenění se do nové situace. Sociální adaptovanost lze vyjádřit jako přiměřenou nebo dostatečnou adaptovanost, nebo jako nepřiměřenou či nedostatečnou adaptovanost. Úroveň sociální adaptovanosti se odráží v prožívání člověka, příznivě nebo nepříznivě ovlivňuje kooperativnost se spolupracovníky a jeho individuální výkonnost*“ (Nový, Surynek, 2002, s. 149).

Adaptace je různorodý proces, který má mnoho forem. Cílem adaptace je začlenit nového pracovníka do pracovního kolektivu. Mezi moderní metody adaptace patří sestavení adaptačního plánu na míru zaměstnanci. Vstupní rozhovor nadřízeného s novým zaměstnancem nebo seznámení se spolupracovníky. Adaptaci napomáhá i seznámení s dalšími činnostmi jiných útvarů, rotace práce pomůže novému zaměstnanci pochopit, jak podnik funguje (Váchala a Vochozka, 2013, s. 306).

Pro vyhodnocení adaptace je třeba sledovat její průběh. Kontrolu průběhu adaptačního procesu provádí nejčastěji personální útvar. Vyhodnocení může probíhat formou dotazníkové šetření, nebo pohovorů.

Je vhodné po dobu adaptace určit garanta adaptačního procesu, jedná se o konzultanta, který je zkušený a osobnostně vhodný na spolupráci s novým zaměstnancem. Garant průběžně sleduje pracovníka a zkoumá, zda došlo k jeho začlenění do pracovní skupiny. Získává zpětnou vazbu o výsledcích jeho činnosti. Na závěr je vhodné provést závěrečné zhodnocení celého procesu adaptace za pomoci pohovoru nebo dotazníku (Váchala a Vochozka, 2013, s. 306).

Adaptaci si autorka práce vysvětluje, jako schopnost reagovat a přizpůsobit se na změnu v prostředí. Při změně zaměstnání často dochází k velké změně a adaptační proces napomáhá novým zaměstnancům s přizpůsobením se novému pracovnímu prostředí, podmínkám i kolektivu. Mnoho podniků má zpracovaný adaptační plán proto, aby byli noví spolupracovníci schopni co nejdříve pracovat efektivně a spolupracovali v kolektivu stejně jako ostatní. Ve třetí kapitole autorka práce popsala několik možností adaptačního procesu u nových zaměstnanců, jeho hodnocení a jeho moderní metody.

## 4 GENERACE X A Y, A JEJICH SPECIFIKACE PŘI NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ

Rozdíly mezi jednotlivými generacemi se stále více prohlubují a společnost to nutí zamýšlet se nad jejich rozdílnými znaky nejen na trhu práce. Rozdělení generací do několika skupin napomáhá vzájemnému porozumění a spolupráci. Podle autorky práce se na trhu práce momentálně vyskytují 3 různé generace (věkové skupiny) a cílem kapitoly je popsat tyto skupiny a jejich specifické znaky.

Na trhu práce se střetávají tři různé generace, pro které je vžité označení X, Y a Z. Rozdělení populace na jednotlivé generace pomáhá pochopení jednotlivých skupin a jejich požadavků. Z nejasných očekávání a rozdílných pohledů vzniká mnoho problémů pro všechny ze zúčastněných stran.

### 4.1 Generace X a Y

Generace X jsou lidé narození zhruba v letech 1965 až 1980, jedná se o potomky takzvané Baby Boom generace a v České republice se také někdy označují jako Husákovy děti. Husákovy děti jsou lidé narození v silné vlně populace začátkem 70. let 20. století (Hrabica, 2017).

Generace X se dle Chuma (2013) nazývá také umělá. *„Protože označení "X" je marketingová nálepka, vyjadřující že mladí lidé své doby neměli zdánlivě žádný společný cíl nebo žebříček hodnot. Každý měl nějaké své "životní X" a za ním se rozhodl jít, případně se naopak rozhodl žádné životní X nevyhledávat. Jakmile tato generace přejala marketingovou škatuli, hrdě se jí zmocnila a své označení "Nedefinovaná generace" začala používat jako pozitivní vymezení své identity, založené na svobodě jednotlivce, lidské důstojnosti, novému přístupu k rychle se měnícímu světu a celkové nezávislosti mladých lidí.“*

Za generaci Y se nejčastěji považují lidé narození od roku 1980 do začátku nového tisíciletí. Dnešní dvacetiletí až třicetiletí, kteří vstupují na trh práce s rozdílnými představami a požadavky ve srovnání s jejich rodiči. Důležitým faktorem, který vstoupil této generaci do života, jsou moderní technologie. Výhodou je, že se nepotřebují s novými věcmi učit zacházet, je to pro ně samozřejmost. Starší generace mají často problém se novými technologiím a zařízeními přizpůsobit a naučit se s nimi správně manipulovat. Generace Y si už život bez internetu a chytrých zařízení neumí představit a podle Brončkové (2010) *„chtějí technologie využít i k tomu, aby se kvůli práci nemuseli vzdát osobního života. Důležité je pro*

*ně prostředí umožňující otevřenou komunikaci. Vyrostli v kultuře změn, a tak se jich ani nebojí. Jsou velmi flexibilní. Aby si je zaměstnavatel udržel, musí zajistit možnost přecházet například do jiného projektu, oddělení, či pobočky v rámci firmy. Zaměstnanci generace Y totiž v práci vyžadují různorodost, kreativitu a nové výzvy. Pracovníci generace Y chtějí být neustále v pohybu. Nabízejí vše, ale také vše chtějí.“*

Písmeno Z značí generaci lidí narozených v průběhu 90. let a na začátku nového milénia. Někdy bývá generace nového tisíciletí označovaná i písmenem M. Tato generace má na trhu práce zatím velice malé zastoupení a na jejich příchod se teprve čeká. Jsou to lidé, kteří se podle autorky narodili do nového digitálního světa plného internetu a sociálních sítí.

Podle výzkumu společnosti Ipsos (2017) tvoří lidé mladší 20 let 25 % naší populace. V roce 2030 by tato skupina měla zabírat až 75 % pracovního trhu. *„Často o těchto lidech hovoříme jako o mileniálech, protože dospívali na přelomu tisíciletí. Mileniálové jsou sebejistí, mají vysoká očekávání a jsou orientováni na svůj úspěch. Jde o vysoce mobilní lidi, kteří rádi sdílejí svoje názory a mají k tomu také prostor – jsou neustále propojeni prostřednictvím smartphonů a využívají platformy typu YouTube. Jejich slabé stránky tvoří naopak posedlost sama sebou, lenost a neloajálnost vůči zaměstnavateli. V anglofonním světě je často nazýváme „me me generation“ (Ipsos, 2015-2017).“*

**Tabulka 2: Vlastnosti generace Y**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Nadšení	Lenost
Znalost technologií	Posedlost sama sebou
Podnikavost	Neloajálnost vůči zaměstnavateli
Sebejistota	
Orientace na úspěch	
Mobilita	

Zdroj: Upraveno podle: Výzkumy Ipsos, 2015-2017.

V tabulce č. 2 by autorka uvádí shrnutí vlastností generace Y podle výzkumů společnosti Ipsos. Za silnou stránku se považuje především znalost technologií, nadšení nebo podnikavost. Mladí uchazeči o zaměstnání jsou sebejistí a ambiciózní a touží po rozvoji své kariéry, na druhou stranu by chtěli mít dostatek volného času, věnovat se svým zájmům a podle výzkumu je slabou stránkou i lenost. Kvůli svým požadavkům se často nebojí i změnit zaměstnání. Nejsou tak loajální ke svým zaměstnancům jako jejich předci.



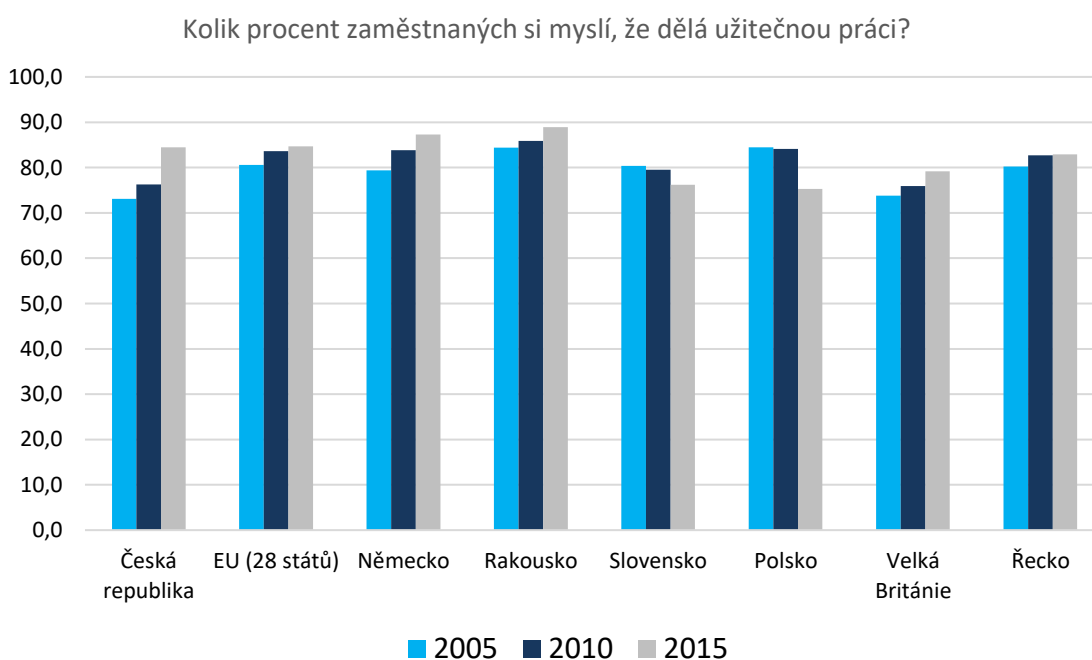
## 4.2 Rozdíly při náboru zaměstnanců generace X a Y

Podle Dlaskové a Kramera budou polovinu celosvětově pracujících do roku 2020 tvořit lidé narozeni v letech 1980 až 2000 (2017, s. 7). Tento názor se téměř shoduje s odhady výzkumné agentury Ipsos.

Generace X a Y se příliš neliší v představách o jejich kariéře. Zhruba pětina lidí považuje svou práci za smysl života. Necelá polovina mladých lidí, kteří patří do generace Y je spokojena se svou prací, u starší generace je spokojeno 54 procent lidí.

Obě generace jsou přesvědčeny o tom, že volný čas a čas v práci by měl být jasně oddělen. Nepreferují práci, kde je třeba být neustále k dispozici na telefonu. Jasný rozdíl je v sebejistotě a ambicích dosáhnout vrcholu kariéry. Z mladší generace více než 33 procent dotázaných odpovědělo, že chce dosáhnout vrcholu své kariéry. U generace X šlo o necelých 33 procent a dalších 40 procent se na kariérní vrchol dostat nechce (Dlasková a Kramer, 2017, s. 7).

Generace Y dává přednost vlastní kanceláři, kvalitnímu pracovní prostředí a práci v blízkosti bydliště. Samostatnou kapitolou podle Dlaskové a Kramera (2017, s.7) pak je stále častěji zmiňovaný požadavek na práci, která dává smysl.



Obrázek 1: Graf představující zaměstnané osoby vykonávající užitečnou práci

Zdroj: Upraveno podle: Databáze Eurostat, 2018.

Na základě dat statistického úřadu Evropské unie Eurostat autorka práce zpracovala graf, který můžete vidět na obrázku 1. Z grafu lze vyčíst kolik procent lidí si myslí, že dělají užitečnou práci. Sběr a zpracování dat probíhalo v několika letech. Průzkum zahrnuje celkem 28 států Evropské unie, dotazník vyplňovali lidé ve věkovém rozmezí 15 až 64 let.

Podle grafu celková spokojenost se smyslem a užitečností práce v Evropské unii roste. Česká republika byla zemí, kde v letech 2005 až 2015 došlo k největšímu nárůstu procenta zaměstnanců spokojených se svou prací. Oproti tomu na Slovensku nebo v Polsku došlo k poklesu. Nejvíce procent zaměstnanců, kteří si myslí, že dělají užitečnou práci je na ostrově Malta, kde z necelého půl milionu obyvatel je skoro 96 % spokojených.

