

**AMBIS vysoká škola, a.s.**

**Katedra ekonomie a managementu**

**Přijímání a adaptace pracovníků ve vybraném podniku**

Bakalářská práce

**Autor: Ladislav Bukovský**

**Vedoucí: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.**

**Praha**

**2020**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s využitím uvedené literatury.

Svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba práce je identická s její tištěnou verzí a jsem seznámen se skutečností, že se práce bude archivovat v knihovně VŠ AMBIS a dále bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím interní databáze elektronických vysokoškolských prací.

V Mnichově Hradišti dne 24. prosince 2020 Ladislav Bukovský

## **Poděkování**

Děkuji vedoucím mé závěrečné práce za jejich cenné rady a připomínky, jejich ochotu a vstřícnost. Velké dík patří všem pracovníkům organizace, kteří mi byli nápomocní při zpracovávání této práce. V neposlední řadě chci poděkovat rodině za jejich podporu.

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2020/2021

<b>Student:</b>	Ladislav Bukovský
<b>UČO:</b>	24807
<b>Program:</b>	Ekonomika a management
<b>Studijní obor:</b>	Ekonomika a management podniku
<b>Téma:</b>	Přijímání a adaptace pracovníků ve vybraném podniku
<b>Topic:</b>	Recruitment and adaptation of staff members within chosen company
<b>Vedoucí bakalářské práce:</b>	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.
<b>Cíl práce:</b>	<p><b>Cíl práce:</b> Popsat současný stav procesů přijímání a adaptace pracovníků ve společnosti XY a navrhnout doporučení pro jejich optimalizaci.</p> <p><b>Metoda:</b> Obsahová analýza a komparace. Deskripce a mapa procesů. Technika zúčastněného pozorování, technika rozhovoru a dotazníková technika.</p> <p><b>Struktura práce:</b> Úvod Teoretický přehled Metodika zpracování Analýza procesů přijímání a adaptace zaměstnanců Návrh doporučení pro optimalizaci analyzovaných procesů Závěr</p>
<b>Základní prameny a odborná literatura:</b>	<p>ŠIKÝŘ, Martin. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.</p> <p>ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</p> <p>KOUBEK, Jozef. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.</p>

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá přijímacím a adaptačním procesem ve vybraném podniku. Cílem bakalářské práce je analyzovat proces přijímání a adaptace. Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou část a praktickou část. Teoretická část bakalářské práce je věnována vymezení pojmů týkajících se tématu přijímacího a adaptačního procesu. Přijímací a adaptační proces je zkoumán z pohledů účastníků procesu. V závěru bakalářské práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení.

## **Klíčová slova**

lidské zdroje, přijímací proces, proces adaptace, socializace

## **Annotation**

This bachelor thesis is about introduction and adaptation process in selected company. The aim of this bachelor thesis is to analyse introduction and adaptation in selected organization. The thesis is divided into two parts, theoretical part and practical part. The theoretical part of the bachelor thesis is dedicated to defining concepts of recruitment and adaptation process. Recruitment and adaptation processes are researched from view of participants in process. In the end of the bachelor thesis there are suggestions for improvement.

## **Key words**

Human Resources, introduction to the organization, adaptation process, socialization

## Obsah

Úvod .....	8
1. Přijímání pracovníků .....	9
1.1. Formální náležitosti přijímacího procesu .....	9
1.2. Další náležitosti v přijímacím procesu .....	14
2. Adaptace pracovníka .....	15
2.1. Obsah a plán adaptace .....	16
2.2. Cíle adaptace .....	21
2.3. Subjekty adaptace .....	21
2.4. Druhy adaptace .....	23
2.5. Oblasti adaptace .....	25
Praktická část .....	26
3. Metodologie .....	26
3.1. Výzkumné otázky .....	26
3.2. Technika sběru dat .....	26
3.3. Kvantitativní výzkum .....	27
4. Představení organizace .....	29
4.1. HR oblast .....	29
5. Analýza přijímacího a adaptačního procesu .....	29
5.1. Průběh přijímacího a adaptačního procesu .....	30
5.2. Nástupní školení .....	40
1.2. Hodnocení přijímacího a adaptačního procesu .....	44
1.2. Návrhy na zlepšení procesu .....	48
Závěr .....	50
Seznam použité literatury .....	51
Literatura .....	51
E-knihy .....	52
Internetové zdroje .....	52

Články.....	53
Seznam tabulek a grafů.....	54
Seznam obrázků.....	54
Přílohy .....	55

# Úvod

V současnosti je velmi těžké získat nové pracovníky, a ještě těžší je si pracovníky udržet. Důvodů pro fluktuaci může být mnoho. Jedním z nich může být i nezdařilý nástup do organizace. Vše záleží na nastavených procesech přijímání a adaptace pracovníků v dané organizaci.

Organizace má zájem o to, aby si pracovníky udržela a minimalizovala zbytečné finanční náklady spojené s odcházením zaměstnanců. V dnešní době se potýkáme s minimální nezaměstnaností a proto je těžké nové pracovníky získávat. Zároveň se také nároky nových zaměstnanců zvyšují. Z výše uvedených důvodů vyplývá, že je pro organizaci důležité si pracovníky udržet.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou vymezeny pojmy s přijímáním a adaptací pracovníků. V první části je věnována přijímání pracovníků a náležitosti s tím spojenými. Dále jsou zde vymezeny pojmy týkající se cílů adaptace, jejich účastníků, druhů adaptace a oblastí.

V praktické části je provedena analýza adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Cílem analýzy je popsání a zhodnocení současného stavu procesu, a tím odpovědět na otázku:

*„Jak probíhá a jak je hodnocen proces přijímání a adaptace ve vybrané organizaci?“*

Vzhledem k velikosti firmy je proces přijímání a proces adaptace zúžen na nové pracovníky pracující na pozici operátorů výroby ve vybrané organizaci. Pro výzkum byla použita metoda rozhovorů s účastníky procesu. Zároveň bylo využito i pozorování a pracovní zkušenosti autora v organizaci. V závěru práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení procesu, které vyplývají z výsledků šetření.



# 1. Přijímání pracovníků

Tato kapitola se věnuje procesu přijímání pracovníků na pracovní pozice a jsou v ní teoreticky vysvětleny náležitosti, kterými uchazeč musí projít, aby se mohl stát pracovníkem v dané organizaci.

Proces přijímání pracovníků následuje poté, co uchazeč úspěšně projde výběrovým řízením, je mu nabídnuto zaměstnání a pracovník nabídku přijme. Fáze přijímání se týká především nových pracovníků, ale může být rozšířena i na pracovníky, kteří mění svoji pracovní pozici v rámci organizace. (Koubek, 2015) V praxi se většinou pod pojmem přijímání pracovníků rozumí pouze přijímání nových zaměstnanců. (Kocianová, 2010) Přijímání je zakončené tehdy, kdy se z uchazeče o zaměstnání stane zaměstnanec dané organizace (Koubek, 2015).

Nejdůležitější částí přijímacího procesu je podepsání pracovní smlouvy či jiného obdobného dokumentu. Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce se pracovní poměr zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, na základě volby nebo jmenováním. Ze všech vyjmenovaných způsobů vzniku pracovního poměru jsou v drtivé většině pracovníci zaměstnáváni na základě pracovní smlouvy. Práci mohou vykonávat pracovníci i na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Mezi tyto dohody patří dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. V případě, že organizace přijímá agenturního pracovníka, jedná se o dohodu o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce.

## 1.1. Formální náležitosti přijímacího procesu

V přijímacím procesu je nutné splnit řadu formálních náležitostí. Vedle podpisu pracovní smlouvy je to i pořízení pracovní karty pracovníka, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, převzetí zápočtového listu a přihlášení pracovníka k sociálnímu a zdravotnímu pojištění (Koubek, 2015).

### 1.1.1. Vstupní lékařská prohlídka

Před podepsáním pracovní smlouvy nebo dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se pracovník musí povinně podrobit vstupní lékařské prohlídce (u dohod zákon nevyžaduje vždy). Cílem této prohlídky je zjištění, zda je pracovník zdravotně způsobilý k výkonu práce na dané pracovní pozici. V případě, že pracovník bude shledán zdravotně nezpůsobilým, nemůže s ním být

uzavřen pracovní poměr. V případě, že se pracovník odmítne podrobit zdravotně lékařské prohlídce, pohlíží se na něj jako na nezpůsobilého (Nesčáková a Marelová, 2013).

Poskytovatel pracovnělékařských služeb musí informovat pracovníka i organizaci o možném negativním vlivu podmínek na zdraví pracovníka. Povinností pracovnělékařských služeb je také vykonávat dohled na pracovištích a poradní činnost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v organizaci. Z toho plyne, že osoby provádějící pracovnělékařské služby musí být odborníci v dané oblasti a musí být seznámeni s podmínkami výkonu pracovních činností. Organizace má s takovým subjektem uzavřenou smlouvu o poskytování těchto služeb. Vstupní lékařská prohlídka je hrazena organizací v případě, že je s pracovníkem uzavřena pracovní smlouva nebo dohoda (Nesčáková a Marelová, 2013).