Nárůst procent lidí, spokojených se svou prací může být výsledkem klesající nezaměstnanosti a moderních trendů, kdy se lidé více než dříve zajímají o celkovou spokojenost se svým zaměstnáním.

Porovnání generací je v poslední době často řešené téma nejen v oblasti HR, ale například i v marketingu. Podle výzkumu společnosti Ipsos je společnost Y zvyklá na život obklopený reklamou. *„Odlišný styl a očekávání příslušníků generace Y je doprovázen ještě několika specifickými charakteristikami důležitými pro její marketingové zacílení a oslovení. Je to generace, která je „zvyklá na reklamu“, vyrostla s ní nebo s ní strávila většinu života, neprožila fázi prvotní fascinace a následného znechucení reklamou jako starší generace. Zároveň tito mladí lidé vykazují odlišné mediální chování projevující se odklonem od tradičních k online médiím, a to již v porovnání s jim věkově nejbližší generací X (Ipsos, 2011)“.*

V tabulce 3 je několik populárních mediálních prostředků a porovnání jejich oblíbenosti u jednotlivých generací. Popularita papírových novin, rádia i televize u mladých klesá. Oproti tomu věnují více pozornosti internetu a novým komunikačním technologiím.

**Tabulka 3: Odlišné mediální chování**

	<b>Generace Y</b>	<b>Generace X</b>
<b>Denně čte papírové noviny</b>	24 %	30 %
<b>Denně čte noviny a časopisy na internetu</b>	55 %	44 %
<b>Denně poslouchá rádio</b>	56 %	64 %
<b>Denně sleduje televizi</b>	77 %	87 %

Zdroj: Upraveno podle: Výzkumy Ipsos, 2011.

Pokud se podnik rozhoduje, která média využije pro svou propagaci volných pracovních míst, je dobré si nejprve určit, kterou skupinu lidí (generaci) chce oslovit. Pokud chce podnik přilákat mladé uchazeče a absolventy doporučuje autorka využít internetu. Existuje celá řada internetových portálů, které slouží pro zveřejňování nabídek volných pracovních míst, sociální sítě a online reklam.

Jednou z klíčových věcí, kterou mileniálové od svých zaměstnavatelů vyžadují, podle Niedermeierové (2017, s.12) je: „*možnost rozvíjet se v práci. Možnost získávat nové znalosti a dovednosti hraje při výběru práce pro mladé lidi často důležitější roli než výše mzdy.*“ S tímto názorem autorka práce souhlasí. Vzdělávání a osobní rozvoj může být vnímán jako jedním z dostupných benefitů do zaměstnavatele. Další, na co by se měl podnik podle Niedermeierové zaměřit je firemní kultura, která zahrnuje rovnocenný přístup, moderní procesy a málo byrokracie (2017, s.13).

Hlavní roli v motivaci a jeden z benefitů je flexibilní pracovní doba. „*České firmy se to ale teprve učí. Možnost home officu má v Česku podle průzkumu Jobs Index společnosti LMC zatím je 22 procent zaměstnavatelů, a to obvykle jen několikrát do měsíce. Pracovat z domova kdykoli mohou jen dvě až čtyři procenta lidí. Tuzemské firmy mají ještě hodně co vylepšovat* (Niedermeierová, 2017, s. 13)“

### **4.3 Benefity pro generaci X a Y**

Pro porovnání generací zpracovala autorka práce dotazník, ve kterém se zaměřila na to, které benefity jsou pro zaměstnance zajímavé a zda se budou názory jednotlivých generací lišit. Pro tvorbu dotazníku autorka využila webových stránek [www.survio.com](http://www.survio.com). Dotazník byl poté rozšířen prostřednictvím sociálních sítí, zveřejněn byl od 10.března 2018 do 20.března 2018.

Dotazník vyplnilo 105 respondentů. Z toho celkem 66 mužů a 39 žen. Hodnocení osob mladších 18 let nebylo do výsledků započítáno. Nejvyšší dosažené vzdělání bylo u více než poloviny středoškolské s maturitou. Celkem 24 % respondentů dosáhlo základního vzdělání a 18 % respondentů tvořili vysokoškolští absolventi.

V Dotazníku bylo na výběr z celkem 14 benefitů, případně bylo možné dopsat vlastní variantu. Dotazovaný mohl vybrat 5 benefitů, které považuje za nejzajímavější.

Za generaci X lze považovat celkem 39 respondentů ve věku 38 let a více, z toho 15 žen a 24 mužů. U generace X jasně zvítězil zaměstnanecký benefit v podobě 13. platu, tento benefit označilo 68 % respondentů. Dalšími oblíbenými benefity jsou stravenky, vzdělávání nebo

příspěvek na dovolenou. Celkem 77 % respondentů si myslí, že je benefity nemotivují k lepšímu pracovnímu výkonu a jen 30 % uvedlo, že je pro výše a struktura benefitů důležitá při výběru zaměstnání.

Dotazník vyplnilo 60 osob ve věku 18 až 38 let. Generaci Y zastupovalo 21 žen a 39 mužů. Stejně tak, jako u generace X zvítězil benefit 13. plat, který by ocenilo 95 % respondentů. Dalším oblíbeným benefitem je například možnost vzdělávání na pracovišti, služební automobil, stravenky a příspěvek na sportovní aktivity. Celkem 85 % dotazovaných uvedlo, že je benefity motivují k lepšímu pracovnímu výkonu a 60 % zohledňuje benefity při výběru zaměstnání.

Autorka práce si dotazované rozdělila na dvě skupiny podle jejich věku a porovnála jejich požadavky a vztah k zaměstnaneckým benefitům. Obě generace považují za jeden z nejlepších benefitů 13. plat, možnost vzdělávání na pracovišti a stravenky.

Rozdíl mezi generacemi lze vidět v tabulce 4. Mladší generace často vnímá benefity jako odměnu za dobře odvedenou práci, benefity ji motivují k vyššímu pracovnímu výkonu. Na rozdíl zástupce generace X benefity k práci nemotivují a ani nejsou kritériem při výběru zaměstnání.

**Tabulka 4: Porovnání generace X a Y a jejich vztahu k benefitům**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>
<b>Ano, myslím si, že mě benefity motivují k vyššímu výkonu v práci.</b>	23 %	85 %
<b>Ano, při výběru zaměstnání je pro mě struktura a výše benefitů důležitá.</b>	30 %	60 %

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Při náboru mladší generace je možné zaměstnance motivovat výší a strukturou dostupných benefitů. Pokud podnik plánuje obsadit volná místa novými pracovníky z generace X je možné, že nabídka benefitů pro ně nebude jedním z důležitých kritérií pro výběr zaměstnání.

## 5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

V páté kapitole autorka popisuje historii a vývoj podniku a zaměřuje se se na vybrané personální činnosti. Pro zpracování bakalářské práce si autorka vybrala podnik, který působí na trhu s informačními technologiemi. Jedná se o dynamickou společnost, která se zabývá vývojem softwarů na zakázku. Patří mezi největší podniky v České republice a je významným dodavatelem řešení na evropském trhu IT. Na trhu působí společnost již více než 25 let. Průběžně společnost rozšiřuje síť svých poboček v Česku, na Slovensku, v Nizozemí a na Ukrajině tak, aby byla blíž svým zákazníkům a mohla uspokojit jejich poptávku.

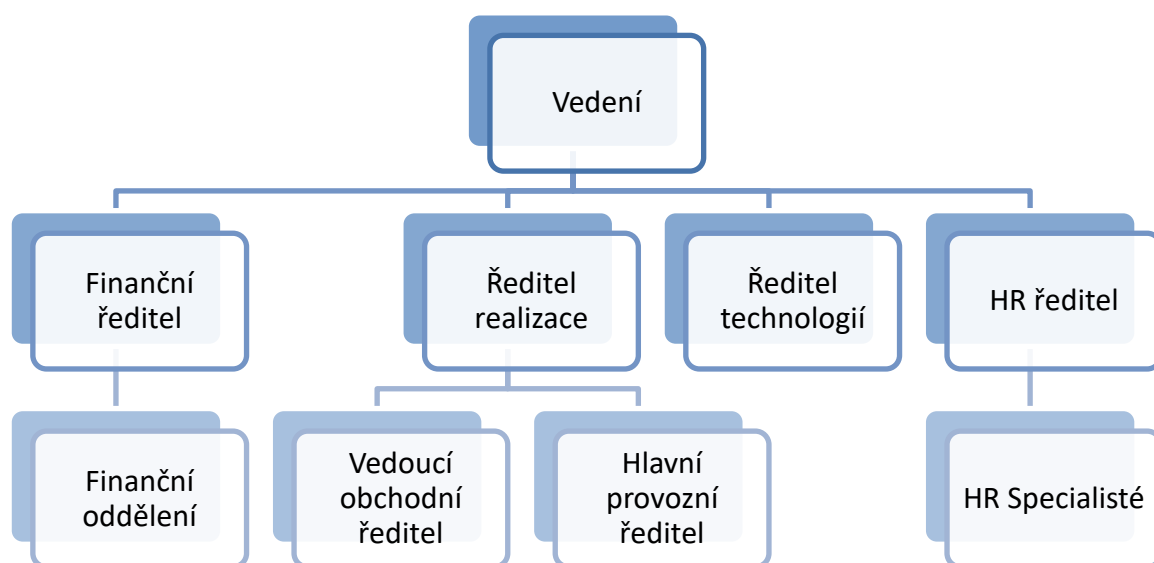
### 5.1 Historie a vývoj společnosti

Společnost v podobě, jaké působí dnes vznikla 31. května roku 2001. Předmětem podnikání je především Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Výpis z obchodního rejstříku, 2017). Zakladatel ale začal působit na našem trhu již v roce 1990 s vizí „Továrny na software“. Během čtvrt století své existence se firma vypracovala v jednu z nejvýznamnějších evropských společností zabývajících se informačními systémy.

Podnik si zakládá na originální organizační struktuře a na tom, že zvládají dělat věci jinak a tím zaujmout. *„Společnost je zaměřená na zakázkový vývoj softwaru má velmi neobvyklou organizační strukturu. Její majitel a zakladatel ji vytvořil tak, aby dokázal rozložit a eliminovat rizika. Každým rokem roste o více než 20 % a snaží se o expanzi na zahraniční trhy. Současně vyvíjí novou generaci informačního systému pro firmy. Ve chvíli, kdy se podaří urychlit expanzi nebo se prosadit ve větší míře s vlastním informačním systémem, vstoupí s ním podnik na burzu. Jednoduše řečeno – dělat věci úplně jinak se vyplatí. Firma se díky své speciální organizační struktuře a majiteli s neobvyklými myšlenkami stal největší českou softwarovou firmou a míří dál za hranice. Pobočku má i v Moskvě a zakázky po celé Evropě. Svou organizační strukturou dokáže čelit rizikům vyplývajícím ze zákonů, které u nás drtí podnikání“* (Smělý, Rozhovor se zakladatelem podniku, 2011).

Jedná se o akciovou společnost, kde 100 % akcií vlastní jediný akcionář. Představenstvo má 4 členy, dozorčí rada je vedena pěti zástupci. Předseda představenstva je zároveň majitel a zakladatel podniku. Dalšími členy představenstva jsou obchodní ředitel, finanční ředitel a ředitel realizace. Koncem roku 2017 společnost překonala hranici 2 000 zaměstnanců. Tržby podniku byly za rok 2017 více než 2 400 milionů korun. Z toho 38 % tržeb podnik získal od subjektů z řad bankovníctví, 31 % tržeb podnik získal z energetického průmyslu. Mezi hlavní zákazníky podniku patří například Česká spořitelna, ČSOB Pojišťovna, Allianz,

ENTSO-E nebo Swissgrid. Většina tržeb pochází z České republiky, konkrétně se jedná o 64 %, 12 % ze Slovenska a 5 % z Německa (Interní dokumentace podniku, 2018).



**Obrázek 2: Organizační struktura**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Na obrázku 2 je zobrazeno schéma organizační struktury společnosti. Finanční ředitel má na starost vedení finančního oddělení podniku. Ředitel realizace řeší strategii podniku, management, controlling, marketing i strategické zakázky v bankovníctví. Vedoucí obchodní ředitel má na starost obchod a obchodní partnery, strategické zakázky v energetice a právní služby. Hlavní provozní ředitel se stará o metodiku produkce, finance, majetek, podnikové know-how a softwarovou dílnu. Ředitel technologií má za úkol řídit technologické postupy v realizaci a garantovat technické realizovatelnosti díla.

## **5.2 Působení podniku v oblasti společensky odpovědných aktivit**

V oblasti společensky odpovědných aktivit lze podnik považovat za konzervativní. Dlouhodobě spolupracuje s několika společnostmi. Podporuje Dětský domov Pyšely, kam několikrát do roka putují dary od zaměstnanců. Díky lásce k hudbě zakladatele společnosti podnik finančně pomáhá Pražské konzervatoři a Jednotě pro zvelebení hudby v Čechách. Dnešní cíl sdružení je všestranná podpora studentů konzervatoře a propagace české hudby a tuzemské hudební tradice. Další společensky odpovědnou aktivitou je nadace pro zaměstnance, kteří do ní mohou sami přispívat a pokud by bylo třeba, budou finanční

prostředky poskytnuty zaměstnanci v tíživé životní situaci, například při nemoci, nehodě nebo ve finanční tísní.

### **5.3 Analýza práce a tvorba pracovních míst**

Analýza práce je v podniku prováděna průběžně několika způsoby. Nejčastěji se pro analýzu práce používají pravidelné a mimořádné pohovory, interní informační systém, pozorování a zkušenosti pracovníků a dotazníky.

Při pohovorech vždy HR Specialista se zaměstnancem řeší jeho pracovní umístění, vytíženost, popis pracovní činnosti a spokojenost s jeho pozicí a platovým ohodnocením. Pokud je to třeba, je možné naplánovat i mimořádný pohovor, pro rychlé vyřešení problému.

K analýze práce výrazně napomáhá interní informační systém, přes který si zaměstnanci vykazují odpracované hodiny. Při vykazování je vždy nutné uvést dobu trvání, popis činnosti, oblast, ve které pracovník působí a pracovní roli. Oblast značí projekt, pro který zaměstnanec pracuje a role je například Vývojář, Tester nebo Asistent. Díky tomuto rozdělení lze snadno rozlišit u každého zaměstnance co a kde dělá i s detailním popisem. Z výkazů se dále generují pravidelné reporty, s kterými se dál pracuje a slouží k personálnímu plánování.

Vedoucí pracovníci dokáží na základě jejich zkušeností provést analýzu práce i bez informačních systémů nebo pohovorů. Pokud například nastoupí nový pracovník, dokáží nejlépe odhadnout, jak dlouho mu bude zaučení a adaptace trvat. Také určí, kolik je vhodné mu dát práce.

Tvorba pracovních míst je závislá na typu projektů, které je potřeba dokončit. Existují projekty, kde pracuje jen několik lidí, ale jsou zde i projekty na kterých pracují desítky pracovníků. Pokud je někde pracovníků nedostatek, je potřeba volná místa vykryt pracovníky, kteří mají práce méně.

Jeden zaměstnanec může zároveň pracovat na různých projektech, ale není to podmínkou. Pokud společnost dostane novou zakázku a ví, jaký software budou vytvářet dokáží sestavit plán rolí, které budou potřeba obsadit a jaké bude jejich vytížení.

### **5.4 Personální plánování**

Personální plánování je založeno na schopnostech vedoucích pracovníků odhadnout potřebu pracovních sil a pomocí přidělených úkolů zajistit pokrytí potřeb z vnitřních zdrojů (Koubek, 2015, s. 30). Personální plánování zahrnuje nejen počet zaměstnanců, ale i jejich potřeby a rozmístění. Plánování je proces, při kterém dochází k realizaci výstupů z provedené analýzy.

Ve vybraném podniku se nejčastěji pracuje s krátkodobými personálními plány. Plánování profesní struktury je krátkodobý plán, zaměstnanci jsou alokováni na projekty, které mají dobu trvání nejčastěji maximálně 1 rok. Do jednoho roku by měl být projekt již dokončen a může se řešit projekt další, který řeší například servis vzniklého softwaru. Základem pro plánování je prognóza (odhad) vývoje pracovních sil.

Střednědobým personálním plánem je například rozšiřování firmy o novou pobočku. S rozšířením se počítá několik let dopředu, přibližně rok před otevřením se provedla analýza pracovníků a jejich bydliště a vybraní pracovníci byli osloveni s nabídkou práce v jiném městě. Podle zájmu a podle odhadu počtu nově přijatých uchazečů budou vybrány vhodné prostory.

Dlouhodobé personální plány zahrnují karierní růst zaměstnanců. Zaměstnanci jsou rozdělení do kategorií po určité době, kdy jsou v organizaci zaměstnáni se přesunou do další kategorie. Stálí zaměstnanci mají více benefitů a možnosti karierního postupu. Dlouhodobé plány zahrnují dále například vzdělávání, s kterým se počítá vždy neohledně na délku trvání pracovního poměru.

## **5.5 Mobilita zaměstnanců**

Mobilita je rozmístění pracovníků v organizaci a jejich možný přesun. Horizontální neboli funkční mobilita je přesun pracovníka z jedné funkce do druhé, nebo z jednoho pracovního místa na druhé, ale vždy na stejné úrovni v hierarchii společnosti. Vertikální mobilita je například povýšení, tato mobilita je často spojena s růstem pravomocí, odpovědnosti, ale také se zvyšováním platu a jiných benefitů.

Na pravidelných pohovorech se vždy řeší mobilita zaměstnance ať už vertikální (růst platu, pravomocí), tak i horizontální (přesun mezi různými projekty). Před pohovorem je vždy potřeba vyplnit hodnocení zaměstnance nadřízeným a sebehodnocení zaměstnance samotného, kde může vyjádřit nespokojenost se svým ohodnocením.

HR Specialistka dopředu zkonzultuje s nadřízenými, jaké platové ohodnocení by bylo optimální, popřípadě kam lze mzdu navýšit. Na pohovoru proberou se zaměstnancem možnosti a domluví se. Zaměstnanci se často přesouvají na jiné pracovní místo s podobnou náplní práce mezi různými projekty.



## 5.6 Adaptační proces a pracovní vztahy

Adaptační proces má v podniku jasnou podobu, díky adaptačním postupům a plánům. Pracovní adaptace přímo navazuje a proces přijímání zaměstnanců. HR specialisté mají postupy pro přijímání zaměstnanců i nástup nových zaměstnanců. První den probíhá úvodní zaškolení do informačního systému, aby nový pracovník věděl, jak si správně vykazovat odpracované hodiny a kde najít například test BOZP nebo pracovní řád.

Díky přátelským pracovním vztahům je sociální adaptace jednodušší. První pracovní den je novému zaměstnanci vysvětleno, že si v podniku všichni tykají, podnik si zakládá na neformální komunikaci. Sociální adaptaci napomáhají firemní akce jako například firemní snídaně a další akce. Během prvních měsíců by měl nový zaměstnanec absolvovat úvodní školení, které probíhá na hlavní centrále společnosti s Praze a poté ve výukovém centru přibližně 50 kilometrů za Prahou.

Společnost si zakládá na neformální komunikaci mezi zaměstnanci, nikdy však s klientem. Dochází k pravidelným pohovorům se zaměstnanci, kde je možné probrat všechny stížnosti a požadavky. Velké porady celé společnosti se konají kvartálně. Hlavní porada je v Praze a vysílá se živě do všech poboček společnosti. Porady HR Specialistů se konají přibližně každé dva týdny pomocí videokonference. Porady projektů se konají individuálně. Pokud například na projektu pracuje 5 lidí, kteří spolu pracují v jedné kanceláři není potřeba se stýkat na poradách a vše si dokáží vyřešit spolu okamžitě. Velké projekty mají porady a konzultace většinou také pomocí videokonferencí do lokalit, se kterými spolupracují.

Důležitá sdělení se zaměstnanci dozvídají z interního informačního systému, přes který se většinu času i komunikuje. Další komunikační prostředek je program Skype a email. Ke komunikaci přes email a Skype dochází denně, stejně tak ke komunikaci telefonické. V rámci společnosti funguje interní pošta, především k zasílání dokumentů mezi jednotlivými pobočkami.

Ke zlepšení vztahů napomáhají týmové a firemní akce. Například Vánoční večírek, firemní koncert, firemní večere a další.

## 6 ANALÝZA PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ADAPTAČNÍHO PROCESU

Vybraný podnik v posledních letech hledá nové zaměstnance neustále. O pracovníky v oboru IT je velký zájem a je tomu třeba i přizpůsobit výběrová řízení a celkový proces přijímání pracovníků. Autorka práce v šesté kapitole popíše, jak v současné době probíhá přijímání zaměstnanců a adaptační proces ve vybraném podniku. Analýza současného stavu přijímání zaměstnanců a jejich adaptace autorka práce zpracovala na základě řízeného pohovoru s personalistou, uskutečněném v měsíci březnu 2018.

### 6.1 Přijímání zaměstnanců

Prvním krokem při výběru nových pracovníků je definování požadavku. Požadavky na nového pracovníka často nejsou pevně stanoveny a až podle kandidáta se pracovní role přesně upraví. Důležitým faktorem při definování požadavků na nového pracovníka jsou technologie, které je třeba aby ovládal.

Přilákání uchazečů probíhá nejčastěji pomocí veřejných akcí a internetových sociálních sítí a webů. Velká část zaměstnanců se o volných pozicích dozvěděla již při studiu pomocí veletrhů pracovních míst nebo propagačních akcí na univerzitách. Další oblíbený prostředek komunikace se zájemci je profesní sociální síť LinkedIn. Na webu LinkedIn má mnoho lidí podrobně popsany svůj životopis i schopnosti. Mohou zde být uvedeny i doporučení z předchozích zaměstnání. Pracovníci nábory prochází sociální síť a hledají vhodné kandidáty, které poté osloví přímo skrze web. Kromě LinkedIn využívají i řadu inzertních webů, nejznámější je Jobs.cz, kde jsou vystaveny inzerce společnosti a zájemci mohou svůj životopis zaslat emailem.

Uchazeči jsou osloveni nejčastěji telefonicky, pokud mají zájem je domluvena první schůzka a zároveň první kolo pohovoru. První kolo probíhá nejčastěji v prostorech společnosti, ale není to podmínkou. Pohovoru se účastní pracovník nábory, pokud jde vše dobře na další kolo se připojí i budoucí nadřízený nebo jiný zkušený pracovník. Součástí prvního kola pohovoru bývá test zaměřený na technologie, se kterými by měl kandidát v budoucnu pracovat.

Na schůzku je nezbytné, aby se náborový pracovník připravil. Důležité je prostudovat materiály každého z uchazečů, zvýraznění důležitých informací a negativních faktů. Uchazeči je poskytnut prostor na jeho dotazy a na konci pohovoru je vysvětlen další postup, například v jakém časovém rozmezí ho bude společnost kontaktovat a jakým způsobem.

Po vyhodnocení testů je kandidát opět telefonicky informován o výsledku. Pokud splní minimální počet bodů z testu následuje poté nejčastěji další pohovor, na kterém je kandidátovi

blíže představen projekt, na kterém by pracoval a je mu blíže popsána náplň práce. Pokud kandidát nenapíše testy na dostatečný počet bodů, je možné se domluvit tak, že se nejdříve bude účastnit školení a do práce nastoupí později.

## **6.2 Adaptace zaměstnanců**

Adaptační proces v podniku je řízen pomocí předepsaných postupů a návodů, ve kterých jsou jednotlivé činnosti jasně popsány. Cílem procesu je zaškolení nového zaměstnance tak, aby byl co nejrychleji schopen efektivně pracovat a začlenit se do pracovního týmu.

Adaptační proces přímo navazuje na proces přijímání nového zaměstnance a probíhá za pomoci personálního oddělení a vedoucích pracovníků.