### **1.1.2. Pracovní smlouva**

Pracovní smlouva je dohoda o pracovním poměru mezi dvěma subjekty, která je právně vymahatelná. Jedná se zřejmě o nejdůležitější formální náležitost přijímacího procesu. Ve velkém počtu organizací v České republice je smlouva předdefinovaná jako formulář, který je pro všechny zaměstnance stejný. V zahraničí používají pro jednotlivé zaměstnance individuální smlouvy, na kterých se organizace s pracovníkem domluví. Zaměstnanec má tím pádem smlouvu sepsanou na míru, plyne z toho méně soudních neshod a vůbec neshod v organizaci jako takových (Koubek, 2015).

V České republice se pracovní smlouva uzavírá mezi pracovníkem a danou organizací pouze písemně. Smlouva musí obsahovat náležitosti nezbytné k vzniku pracovní smlouvy, a to je druh práce, kterou má pracovník vykonávat pro organizaci, místo výkonu práce a den nástupu do práce (zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Znamená to tedy, že v pracovní smlouvě musí být specifikovány pracovní úkoly a pracovní náplň, které pracovník má vykonávat pro organizaci. Měly by být natolik specifické, aby později nevznikaly nejasnosti ohledně zadávaných a vykonávaných pracovních povinností. Pod místem výkonu práce se rozumí pracoviště v organizaci nebo jiné dohodnuté místo, na kterém je povinen pracovník vykonávat svoji práci. Pracovní poměr vzniká dnem nástupu pracovníka do práce. Od tohoto dne jsou strany zavázány vůči sobě plnit práva a povinnosti (Šikýř, 2012).

Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce. Před uzavřením smlouvy je organizace povinna seznámit budoucího zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami, se systémem odměňování a s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů. V pracovní smlouvě mohou být dále ujednány tyto náležitosti:

- údaje o zaměstnavateli (název, sídlo apod.);
- specifikovaný druh a místo výkonu práce;
- údaje o dovolené (délka, způsob určování);
- údaje o týdenní pracovní době a jejím rozvržením;
- údaje o mzdě;
- údaje o kolektivních smlouvách.

Pokud výše uvedené náležitosti nejsou obsahem pracovní smlouvy, je organizace povinna tyto informace sdělit písemně pracovníkovi, a to do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru (zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

V pracovní smlouvě může být ujednána i zkušební doba a doba trvání pracovního poměru. Zkušební doba slouží pracovníkovi k vyzkoušení, zda mu práce vyhovuje. Zároveň organizace ověří schopnosti a znalosti pracovníka. Sjednaná zkušební doba nesmí být delší než 3 měsíce u řadových pracovníků, a delší než 6 měsíců u vedoucích pracovníků. Během této doby může organizace i pracovník zrušit pracovní poměr ve zkušební lhůtě bez udání důvodu (Šikýř, 2012).

Pracovní poměr trvá na dobu neurčitou, nebyla-li výslovně sjednána doba jeho trvání. Pokud je pracovní poměr sjednán na dobu určitou, tak tato doba nesmí přesáhnout 3 roky od prvního vzniku pracovního poměru mezi pracovníkem a organizací a platí, že může být opakována nejvýše dvakrát (organizace může dát pracovníkovi smlouvu na dobu určitou maximálně na 3 roky, poté ji ještě dvakrát prodloužit, a to pokaždé maximálně na 3 roky). Pokud byl sjednán pracovní poměr na dobu určitou, končí tento poměr uplynutím sjednané doby. Pokud ale pracovník s vědomím organizace pokračuje s výkonem své práce i po skončení sjednané doby, má se za to, že se jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou (Šikýř, 2012).

Než pracovník podepíše smlouvu, měli by mu být vysvětleny náležitosti, které jsou vypsány ve smlouvě. Na smlouvu by měl mít pracovník čas, který využije na přečtení, aby věděl, co

podepisuje. Smlouva se nepodepisuje pod nátlakem. Případné dotazy by měl personalista zodpovědět pracovníkovi. Pracovník je zařazen do personální evidence po podpisu pracovní smlouvy (Koubek, 2015).