Poté, co skončí výběrové řízení a je vybrán nevhodnější uchazeč, kontaktuje ho pracovnice nábory telefonicky a sdělí mu nabídku práce. Pokud se domluví na nástupu pošle mu Osobní list, kde o sobě zaměstnanec vyplní informace, které jsou třeba pro tvorbu pracovní smlouvy. HR specialisté mezi tím připraví smlouvu, kterou uchazeči zašlou elektronicky spolu s informacemi k lékařské prohlídce a s žádostí o lékařskou prohlídku. Lékařskou prohlídku je nutné absolvovat před nástupem. Pokud uchazeč souhlasí s nabídkou pracovního místa a se smlouvou, která byla zaslána, domluví se datum a čas nástupu do nového zaměstnání. Telefonicky jsou případně zodpovězeny další dotazy, nebo dojde k upřesnění pracovního místa, které bylo představeno v průběhu výběrového řízení. Pracovní smlouva se sjednává na dobu neurčitou, zpravidla s tříměsíční zkušební dobou.

Novému zaměstnanci je zaslán email s plánkem pro lepší orientaci po budově, do které má první pracovní den přijít. Kromě orientačního plánu je v emailu sepsán stručný harmonogram prvního dne a několik důležitých kontaktů.

Podpisu smlouvy se účastní HR specialista, který smlouvu připravil a případně může zodpovědět dotazy, dále potom pracovník nábory, který s uchazečem komunikoval při přijímacích pohovorech a jeden ze zkušených pracovníků, který bude přidělený novému zaměstnanci jako patron. Kromě smlouvy je pro zaměstnance připraveno Prohlášení poplatníka, Čestné prohlášení, že slevu neuplatňuje u jiného zaměstnavatele, Osobní list, který zaměstnanec vyplnil a elektronicky poslal.

Patron je dlouhodobým průvodcem kariéry, nemění se s každým projektem a má přehled o tom, kam se jeho svěřenec po dobu svého působení na projektech posunul, v čem se zlepšil, kde ještě potřebuje přidat a jakými školeními lze toto podpořit.

HR specialista má připravený postup k nástupu u každého zaměstnance, na kterém je sepsáno, co vše od zaměstnance potřebuje nebo naopak, co mu má předat a kdy. Je třeba zkontrolovat informace z Osobního listu s občanským průkazem a kartičkou pojišťovny. Zaměstnanec dodá zápočtový list či potvrzení z Úřadu práce, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, získané certifikáty, rodný list dítěte a případně potvrzení, že partner slevu na dítě u svého zaměstnavatele neuplatňuje, lékařskou prohlídku a u některých pozic je nutné doložit výpis z rejstříku trestů. U studentů je třeba doplnit ještě potvrzení o studiu. Dokumenty lze dodat papírovou nebo elektronickou formou.

Po podpisu smlouvy a odevzdání potřebných dokumentů se HR specialista a nový zaměstnanec věnují úvodnímu zaškolení do interního informačního systému. Většina zaměstnanců dostane pracovní notebook, který mu je první den předán. HR specialista nejdříve znovu představí novému pracovníkovi organizační strukturu, poté se zaměstnanec přihlásí do informačního systému a je mu vysvětleno kde najde informace k BOZP, pracovní řád a další důležité dokumenty. Kromě dokumentů najde zaměstnanec v informačním systému svůj diář a úkolovník.

HR specialista má pro nového zaměstnanec připravený vytištěný dokument nazvaný Informace pro nováčky, na jedné stránce najde zaměstnanec všechny důležité kontakty a informace o HR oddělení a nadřízených. Na druhé straně jsou vypsány odkazy a důležité stránky informačního systému, které by zaměstnanec mohl potřebovat.

HR specialista zaměstnanci vysvětlí, jak správně vykazovat odpracovaný čas, dovolenou, lékaře nebo školení. Projdou společně firemní benefity, informace o firemních akcích a jak používat firemní mail.

Po úvodním zaškolení do informačního systému se nový zaměstnanec přesune mezi nové kolegy a jsou mu ukázány prostory, kde bude pracovat, kuchyňka a relaxační zóna. Zaměstnanci je předána dokumentace k danému projektu, na kterém bude pracovat. Nejčastěji je jeden člen týmu vybrán k tomu, aby novému kolegovi pomáhal v průběhu prvních dní.

Z prvního setkání HR specialisty a nového zaměstnance se tvoří zápis do interního informačního systému, zde jsou zaznamenány případné dotazy nebo připomínky ke smlouvě, ale také dojmy z prvního setkání. Zaměstnanec se sám k tomuto zápisu může dostat, přečíst si ho a případně i doplnit.

Dalším krokem adaptace jsou průběžné pohovory. První pohovor po nástupu je zpravidla po 3 měsících. Další po půl roce a u stabilních zaměstnanců, kteří v podniku pracují už několik let, jsou pohovory po roce. Před pohovorem je nutné, aby zaměstnanec a jeden z nadřízených

vyplnili hodnocení. Zaměstnanec vyplní v interním informačním systému dokument nazvaný Sebehodnocení a jeho nadřízený vyplní Hodnocení.

Sebehodnocení je rozděleno na pět částí. Celé znění sebehodnocení je k dispozici v příloze č. 1. První část jsou základní informace o zaměstnanci, jeho pracovní role, přímý nadřízený a projekt nebo jednotka, kde pracuje. Druhá část je zaměřena na schopnosti. Zde se zaměstnanec zaměří na své silné a slabé stránky, následuje tabulka, kde je možné se ohodnotit známkami jako ve škole. Znamka 1 znamená vynikající, vzor pro ostatní, 2 znamená dobrá, s drobnými výhradami, 3 je dostatečná, je však třeba systematicky pracovat na zlepšení; 4 znamená nedostatečná, je třeba zásadně zlepšit. 0 lze vyplnit, pokud hodnocení nemá smysl nebo nelze hodnotit.

Zaměstnanec hodnotí tyto schopnosti:

- odborné schopnosti;
- komunikační a prezentační schopnosti;
- řešení problémů;
- schopnost učit se;
- spolehlivost;
- zájem o práci;
- schopnost týmové práce;
- schopnost obhájit svůj názor;
- schopnost zastávat současnou roli.

Třetí část sebehodnocení se zabývá kariérou. V této části zaměstnanec hodnotí jeho současnou pozici. Zhodnotí zde například co se mu povedlo, co nezvládl, jak je spokojený s náplní práce, nebo jak vychází s ostatními kolegy. Jsou zde i otázky ohledně profesního posunu a cílů v horizontu jednoho roku a tří až pěti let. Poslední otázkou třetí části je dotaz ohledně zájmu práce v zahraničí a zhodnocení finančního ohodnocení.

Část čtvrtá je Personální know-how, zde se řeší vzdělávání. Zaměstnanec vypíše školení a certifikace, které absolvoval a případně doplní technologie a znalosti, které si chce doplnit nebo uvede konkrétní školení, na které chce jít. Může zde uvést i informace o tom, zda se chce do budoucna věnovat školení jako lektor. Poslední série otázek nese název Celková spokojenost ve společnosti. Zde zaměstnanec shrne, jak se mu v podniku pracuje, může sepsat náměty na zlepšení a případně ještě něco dodat.

Hodnocení, které vyplňuje nadřízený má podobnou strukturu jako Sebehodnocení. Základní informace a známkování schopností je stejné. Hodnocení kariéry je opakem sebehodnocení zaměstnance. Nadřízený zkušenější pracovník zde hodnotí práci zaměstnance, co se povedlo, co se naučil, výhled pozice a kariérního posunu nebo jaké jiné role by mohl aktuálně zastávat. Personální know-how slouží nadřízenému pro doporučení školení, případně jiných forem vzdělávání.

Zaměstnanec i HR specialista si obě hodnocení před pohovorem pročtou. Na pohovoru se řeší případné připomínky a návrhy z obou hodnocení. Po ukončení pohovoru HR specialista sepíše zápis do informačního systému, v kterém jsou podstatná fakta z pohovoru. Zápis potvrdí nadřízený i zaměstnanec, který se pohovoru účastnil. Zápis z každého pohovoru je důležitý pro uchování informací a pro jasnou komunikaci i při budoucích pohovorech.

V prvních měsících každý nový zaměstnanec absolvuje třídní školení. Školení je určeno nejen pro IT role. Školení probíhá v 1 týdnu a trvá 3 dny. Během těchto 3 dnů účastníci absolvují sérii přednášek v celkové časové dotaci 24 výukových hodin. Opakování jednotlivých běhů probíhá každých 6 týdnů. Cílem kurzu je poskytnout standardizované vzdělání všem novým zaměstnancům.

Pravidelné pohovory jsou podle autorky práce rozhodně přínos. Pravidelné zhodnocení dává zaměstnancům a jejich nadřízeným zpětnou vazbu k odvedené práci. Napomáhá ke stanovení kariérních cílů pro další období a dochází i ke zlepšování mezilidských vztahů.

Úvodní třídní školení pomáhá zaměstnancům rychleji se začlenit do nového kolektivu, získat nové informace o společnosti a poznat nové prostředí.

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Po konzultaci se zástupci společnosti a vedoucí bakalářské práce autorka zvolila pro praktickou část dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření je jedna z nejčastějších kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění. Výzkum provedený za pomoci dotazníkového šetření napomáhají k analýze informací. Cílem dotazníku bylo provést analýzu přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu z pohledu zaměstnanců.

Při sestavování dotazníku autorka zvolila 14 otázek. První část otázek zkoumá přijímání zaměstnanců a druhá polovina jejich adaptaci. U dvou otázek bylo možné uvést vlastní slovní odpověď a u ostatních šla zvolit pouze jedna varianta.

Dotazník byl zveřejněn v elektronické podobě v období od 3.dubna 2018 do 12. dubna 2018. Pro zpracování dotazníků si autorka práce vybrala webovou stránku Google dokumenty. Dotazník byl rozeslán mezi zaměstnance společnosti. Návratnost dotazníku je přibližně 50 %. Odpovědi z dotazníkového šetření byly zpracovány v programu Microsoft Excel. Celkem dotazník vyplnilo 142 respondentů. Celé znění dotazníku je k dispozici v příloze č. 2.

### 7.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

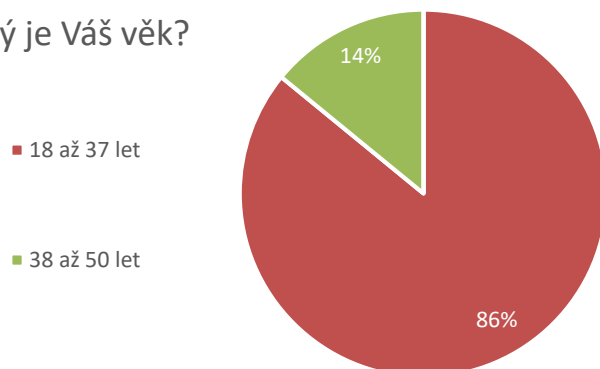
Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnocení přijímacího řízení a spokojenost zaměstnanců s procesem přijímání a adaptace, jak vnímají klíčové prvky adaptačního procesu jako například úvodní zaškolení do interního informačního systému, úvodní školení nebo přidělení Patrona.

V úvodní části této kapitoly autorka práce vyhodnotí poslední otázky z dotazníků. Respondenti zde vyplnili svůj věk, pohlaví a informace o tom, jak dlouho v podniku pracují.

Dotazník vyplnilo celkem 142 zaměstnanců vybraného podniku ve věku 18 až 50 let. Celkem dotazník vyplnilo 122 zástupců generace Y a 20 zástupců generace X. Procentuální podíly obou generací znázorňuje obrázek 3. Podnik se vyznačuje mladým kolektivem. Nejen díky spolupráci s vysokými školami je průměrný věk zaměstnanců pod hranicí 30 let.

Mladý kolektiv je výhodou pro absolventy a pracující studenty ale může se zde cítit dobře i starší zkušený člověk, díky přátelskému prostředí. Věk rozhodně není podmínkou při výběru uchazeče, starší a zkušenější pracovníci jsou žádání, ale v oboru IT je stálý nedostatek pracovníků, a proto je třeba se zaměřit na mladší generace a případně jejich znalosti doplnit po nástupu vhodným školením a dalším průběžným vzděláváním.