V případě, že se jedná o pracovníka, který přechází na jinou pracovní pozici v rámci organizace, musíme s ním uzavřít novou pracovní smlouvu, stejně jako s novým pracovníkem, nebo uzavřít dodatek k dříve uzavřené pracovní smlouvě. V České republice se nejčastěji uzavírá právě dodatek k pracovní smlouvě. Je to především kvůli tomu, že jsou pracovní smlouvy obecné (Měrtlová, 2014).

### **Psychologická smlouva**

Kotter (1973) pro svůj výzkum převzal koncept Argarisa a definoval psychologickou smlouvu jako implicitní smlouvu mezi subjekty, jimiž je jednotlivce a organizace. V této smlouvě jsou definovány očekávání obou stran. Mezi očekávání ze strany jednotlivce můžeme zařadit například spravedlivou odměnu, možnosti kariérního růstu nebo zpětnou vazbu na jejich odvedenou práci. Organizace naopak může požadovat odborné a komunikační dovednosti, loajalitu organizaci atp. Ideálně by mělo vše být uvedeno v pracovní smlouvě, ale to je nemožné z důvodu omezené racionality obou stran. (Armstrong, 2015)

Bedrnová (2012) rozděluje očekávání zaměstnavatele na tři druhy:

- ekonomické požadavky – množství práce s hospodárným použitím materiálu, které pracovník má odvést za danou mzdu;
- společenské požadavky – práva a povinnosti pracovníků;
- etické požadavky – požadavky na chování pracovníka i mimo organizaci.

Výzkum Kottera (1973) dokázal, že čím větší je soulad očekávání obou stran, tím vyšší je pravděpodobnost spokojenosti navzájem. Pokud je zaměstnanec s pracovním místem spokojen, tím nižší je fluktuace pracovníků. Příklad rozporu jsou jiná očekávání osob generace X a manažerů. Rozpory se týkají především délky dovolené, zpětné vazby nebo povýšení. (Branham, 2009)

Armstrong (2015) uvádí nejasnosti v psychologických smlouvách. Nejčastější potíž je v tom, že organizace ani pracovník často nevědí, co od druhé strany chtějí. Je to důvod, proč tyto smlouvy nemají předpokládatelný důsledek. Psychologické smlouvy se časem mění s měnícím se prostředím. Důvodem je vnitřní a vnější prostředí organizace a vliv konkurence na organizaci.

Udržování pozitivní psychologické smlouvy ovlivňuje pracovníka. Pracovník je více oddaný organizaci a spokojený na své pracovní pozici.

### **1.1.3. Osobní karta pracovníka**

Přijímání pracovníků vyžaduje po podepsání pracovní smlouvy další administrativní povinnosti. Jedním krokem je zařazení pracovníka do personální evidence. Každý ze zaměstnanců by měl mít svojí personální složku, kde se nachází všechny informace o daném pracovníkovi. V každé organizaci mohou být skladované jiné informace, ale z pravidla se jedná o ty nejzákladnější. Koubek (2015, s. 190) uvádí následující:

- *„jméno, příjmení a titul;*
- *datum a místo narození;*
- *rodné číslo;*
- *rodinný stav a informace o závislých dětech;*
- *adresa trvalého bydliště;*
- *adresa přechodného bydliště;*
- *telefonní číslo;*
- *národnost/státní příslušnost;*
- *charakteristika zdravotního stavu/změněná pracovní schopnost;*
- *údaje o kvalifikaci (vzdělání a praxe);*
- *informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu;*
- *datum vzniku pracovního poměru;*
- *pracovní zařazení v organizaci;*
- *místo pracoviště v organizaci.“*

### **1.1.4. Sociální a zdravotní pojištění zaměstnance**

Zaměstnavatel je povinen přihlásit nového zaměstnance k zdravotnímu pojištění. Pojistné odvádí za pracovníka organizace pojišťovně, u které je pracovník pojištěn, a to od nástupu pracovníka do zaměstnání. Organizace je povinna nejpozději do 8 dnů od vzniku pracovního poměru oznámit nástup pracovníka do zaměstnání (zák. č. 48/1997 Sb., zákon o veřejném zdravotním pojištění). Ode dne nástupu pracovníka do práce vzniká organizaci ze zákona povinnost platit odvody sociálního pojištění. Organizace je povinna pracovníka ohlásit příslušné okresní správě sociálního zabezpečení, a to do 8 kalendářních dnů ode dne nástupu pracovníka. Tyto povinnosti jsou u

pracovníků, kteří nastupují do organizace na hlavní pracovní poměr a je s nimi uzavřena pracovní smlouva. U ostatních smluv (dohoda o provedení práce (DPP), dohoda o provedení činnosti (DPČ) apod.) se mohou povinnosti lišit ve lhůtách, výši odvodů atd. (zák. č. 187/2006 Sb., zákon o nemocenském pojištění).

### **1.1.5. Zápočtový list**

Ze zákona organizace přebírá od předchozího zaměstnavatele potvrzení o zaměstnání (tzv. zápočtový list). Pokud se jedná o pracovníka, který nikdy před tím nepracoval, pak zápočtový list zaměstnanec nedodá. V tomto dokumentu předchozí zaměstnavatel uvede náležitosti, které mu udává zákon. Jedná se například o druhu konané práce, odpracovanou dobu, údaje o započítatelné době zaměstnání (zák. č. 262/2006 Sb. zákoník práce).

## **1.2. Další náležitosti v přijímacím procesu**

Koubek (2015) uvádí i další činnosti, které jsou součástí přijímacího procesu. Uvádí, že se na tyto činnosti v přijímacím procesu zapomíná. Ostatní autoři některé tyto činnosti řadí až do adaptace pracovníka.

Koubek (2015) do přijímacího procesu řadí seznámení nového pracovníka s novým pracovištěm. Pracovníka se ujme personalista a zajistí, aby se dostal na nové pracoviště. Tento mezikrok v procesu se realizuje i v případě pracovníka, který přechází na nové pracoviště v rámci organizace. Na novém pracovišti personalista předá pracovníka jeho nadřízenému. Přivádění pracovníka na nové pracoviště se mnohdy zanedbává, ale na nového pracovníka to může zapůsobit v tom smyslu, že je o něj dobře postaráno. Tento postup by se měl konat i v případě, že jde o stávajícího pracovníka organizace, nebo je to pracovník, který se již zná s nadřízeným. Jedná se tedy jen o představení nového pracovníka, jeho nadřízený ho přijme a ukáže mu pracovní místo. (Koubek, 2015).

Nadřízený by měl nového i stávajícího pracovníka poučit o jeho právech a povinnostech a rovněž by měl nadřízený vysvětlit pravidla organizace a jak by se měl chovat. Nadřízený projde s pracovníkem bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci tzv. BOZP (Koubek, 2015).

## 2. Adaptace pracovníka

Adaptace pracovníků je dalším důležitým procesem v organizaci. Adaptace pracovníků se v odborné literatuře také nazývá orientace pracovníků. Adaptace pracovníka je důležitá fáze, která by se v organizacích neměla opomíjet. Adaptace je proces, ve kterém se organizace snaží neztratit své pracovníky, kteří mohou být přínosní pro organizaci. Pro udržení pracovníků v organizaci jsou připravovány adaptační procesy, aby se co nejrychleji začlenili a zvládli své pracovní povinnosti.

Bedrnová (2007) definuje adaptaci jako aktivní a pasivní provázanost člověka s prostředím. Koubek (2015) uvádí, že adaptace je proces, při kterém seznamujeme nového pracovníka s organizací a s jeho pracovním kolektivem, s předpisy v organizaci atd. Množství informací, které by měl daný pracovník získat, udává i jeho pozice v organizaci, záleží i na místě pracoviště nebo povaze skupiny spolupracovníků. Organizace pořádá za účelem seznamování pracovníka s prostředím různé akce, které napomáhají pracovníkovi k jednodušší adaptaci na nové prostředí. Tyto adaptační akce jsou navrženy především pro nově příchozí zaměstnance. Účelem je pomoci novým pracovníkům začlenit se do pracovního procesu a být v práci efektivní v nejkratším možné době.

Nástup do nové organizace je jeden z nejstresovějších momentů. Pracovník si největší část dojmu o organizaci, pracovní pozici či kolektivu udělá za první čtyři týdny v pracovním procesu, ale tento dojem se formuje až šest měsíců od nástupu. Na adaptaci také působí očekávání z psychologické smlouvy, o které je psáno v kapitole přijímání pracovníků (Kociánová, 2010).

Kociánová (2010) uvádí, že na adaptabilitu mají vliv i sociální podmínky. Sociální podmínky jsou uspokojeny, pokud jsou uspokojeny potřeby. Dobrá adaptabilita člověka je dobrou dispozicí pro rychlé včlenění do dané organizace a do toho patří i správné začlenění do týmu nebo oddělení. Po adaptačním procesu lze od pracovníka očekávat, že bude připraven na svojí práci a bude více spřátelen s prostředím organizace. To vede k větší spokojenosti a ochotě pracovat pro danou organizaci.