### Jaký je Váš věk?

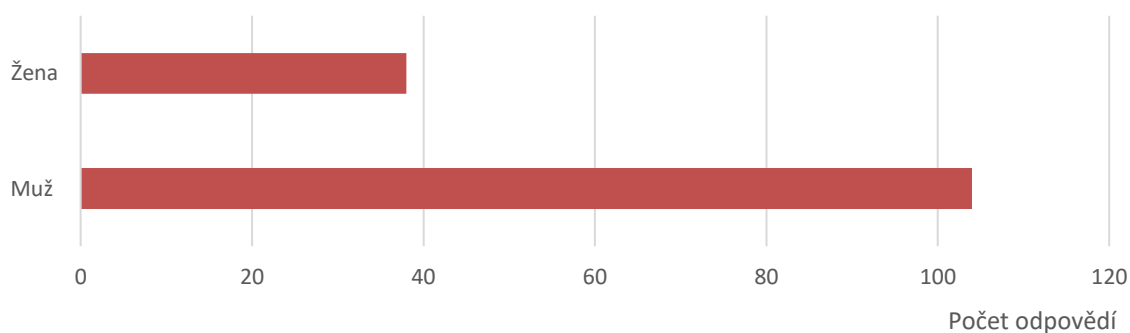


**Obrázek 3: Graf rozdělení respondentů podle věku**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Na obrázku 4 lze vyčíst, že největší podíl respondentů byli muži. Dotazník vyplnilo 104 mužů a 38 žen. IT je jedním v nejrychleji se rozvíjejících odvětví a je zde trvalý nedostatek kvalitních pracovníků. Za poslední roky došlo k nárůstu pracovníků v tomto oboru a většina pracovních míst je obsazována právě muži. Počet studentek těchto oborů je podstatně menší než počet studentů. I přes malé množství žen zaměstnaných v IT oboru dotazník vyplnilo 27 % žen.

### Jaké je Vaše pohlaví?



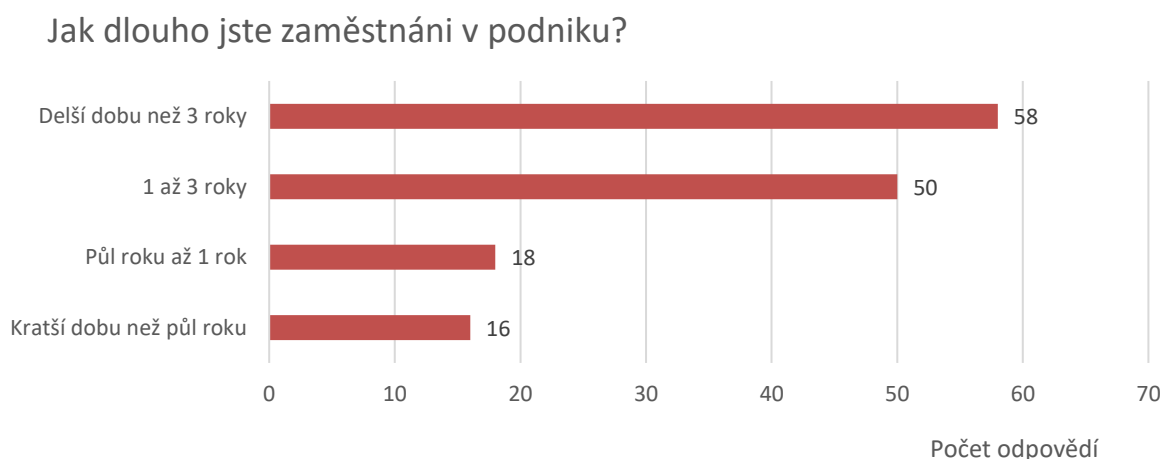
**Obrázek 4: Graf rozdělení respondentů podle pohlaví**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*



Autorka práce do dotazníku vložila také otázku na délku spolupráce. Obrázek 5 zachycuje, že více než 40 % zaměstnanců v podniku pracuje déle než 3 roky. 35 % respondentů zde pracuje 1 až 3 roky, 13 % z dotazovaných v podniku pracuje po dobu půl roku až 1 rok a zbylých 11 % kratší dobu než půl roku.

Podnik si zakládá na dlouhodobé spolupráci se svými zaměstnanci. Ke konci roku 2017 bylo v podniku celkem 2038 spolupracovníků. Podle interního průzkumu celkem 38 spolupracovníků pracuje v podniku déle než 10 let, 28 déle než 15 let, 4 déle než 20 let a 2 zaměstnanci jsou v podniku déle než 25 let.



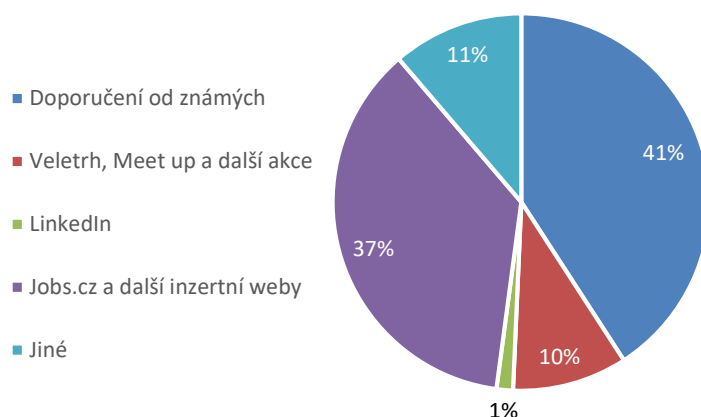
**Obrázek 5: Graf fluktuace zaměstnanců**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

První část dotazníkového šetření se skládá z otázek zaměřených na přijímání zaměstnanců a komunikaci s pracovníkem nábory. V první otázce z této části se autorka zaměstnanců dotazuje, jak se dozvěděli o volné pozici v podniku.

Po konzultaci se zaměstnanci, kteří řeší právě náborové pohovory dala autorka na výběr doporučení od známých, inzertní weby jako je například Jobs.cz, sociální a profesní síť LinkedIn nebo setkání na veřejné akci jako například pracovní veletrhy nebo Meet up. Meet up je organizovaná schůzka, často na univerzitách, která napomáhá spojit lidi ze stejného města a s podobnými zájmy. Propagace takových akcí je často přes sociální síť. Grafické vyobrazení četností jednotlivých kategorií odpovědí znázorňuje obrázek 6.

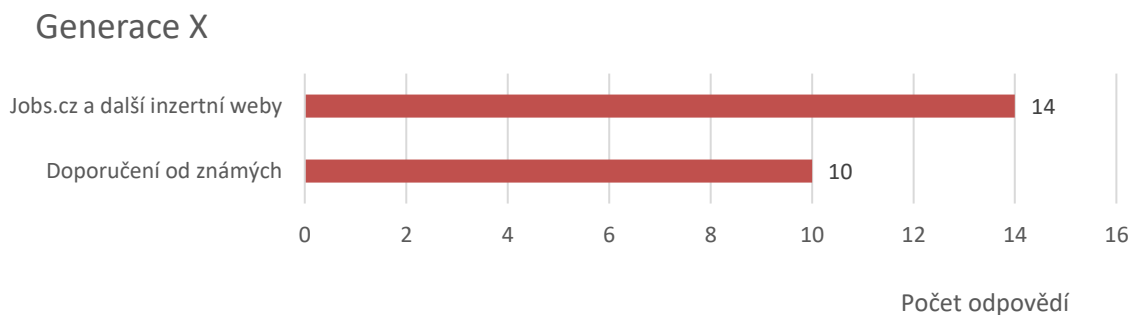
O volné pozici jste se dozvěděl/a pomocí:



**Obrázek 6: Graf respondentů dle toho, jak se dozvěděli o volné pozici v podniku**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Autorka práce dále odpovědi rozděljuje podle věku respondentů na odpovědi zástupců generace X a Y. Odpovědi respondentů generace X obsahovali pouze dvě z možností. Dotazovaní se o volné pozici dozvěděli nejčastěji pomocí inzertních webů nebo z doporučení. Grafické zobrazení odpovědí znázorňuje obrázek 7.

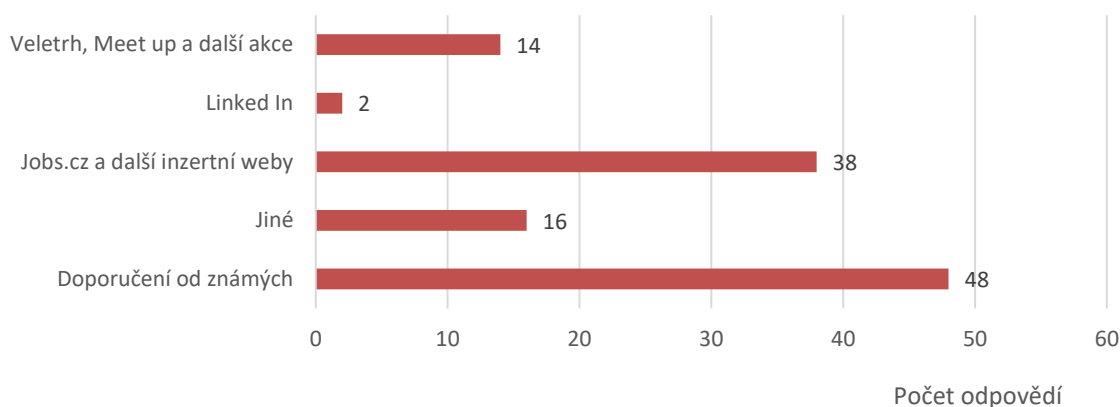


**Obrázek 7: Jak se dozvěděli o volné pozici zástupci generace X**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Zástupci generace Y se nejčastěji o volné pozici dozvěděli na základě doporučení nebo přes inzertní weby stejně jako zástupci generace X. Na rozdíl od starší generace se generace Y nebojí využít i dalších možností jako například pracovní veletrhy a další setkání. Nechyběli zde i respondenti, kteří se o pracovním místě dozvěděli přes sociální síť LinkedIn. Grafické zobrazení odpovědí zástupců generace X znázorňuje obrázek 8.

## Generace Y

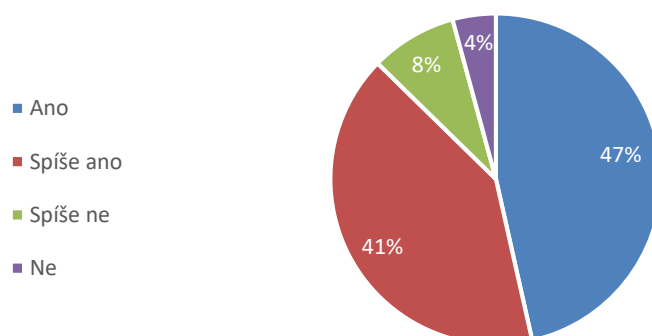


**Obrázek 8: Jak se dozvěděli o volné pozici zástupci generace Y**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Druhá otázka průzkumu se zaměřuje na popis pracovní pozice při přijímání zaměstnanců. Autorka práce se zaměstnanců dotazuje, zda popis pracovní pozice, který jim byl sdělen před nástupem, odpovídal skutečné náplni jejich práce. Celkem 47 % dotazovaných potvrdilo, že jim pracovní pozice byla popsána správně a odpovídá jejich skutečné náplni práce, 41 % respondentů uvedlo možnost spíše ano, 8 % zvolilo možnost spíše ne a 4 % dotazovaných uvedlo, že popis jejich pracovní pozice neodpovídá jejich skutečné náplni práce. Jak znázorňuje obrázek 9, necelých 90 % respondentů souhlasí, že jim jejich pracovní pozice byla správně popsána a popis odpovídá skutečné náplni jejich práce.

## Odpovídal popis pracovní pozice skutečné náplni Vaší práce?

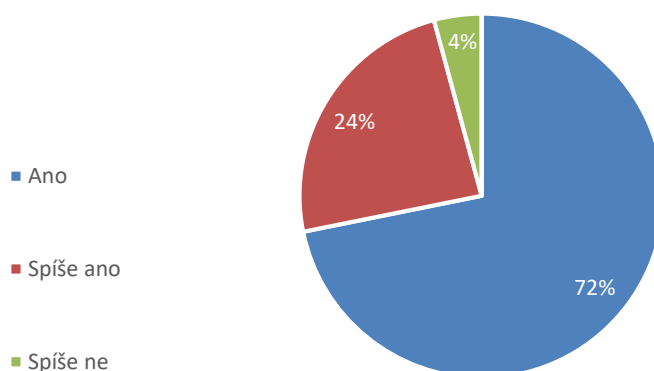


**Obrázek 9: Spokojenost respondentů s popisem pracovní pozice**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Třetí otázka dotazníkového šetření slouží ke zhodnocení komunikace pracovníka náboru a uchazečů o zaměstnání. Autorka práce se zaměstnanců dotazuje, zda byli spokojeni s rychlostí komunikace s pracovníkem náboru. Jedná se o komunikaci mezi jednotlivými koly výběrového řízení, případné ujasňování popisu pracovního místa a dalších dotazů kandidátů a komunikace ohledně výsledků výběrového řízení. Obrázek 10 zachycuje situaci, kdy téměř všichni dotazovaní hodnotí rychlost komunikace během přijímacího řízení kladně. Celkem 72 % respondentů je spokojených, 24 % je spíše spokojených a pouze 4 % dotazovaných označili odpověď spíše ne.

Byl/a jste spokojený/á s rychlostí komunikace s pracovníkem náboru?



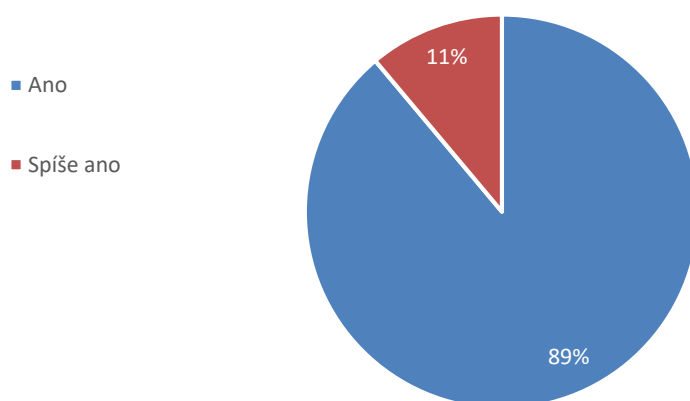
**Obrázek 10: Spokojenost respondentů s rychlostí komunikace**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Čtvrtá otázka průzkumu slouží ke zhodnocení pocitů zaměstnanců z průběhu přijímacího řízení. Autorka se dotazuje, zda se zaměstnanci cítili dobře v průběhu přijímacích pohovorů. Ze 142 dotazovaných 63 % potvrzuje, že se cítilo dobře. Celkem 31 % respondentů zvolilo možnost spíše ano, 4 % zvolilo možnost spíše ne a pouze 2 % respondentů vybralo možnost ne.

Autorka práce u této otázky opět odpovědi rozděluje podle věku respondentů na odpovědi zástupců generace X a Y. Generace X hodnotí přijímací pohovor kladně, 89 % respondentů označilo odpověď ano a zbylých 11 % označilo odpověď spíše ano. Níže uvedený obrázek 11 ukazuje grafické zobrazení odpovědí skupiny dotazovaných z generace X.

## Generace X

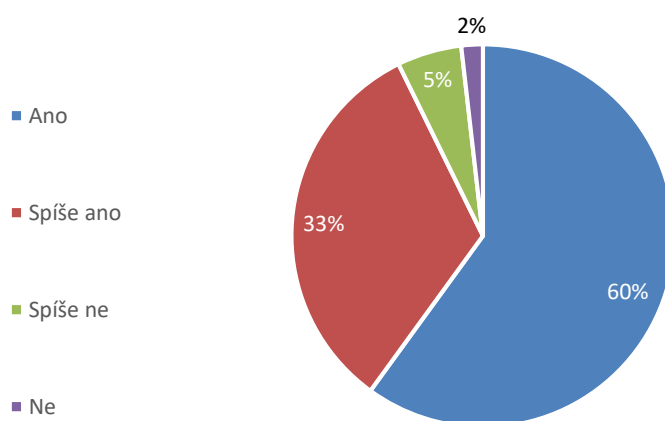


**Obrázek 11: Spokojenost generace X s přijímacím pohovorem**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Zástupci generace Y jsou při hodnocení přijímacího pohovoru více kritičtí a jsou zde i 2 % zaměstnanců, kteří uvedli, že se při přijímacím pohovoru necítili dobře. Celkem 5 % respondentů zvolilo možnost spíše ne. Jak ukazuje obrázek 12, největší podíl respondentů a to celkem 60 % zvolilo možnost ano a zbylých 33 % zvolilo spíše ano.

## Generace Y



**Obrázek 12: Spokojenost generace Y s přijímacím pohovorem**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Poslední otázka číslo 5 z první části dotazníkového šetření byla otázka otevřená s možností vlastního komentáře. Autorka se zde zaměstnanců dotazuje, co by bylo možné udělat v průběhu přijímacího řízení lépe, co by ocenili při nástupu nebo co je naopak odrazovalo.

Zástupci generace X většinu odpověď na tuto otázku nerozepisovali. Komentář, který lze hodnotit zanechala méně než polovina dotazovaných, popřípadě uvedli, že už jsi svůj přijímací proces nepamatují nebo, že bylo vše v pořádku. Třikrát se v seznamu odpovědí objevila připomínka, že by bylo dobré rozebrat více do podrobností finanční očekávání.

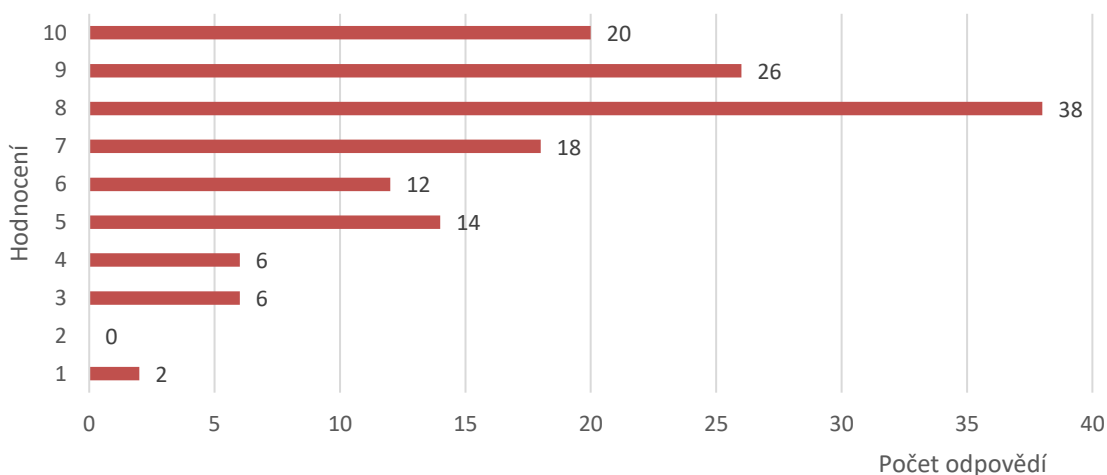
Respondenti, kteří svým věkem spadají do generace Y několikrát uvedli, že testy na přijímacích pohovorech jsou stresující a ocenili by jinou možnost ověření jejich znalostí. Další častá odpověď se týkala nervozity uchazeče o zaměstnání. Autorka práce oceňuje jeden z komentářů, který rozebíral větší možnost propagace podniku například na dopravních prostředcích městské hromadné dopravy. Autor komentáře zde uvádí, že je nutné se dostat do povědomí lidí dříve, než sami začnou práci hledat.

Druhá část dotazníkového šetření se skládá z otázek zaměřených na adaptaci zaměstnanců. Autorka práce vybrala hlavní prvky adaptačního procesu jako například úvodní zaškolení do informačního systému, pracovní materiály nebo úvodní školení a nechala zaměstnance ohodnotit tyto aktivity na stupnici od jedné do deseti, kdy hodnota 1 znamená nespokojen a hodnota 10 znamená velmi spokojen.

V otázce číslo 6 se autorka dotazuje, jak zaměstnanci hodnotí úvodní zaškolení. Úvodní zaškolení absolvuje každý zaměstnanec první pracovní den. Součástí zaškolení je předání potřebného vybavení a případně dokumentace, například pracovní notebook, informační brožura nebo dokumentace k prostudování. Poté je zaměstnanci HR specialistou vysvětleno přihlášení do informačního systému, jak funguje vykazování práce, dovolená, benefity a další.

Z níže uvedeného obrázku 13 lze vidět, že většina zaměstnanců byla s úvodním zaškolením spokojena. Většina hodnocení se pohybuje v horní polovině hodnotící stupnice. Průzkumy spokojenosti se školením probíhají po každém běhu, do týdně od absolvování školení je zaměstnanci v interním informačním systému zaslán anonymní dotazník. Pomocí dotazníku se školení neustále upravuje a zlepšuje, aby výuková, pracovní i volná část byla pro zaměstnance zajímavá.

### Jak hodnotíte úvodní zaškolení (zaučení do IS, vysvětlení benefitů, dovolené, vykazování práce atd.)?

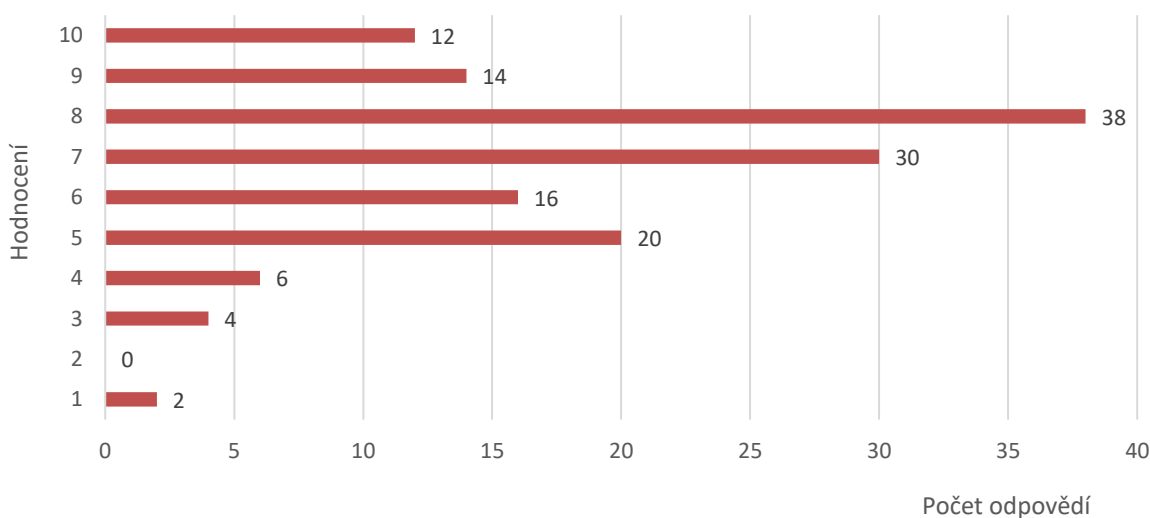


**Obrázek 13: Jak zaměstnanci hodnotí úvodní zaškolení**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Sedmá otázka dotazníkového šetření se zabývá potřebnými materiály a dokumentací, kterou zaměstnanci potřebují ke své práci. Autorka se dotazuje, jak zaměstnanci hodnotí kvalitu dostupných materiálů, které využívají k práci. Jedná se o studijní materiály, pracovní postupy a návody a další interní dokumentace. Většina hodnocení se pohybuje ve středu hodnotící stupnice. Grafické rozložení jednotlivých hodnocení je zobrazeno na obrázku 14.