Armstrong (2015) uvádí cíle při adaptaci nových pracovníků:

- překonat fázi, kdy všechno přijde pracovníkovi cizí;
- vytvořit kladný pohled na organizaci v mysli pracovníka;

- dosáhnout co nejlepšího a nejspolehlivějšího pracovního výkonu nového pracovníka v co nejkratším čase od nástupu;
- zamezit odchodu pracovníka.

Proces adaptace začleňuje pracovníka do sociální a kulturní struktury organizace. Jak uvádí Dvořáková (2007), ideální forma adaptačního procesu je psaná, ale předává se i ústní formou.

Bedrnová (2007) uvádí, že adaptace je ovlivněna informacemi, které pracovník mohl nabýt před uzavřením pracovního poměru. Mezi tyto informace patří i ty, na jejichž základě se pracovník rozhodne, jestli do organizace vstoupí nebo ne. Je to například pověst organizace a první dojmy působící na pracovníka.

## **2.1. Obsah a plán adaptace**

Adaptace musí být velmi rychlý, ale hlavně kvalitní proces, abychom dali najevo pracovníkovi, že ho potřebujeme. Kvalitní a rychlou adaptací můžeme předejít případné demotivaci ze strany pracovníka. Demotivace může vyplynout z nedostatku informací, které byly předány pracovníkovi. Pokud nebude adaptačnímu procesu věnována pozornost, je veliké riziko, že pracovník ukončí svůj pracovní poměr (Urban, 2003).

Pauknerová (2012) uvádí základní fáze adaptačního procesu, kterými jsou:

- přípravná fáze – probíhá před samotnou adaptací, během této fáze se u pracovníka formulují představy o pracovním místě;
- globální orientace – touto fází prochází pracovník na začátku adaptace, kdy se mění jeho okolí;
- vědomé přetváření jedince k novým podmínkám – probíhá během adaptace, pracovník může měnit své názory a postoje;
- vpravení se do nových podmínek – nastává v případě úspěšné adaptace.

Urban (2003) uvádí, že pro pracovníka bude po nástupu do organizace připraven adaptační plán. Jak dlouho bude plán probíhat a jak detailní informace bude adaptační plán obsahovat, záleží na pozici a organizačním přiřazení pracovníka. Pracovník se zúčastní adaptace, která se může skládat z různých školení nebo seznámení se s nadřízenými pracovníky. První část adaptace je zpravidla zaměřena na obecné informace o organizaci. Většinou takové první informace jsou podány



hromadně formou prezentace za působení personalistů (Urban, 2003). Případné otázky lze směřovat na personální oddělení nebo na přímého nadřízeného (Koubek, 2015).