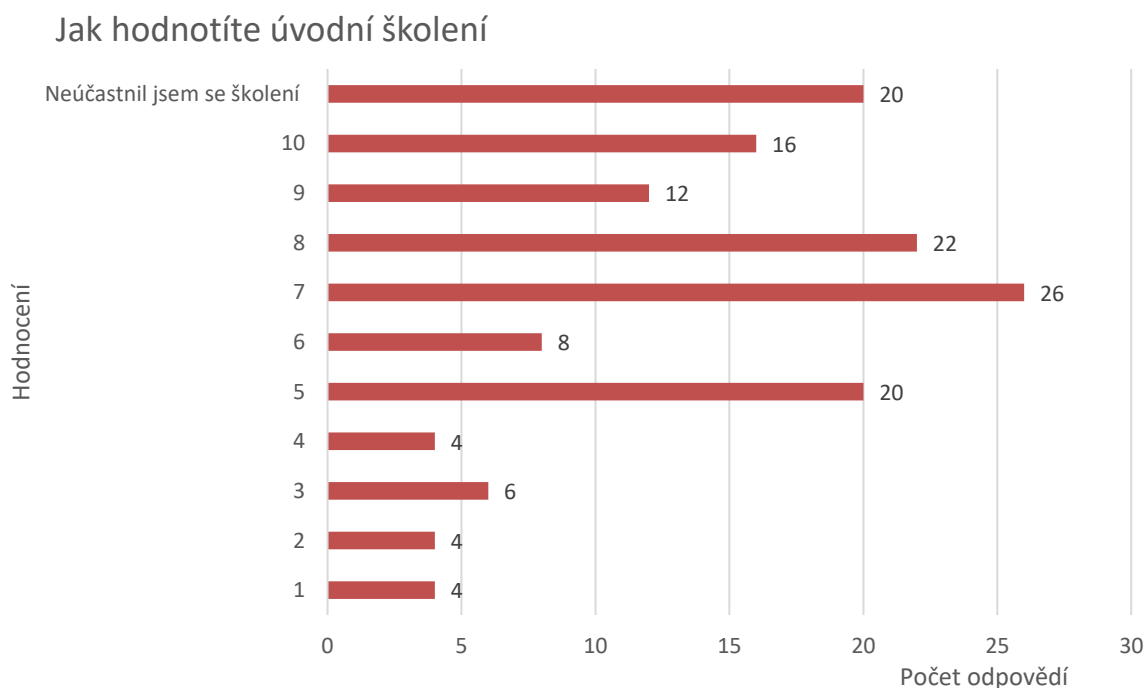
### Jak hodnotíte kvalitu dostupných materiálů, které využíváte ke své práci?



**Obrázek 14: Jak zaměstnanci hodnotí kvalitu potřebné dokumentace**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Součástí adaptačního programu je úvodní třídní školení, které absolvuje každý nový zaměstnanec. Autorka se v osmé otázce dotazuje, jak hodnotí zaměstnanci úvodní školení. Jednou z možností je varianta neúčastnil jsem se školení. Školení bylo zavedeno přibližně v roce 2013, takže zaměstnanci, kteří nastoupili dříve se školení zúčastnit nemohli, jejich adaptační proces byl jiný. Z Celkového počtu dotazovaných 142 osob více než 80 osob hodnotí úvodní školení nadprůměrně a 20 osob se úvodního školení nezúčastnilo. Detailní přehled jednotlivých hodnocení lze vidět na obrázku 15.



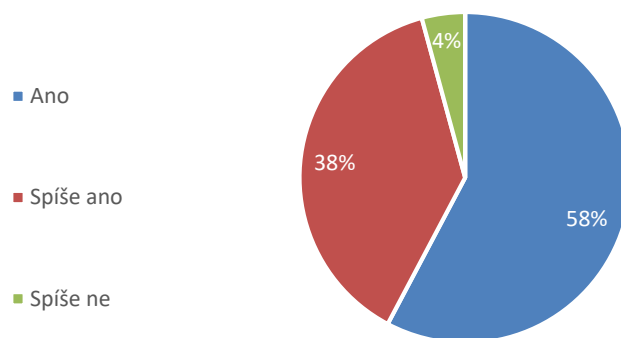
**Obrázek 15: Jak zaměstnanci hodnotí úvodní školení**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Devátá otázka se zabývá sociální adaptací zaměstnanců v kolektivu. Autorka práce se dotazuje, zda se zaměstnancům ihned podařilo zapadnout do kolektivu mezi nové kolegy. Celkem 58 % dotazovaných uvedlo v dotazníku, že ano. Dalších 38 % dotazovaných vybralo možnost spíše ano a 4 % respondentů zvolilo možnost spíše ne. Možnost ne žádný z respondentů nezvolil. Jak ukazuje obrázek 16 přes 90 % procent nových zaměstnanců nemělo se sociální adaptací problém.



## Podařilo se Vám ihned zapadnout mezi kolegy?



**Obrázek 16: Sociální adaptace zaměstnanců**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

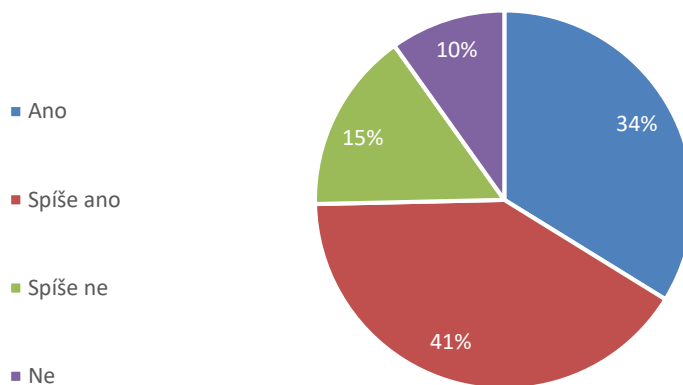
Autorka práce si odpovědi respondentů na otázku 9 rozdělila podle jejich věku na odpovědi zástupců generace X a Y. Z generace X zvolilo v dotazníku 56 % dotazovaných možnost ano a 44 % možnost spíše ano. Všichni zástupci této generace se bez problému začlenili do nového kolektivu. Z generace Y 58 % dotazovaných zvolilo možnost ano, 38 % zvolilo možnost spíše ano a pouze 4 % dotazovaných vybralo možnost odpovědi spíše ne.

Desátá otázka průzkumu se zabývá pracovní adaptací. Pro jednodušší pracovní adaptaci je každému novému zaměstnanci přidělen patron. Patron je průvodcem pro nového zaměstnance v prvních dnech, účastní se pohovorů i podpisu smluv. Později se stává pro svého svěřence průvodce kariérou ve společnosti. Autorka práce se zaměstnanců dotazuje, zda hodnotí přidělení patrona jako přínos pro svou pracovní adaptaci. Na obrázku 17 je možno vidět, že přesně 75 % dotazovaných hodnotí přidělení patrona pozitivně, tito respondenti označili odpověď ano nebo spíše ano a považují svého patrona jako přínos. Dalších 15 % označilo možnost spíše ne a 10 % dotazovaných označilo možnost ne.

Pro porovnání generací X a Y si autorka práce rozdělila odpovědi respondentů na základě jejich věku. Generace X hodnotí přidělení patrona kladně, celkem 67 % dotazovaných zvolilo možnost ano nebo spíše ano. 33 % dotazovaných vybralo možnost spíše ne. Možnost odpovědi ne nezvolil žádný z respondentů.

Zástupci generace Y hodnotí přidělení patrona méně optimisticky, 13 % dotazovaných uvedlo že patrona jako přínos k adaptaci nevnímá a dalších 13 % zvolilo možnost spíše ne.

Souhlasíte, že přidělení patrona je pro zaměstnance přínos?



**Obrázek 17: Jak hodnotí zaměstnanci přidělení patrona**

*Zdroj: Zpracování vlastní.*

Poslední otázkou druhé části dotazníku byla otevřená otázka, kde se autorka práce dotazuje, zda chtějí zaměstnanci uvést něco, co by bylo možné zlepšit v procesu nástupu nového zaměstnance a adaptačního procesu.

Zástupci generace X doplnili několik komentářů s návrhy na zlepšení. Dotazovaní opakovaně uvedli, že je nutné mít dostatek pracovníků, kteří zvládnou dělat svou práci a zároveň budou mít čas věnovat se novým pracovníkům, odpovídat na otázky a vysvětlovat jim složitější postupy. Další komentář byl k úvodnímu zaškolení do interního informačního systému, kterému by bylo podle respondenta vhodné věnovat více času.

Dotazovaní generace Y napsali více komentářů k otevřené otázce. Se zástupci generace X se shodli ohledně zlepšení koordinace nástupu a zaučení nových zaměstnanců, na což je třeba mít dostatek pracovníků a času. Jeden z respondentů uvedl, že by bylo vhodné nového zaměstnance více seznámit s projektem na kterém bude pracovat a s technologiemi, se kterými bude pracovat.

Dle výsledku dotazníku se obě generace shodují při výběru prostředku k hledání volného pracovního místa. Inzertní weby pracovních míst jsou oblíbené u obou generací. Další variantou je doporučení od známých, které je pro většinu kandidátů přesvědčivější než inzertní web. Generace Y využívá k hledání pracovního místa i nové technologie, například sociální sítě. Další možností je seznámení se s podnikem prostřednictvím prezentace na veletrhu nebo jiných

setkáních. Spolupráce s vysokými školami může dokáže přilákat velké množství nových uchazečů o práci.

Popis pracovní pozice a komunikaci s pracovníky náboru hodnotí respondenti kladně. Reakce na čtvrtou otázku průzkumu, kdy se autorka dotazuje, zda se zaměstnanci cítili dobře na přijímacích pohovorech můžeme zhodnotit jako kladné. Zástupci generace X se rozhodovali pouze mezi možnostmi ano a spíše ano. U generace Y byly i negativní odpovědi ale pouze v případě 7 % dotazovaných.

Úvodní zaškolení je nutné pro správný chod společnosti. Pravidelné vykazování a evidence odpracovaných hodin v rámci jednotlivých projektů slouží k personálnímu plánování. Pracovní dokumentace je zaměstnanci hodnocena ve středu hodnotící stupnice, zde autorka práce vnímá prostor pro zlepšení.

Více než 80 osob z celkem 142 dotazovaných hodnotí úvodní školení nadprůměrně a 20 osob se úvodního školení nezúčastnilo. Na zlepšení úvodního školení se neustále pracuje prostřednictvím zpětné vazby v podobě dotazníků zasílaných účastníkům školení.

Podle výsledků dotazníků zástupci generace X zvládli sociální adaptaci naprosto bez problémů. Hodnocení generace Y bylo taky kladné až na 4 % respondentů, kteří zvolili možnost spíše ne. U desáté otázky lze hodnotit přidělení patrona jako přínos k pracovní adaptaci s možností zlepšení přístupu k tomuto procesu u generace Y. Více než 10 % zástupců této generace uvedlo, že patrona jako přínos nevnímá.

## 8 NÁVRHOVÁ ČÁST

Cílem osmé kapitoly je doporučení a návrh pro zlepšení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a teoretických informací z oblasti řízení lidských zdrojů.

### 8.1 Doporučení a návrhy pro budoucí vývoj se zaměřením na generaci Y

V dnešní době neustále roste nabídka benefitů a dalších zaměstnaneckých výhod, jako například příspěvek na penzijní připojištění, dotované sportovní aktivity nebo třináctý plat. Vybraná společnost v tomto ohledu drží krok s konkurencí a neustále zlepšuje a rozšiřuje nabídku zaměstnaneckých benefitů. Tabulka 4 ve čtvrté kapitole potvrzuje, že benefity jsou pro zaměstnance generace Y důležitým faktorem při výběru zaměstnání. Celkem 85 % dotazovaných potvrdilo, že benefity jsou motivací k vyššímu výkonu v práci. Autorka práce souhlasí s tím, že **široká nabídka benefitů a zaměstnaneckých výhod může nalákat nové uchazeče o zaměstnání z generace Y.**

Jednou z nejčastějších možností, jak se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě bylo doporučení od známých. V rámci nábory zaměstnanců by bylo vhodné **zavést jednorázovou odměnu zaměstnanci, který doporučí vhodného kandidáta na obsazení volné pozice.** Odměnu by bylo možné vyplatit jednorázově, nebo po částech. První část by byla vyplacena po nástupu a druhá až v případě, že nový zaměstnanec vydrží v zaměstnání do konce zkušební doby.

U nábory pracovníků generace Y by se autorka práce zaměřila na studenty vysokých škol pomocí pracovních veletrhů a dalších akcí. **Kromě spolupráce s vysokými školami je důležité využívat i nové technologie jako například sociální sítě.** Navazování kontaktů s mladými lidmi například prostřednictvím LinkedIn a dalších webů může urychlit proces přijímání zaměstnanců. Mladí lidé generace Y chtějí vše vyřešit hned a ideálně za pomoci chytrého telefonu. Sociální sítě mohou pomoci ke zrychlení komunikace.

Respondenti dotazníku z generace Y u otevřené otázky uvedli, že by bylo vhodné více se zaměřit na propagaci podniku. Například na dopravních prostředcích městské hromadné dopravy. Autor komentáře uvedl, že je nutné se dostat více do povědomí lidí. Autorka práce s tímto názorem souhlasí a doporučila by podniku **zaměřit se na propagaci v konkrétních městech,** kde se nachází jednotlivá vývojová centra.

Kvalita pracovních materiálů a potřebné dokumentace je zaměstnanci hodnocena přibližně ve středu hodnotící stupnice, autorka práce zde vidí prostor pro zlepšení. **Pomocí interního dotazníků nebo pohovorů by bylo vhodné se zaměstnanci probrat, co je třeba v dokumentaci zlepšit** a zda je třeba ji využívat v papírové formě, nebo jen v interním informačním systému.

Na základě vyhodnocení dotazníku by autorka práce **doporučila více mladým zaměstnancům přiblížit roli jejich patrona**, který má na úkol pomáhat s pracovní adaptací a budoucím kariérním růstem. Generace Y má chuť se v práci rozvíjet, zdělat a kariérně růst. Patron má za úkol svým svěřencům právě k těmto věcem napomáhat.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce na téma Analýza přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu ve vybraném podniku měla za úkol na základě teoretických poznatků vyhodnotit současný proces přijímání a adaptace zaměstnanců, analyzovat současnou situaci a na základě zjištěných výsledků navrhnout možné změny procesů, které by mohly přispět ke zlepšení současného stavu a vytvořit doporučení pro budoucí vývoj se zaměřením na generaci Y.

**Cílem práce je provést analýzu přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu ve vybraném podniku, vymežit problematické oblasti a navrhnout doporučení pro budoucí vývoj se zaměřením na generaci Y.**

Bakalářská práce analyzovala stávající proces přijímání nových pracovníků a jejich adaptaci do pracovního prostředí a kolektivu. Práce byla rozdělena na dvě části. Teoretická část přibližuje pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a v praktické části jsou tyto poznatky prakticky využity při analýze konkrétních postupů v podniku.

V teoretické části autorka shrnula poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, především byly vymezeny pojmy týkající se problematiky přijímání pracovníků a adaptačního procesu. Byly zde přiblíženy moderní metody a hodnocení adaptačního procesu a porovnány generace X a Y, a jejich specifikace při náboru zaměstnanců.

Praktická část se zaměřila na samotnou analýzu stávajícího procesu přijímání a adaptace pracovníků ve společnosti a navržení možných změn, které by mohli vést k jeho zlepšení se zaměřením na generaci Y. Praktická část zahrnovala představení podniku XY, který se zabývá tvorbou řešení na evropském trhu IT technologií. Následovala analýza současného přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu. Ke zhodnocení procesu bylo zpracováno dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 14 otázek mířených na zaměstnance podniku. Otázky byly zaměřeny na jednotlivé prvky procesu přijímání zaměstnanců a adaptace. Hodnocení zaměstnanců jednotlivých prvků procesu přijímání a adaptace bylo kladné.

Část otázek dotazníkového šetření bylo dále vybráno pro komparaci rozdílů v názorech mezi generacemi X a Y, ze kterých byly zřejmé rozdíly v názorech na jednotlivé prvky procesu přijímání a adaptace zaměstnanců. Generace Y oproti generaci X využívá více dostupných prostředků k hledání nových pracovních míst a je třeba se jim přizpůsobit. Dále se mezi jednotlivými generacemi liší pohled na přidělení patrona, jejich průvodce adaptačním procesem a kariérou.

V závěru práce bylo navrženo několik návrhů na změny stávajících procesů. První doporučení je neustále zlepšovat a rozšiřovat nabídku benefitů a dalších zaměstnaneckých výhod, které jsou lákavé především pro uchazeče o zaměstnání generace Y.

Vzhledem k počtu přijatých zaměstnanců na základě doporučení, by bylo vhodné zaměstnance finančně ocenit a motivovat je tak k doporučení nových pracovníků. Při náboru zaměstnanců autorka práce doporučuje i nadále spolupracovat s vysokými školami a pořádat veřejné akce.

Další možností, jak se spojit s mladými lidmi je využití nových technologií a sociálních sítí. K přilákání nových pracovníků by mohl napomocť lokální marketing a propagace. Vzhledem k výsledku dotazníkového šetření by bylo vhodné se zaměstnanci probrat návrhy na zlepšení kvality interní dokumentace a pracovních materiálů.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Ulrich, D. & Koubek, J., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada.
- [2] Koubek, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky 5.*, rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press.
- [3] Koubek, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky 4.*, rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press.
- [4] Walker, A.J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*, Praha: Grada.
- [5] Janišová, D. & Křivánek, M., 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*, Praha: Grada.
- [6] Hrabica, P., 2017. *Husákovy děti se bojí nouze a toho, že se nedožijí důchodu*. METRO [online]. 1.11.2017 [cit. 2017-12-23]. Dostupné z: [goo.gl/Xc4jvf](http://goo.gl/Xc4jvf)
- [7] Brončková, K., 2010. *X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti*. HRFORUM. [online]. 14.12.2010 [cit. 2017-12-24]. Dostupné z: [goo.gl/JMoRRc](http://goo.gl/JMoRRc)
- [8] Výpis z obchodního rejstříku, 2017. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 10.11.2017 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: [goo.gl/g4yhoV](http://goo.gl/g4yhoV)
- [9] Smělý, R., 2011. *Dobrodružství organizační struktury*. INDSIDE [online]. 05.10.2011 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: [goo.gl/ULeZjz](http://goo.gl/ULeZjz)
- [10] Chum, S., 2013. *Současné generace X, Y a Z*. iDNES.cz [online]. 14.12.2010 [cit. 2017-12-24]. Dostupné z: [goo.gl/8N5Bd1](http://goo.gl/8N5Bd1)
- [11] Veber, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita 2.*, aktualiz. vyd., Praha: Management Press.
- [12] Dlasková, K. & Kramer, J., 2017. *Moderní řízení*. Manager digest, Praha: Economia.
- [13] Niedermeierová, J., 2017. *Moderní řízení*. Manager digest, Praha: Economia.
- [14] Koubek, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách 4.*, aktualiz. a dopl. vyd., Praha: Grada.
- [15] Nový, I. & Surynek, A., 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada.
- [16] Váchal, J. & Vochozka, M., 2013. *Podnikové řízení*, Praha: Grada.



- [17] Výzkum společnosti Ipsos, 2017. *Generace Y jako cílová skupina výzkumu*. [www.ipsos.com](http://www.ipsos.com) [online]. 02.09.2017 [cit. 2018-13-03]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/generace-y-jako-cilova-skupina-vyzkumu>
- [18] Interní dokumentace, 2018. *Interní dokumenty podniku*.
- [19] Výzkum společnosti Ipsos, 2011. *Generace Y – jiná cílová skupina*. [www.ipsos.com](http://www.ipsos.com) [online]. 01.10.2011 [cit. 2018-13-03]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/generace-y-jina-cilova-skupina>
- [20] Databáze Eurostat, 2018. *Eurostat*. [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) [online]. 01.02.2018 [cit. 2018-13-03]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1    Znění dotazníků sebehodnocení zaměstnance

Příloha 2    Znění dotazníkového šetření

## **Příloha 1 – Znění dotazníků sebehodnocení zaměstnance**

### **Základní informace**

- Projekt/Jednotka.
- Pracovní role.
- Přímý nadřízený.
- Datum.

### **Schopnosti**

- Na čem můžeš stavět, co Ti jde?
- Co bys rád/a zlepšil/a, kde máš rezervy?

Ohodnot' se známkami 1-4 (jako ve škole), případně 0. 1 = vynikající, vzor pro ostatní; 2 = dobrá, s drobnými výhradami; 3 = dostatečná, je však třeba systematicky pracovat na zlepšení; 4 = nedostatečná, je třeba zásadně zlepšit; 0 = nemá smysl / nelze hodnotit.

- Odborné schopnosti.
- Komunikační a prezentační schopnosti.
- Řešení problémů.
- Schopnost učit se.
- Spolehlivost.
- Zájem o práci.
- Schopnost týmové práce.
- Schopnost obhájit vlastní názor.
- Schopnost zastávat současnou roli.

### **Kariéra**

- Co se Ti povedlo?
- Jak jsi spokojen/a se svou aktuální rolí a náplní práce?
- Myslíš si, že Tvé pracovní podmínky jsou odpovídající? Chybí Ti něco, abys mohl/a dobře dělat svoji práci?
- Čím jsi nejvíce motivován/a?

- Jak Tě motivuje Tvůj současný nadřízený a jak hodnotíš přístup svých nadřízených?
- Jak vycházíš s ostatními kolegy, případně se zákazníkem?
- Co chceš dělat? Jakou roli bys chtěl/a zastávat?
- Jakých dalších cílů chceš dosáhnout do 1 roku?
- Jaké máš profesní a osobní cíle v horizontu 3-5 let?
- Umíš si představit práci na jiné pobočce v ČR a SR? (Praha, Plzeň, Mladá Boleslav, Hradec Králové, Brno, Zlín, Ostrava, Bratislava)
- Měl/a bys zájem o práci v zahraničí? (Arnhem (NL), Kyjev (UA), jinde)
- Jak hodnotíš své finanční ohodnocení?

### **Personální know-how**

- Co ses naučil/a? Jaké specializace či certifikace jsi získal/a? Jaká školení jsi absolvoval/a?
- Co se chceš naučit? Jaké certifikace chceš získat? Jaká školení chceš absolvovat?
- Chceš se stát lektorem? Co bys mohl/a školit? Co jsi případně v poslední době školil/a?

### **Celková spokojenost**

- Jak se Ti u nás pracuje?
- Máš nějaký námět na zlepšení naší spolupráce?
- Co Tě poslední dobou v práci potěšilo?
- Chceš ještě něco dodat?

## **Příloha 2 – Znění dotazníkového šetření**

obrý den, žádám Vás o vyplnění dotazníku, který bude sloužit výhradně pro vyhodnocení praktické části mé bakalářské práce. Dotazník je naprosto anonymní, prosím proto o odpovědi skutečně vystihující Váš názor. Předem děkuji za ochotu a Váš čas.

Kristýna Geherová

1. O volné pozici jste se dozvěděl/a dozvěděl pomocí:
  - a. Doporučení od známých
  - b. Veletrh, Meet up a další akce
  - c. LinkedIn
  - d. Jobs.cz a další inzertní weby
  - e. Jiné
2. Odpovídal popis pracovní pozice skutečné náplni Vaší práce?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
3. Byl/a jste spokojený s rychlostí komunikace s pracovníkem nábory?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
4. Cítil/a jste se u přijímacích pohovorů dobře?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
5. Co můžeme příště udělat při nábory/přijímání nového zaměstnance lépe?

- Otevřená otázka
6. Jak hodnotíte úvodní zaškolení (zaučení do IS, vysvětlení benefitů, dovolené, vykazování práce atd.)?
- Škálové hodnocení 1–10 (1 = Nespokojen; 10 = Velmi spokojen)
7. Jak hodnotíte kvalitu dostupných materiálů, které využíváte ke své práci?
- Škálové hodnocení 1–10 (1 = Nespokojen; 10 = Velmi spokojen)
8. Jak byste ohodnotil/a úvodní školení (ITSI)?
- Škálové hodnocení 1–10 (1 = Nespokojen; 10 = Velmi spokojen)
9. Podařilo se Vám ihned zapadnout mezi kolegy?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
10. Souhlasíte, že přidělení patrona (kmotra) je pro zaměstnance přínos?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
11. Co můžeme příště udělat lépe při a po nástupu nového zaměstnance?
- Otevřená otázka
12. Jaký je Váš věk?
- a. Méně než 18 let
  - b. 18 až 37 let
  - c. 38 až 50 let
  - d. Více než 50 let

13. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

14. Jak dlouho působíte ve firmě?

- a. Kratší dobu než půl roku
- b. Půl roku až 1 rok
- c. 1 až 3 roky
- d. Delší dobu než 3 roky

Děkuji Vám za Váš čas a trpělivost při vyplňování.