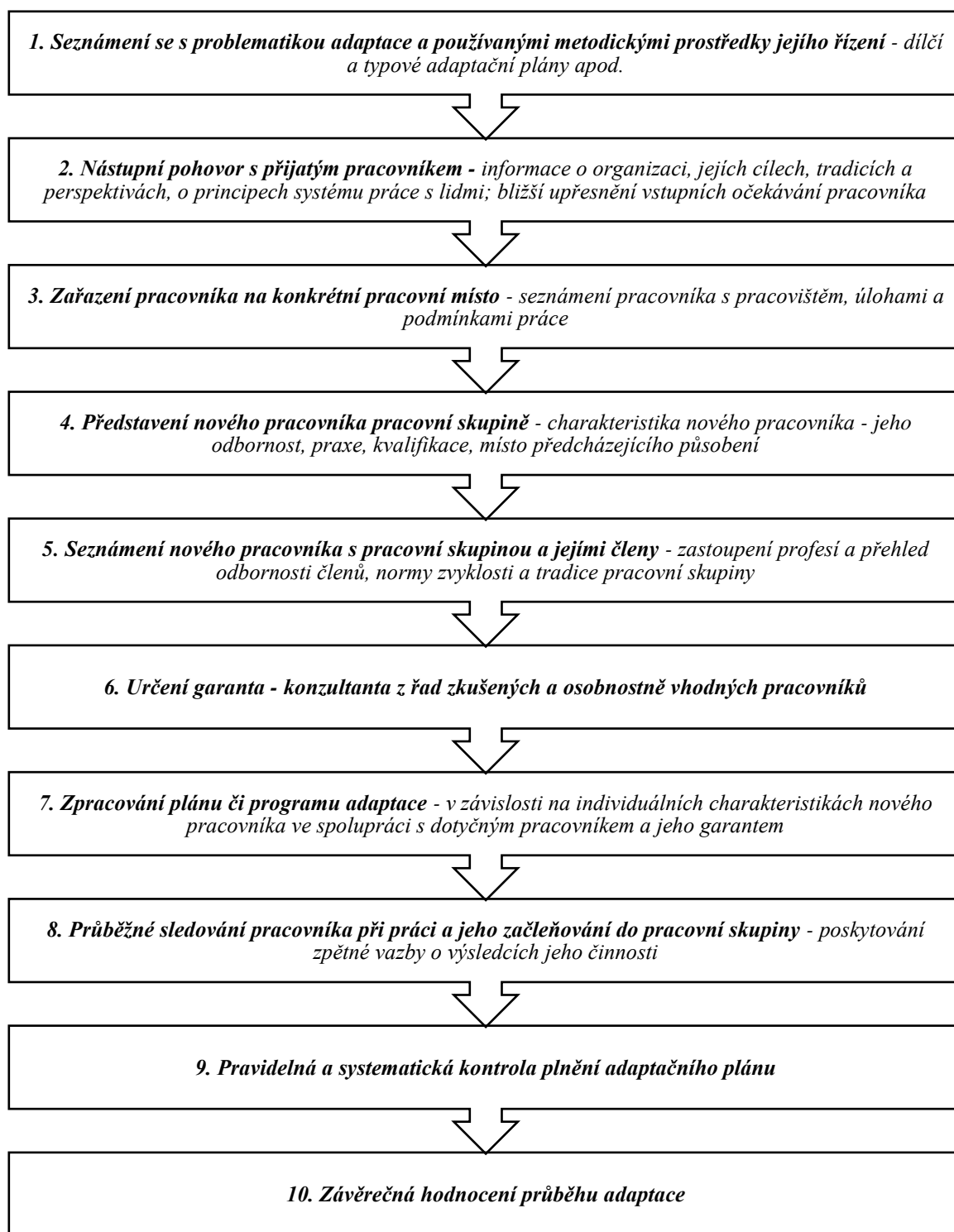
V adaptačním procesu je vhodné pracovníky rozdělit dle různých hledisek. Podle rozdělení lze jednodušeji sestavit adaptační program pro různé skupiny pracovníků. Stýblo (2003) uvádí některé aspekty, podle kterých můžeme pracovníky rozdělit:

- odbornost – rozlišuje se podle stupně dosaženého vzdělání a oboru;
- kompetence – současné nebo takové, které by pracovník mohl nabýt v budoucnu;
- kategorie zaměstnanců – rozdělení podle organizačního zařazení;
- stupně organizačního uspořádání – podle oblastí nebo útvarů.

Bedrnová (2007) uvádí, že adaptace pracovníků je usměrňována různými nástroji. Mezi nejlepší adaptační plány patří dílčí adaptační programy. Dílčí adaptační program je postupným návodem adaptace. U vytváření adaptačního plánu se postupuje dle hlavních zásad, jimiž jsou:

- přizpůsobení plánu náročnosti a složitosti pracovní činnosti a tomu přizpůsobení i délky adaptačního procesu;
- brání v potaz dosaženého vzdělání pracovníka;
- přizpůsobení adaptačního plánu představám a přáním pracovníka.

Bedrnová (2007, s. 524 – 525) uvádí příklad postupu manažera při adaptačním procesu nových pracovníků:



Zdroj: (Bedrnová 2007, s. 524)

Koubek (2015) uvádí některé dokumenty, které by měl v každém případě nově nastupující pracovník obdržet v písemné podobě. Jedná se například o:

- organizační schéma organizace;
- příručku informující o politice organizace;
- kolektivní smlouvy;
- materiál obsahující popis pracovního místa;
- seznam volných dnů;
- seznam zaměstnaneckých výhod;
- kopie formulářů pro hodnocení pracovních výkonů;
- přehled možností vzdělávání pracovníků;
- zdroje informací;
- informace o postupu v případě nouze nebo nebezpečí na pracovišti;
- organizační publikace (noviny);
- důležitá telefonní čísla a adresy;
- informace o pojištění pracovníků.

Mimo to mohou být do písemných materiálů zahrnuty i následující informace:

- detailní informace o organizaci – cíle a priority organizace, normy chování nebo vztahy k vnějšímu prostředí a aktivity apod.;
- informace o odměňování – tarifní třídy, odměny za práci přesčas nebo dovolenou, příplatky za směnnou práci, způsob vyplácení mezd a srážky ze mzdy apod.;
- informace o zaměstnaneckých výhodách – pojištění, dovolená a poskytování volna v případě životních událostí, vzdělávání, stravování apod.;
- informace o bezpečnosti práce a předcházení nehodám – informace o bezpečnostních zařízeních, zdravotnická zařízení, postup hlášených nebezpečí, prevence požáru a požární kontrola, postup při úrazech a jejich hlášení, požívání alkoholu a drog při práci apod.;
- informace o pracovních vztazích a odborech – hlášení onemocnění a opožděných příchodů, práva a odpovědnost pracovníků, možnosti sdružování pracovníků, kolektivní smlouva, disciplinární záležitosti, používání ochranných a jiných pomůcek včetně stejnokrojů apod.;
- informace o zařízení organizace – jídelny, vchody pro pracovníky, parkování, odpočívárny apod.;

- informace o útvaru a organizační jednotce;
- informace o pracovních povinnostech a odpovědnostech – popis pracovního místa, normy pracovního výkonu, denní pracovní doba a pracovní režim, druhy existující pomoci apod.;
- informace o politice, postupech, pravidlech a omezeních – pořádek a hygiena na pracovišti, problémy s krádeží a související peněžní ztráty, jídlo a kouření v prostorách útvaru, zaznamenávání docházky, přestávky v práci apod.;
- informace o útvaru – odpočívárny, šatny a sprchy, požární hlásiče, povolené vchody a východy, výdej materiálu apod.

### 2.1.1. Časový plán adaptace a její postup

Pro nově přichozí pracovníky je komplikované a chaotické vstřebat nové informace, které získali během jednoho sezení. Proto by měl být adaptační plán pro nové pracovníky rozfázovaný a dostatečně dlouhý, aby noví pracovníci byli schopni nové informace vstřebat a zapamatovat si je (Urban. 2003).

V organizaci je mnoho odlišných pracovních míst, takže adaptační plán by měl správně být přizpůsoben na konkrétní pracovní pozici. Tyto adaptační procesy se z hlediska časového týkají několika dnů až týdnů, také záleží na specifikaci daného pracovního místa (Měrtllová, 2014). Váchal (2013, s. 305) uvádí, že *„individuální adaptační plán by měl přihlížet k náročnosti pracovního místa, věku přijatého pracovníka a dosavadním zkušenostem pracovníka.“*

Po absolvovaném nástupním školení je důležité, aby se s pracovníkem udržoval kontakt. Kontakt s pracovníky lze zajistit informacemi obsaženými v brožurách, na firemním portálu, mohou to být i firemní noviny aj. (Urban, 2003). Podle Měrtllové (2014) by měl vedoucí pracovníka kontaktovat alespoň 2x v prvním pracovním týdnu. Poté by měl stačit kontakt alespoň 1x za týden.

Koubek (2015) uvádí, že v neposlední řadě by mělo být zhodnocení, pracovník by měl být pravidelně kontaktován. Pro zhodnocení jsou vzácné informace právě od pracovníků a mohou být vyhodnoceny v anonymních dotaznících. Jak již bylo řečeno, do adaptačního procesu by se měl připojit nadřízený a měl by sledovat jeho chod i vyhodnocení. Udržení stálého kontaktu a obohacování nových pracovníků informacemi je velmi důležité (Koubek, 2015). Vyhodnocení adaptačního procesu by se mělo dít plánovaně a formálně (Měrtllová, 2014).

## **2.2. Cíle adaptace**

Smyslem celé adaptace je, aby se pracovník dostal co nejrychleji do pracovního procesu, aby se začlenil do kolektivu svých spolupracovníků. Čím rychleji se pracovník naučí své pracovní úkoly, tím dříve bude moci podávat plnohodnotný výkon. Pracovník by měl umět identifikovat cíle firmy, ve které pracuje (Koubek, 2015). Plně adaptovaný pracovník má motivaci podávat výkony a rozvíjet se (Váchal, 2013).

Adaptace se provádí, aby se zmenšila fluktuace zaměstnanců. Adaptace nového pracovníka má také vliv na produktivitu spolupracovníků a efektivnost firmy. Adaptace není dobrá jen pro organizaci jako takovou, ale provádí se i za účelem toho, aby se pracovníkovi pracovalo lépe. Pro každého pracovníka není jednoduchá úloha zařadit se sociálně ke skupině spolupracovníků (Dvořáková, 2007).

## **2.3. Subjekty adaptace**

Řízení adaptačního procesu má dvě stránky – aspekt pracovníka a aspekt organizace. Pracovník má zájem na tom, aby byly uspokojovány jeho potřeby, jimiž může být rozvoj osobnosti nebo pracovní spokojenost. Organizace chce, aby se pracovník co nejrychleji adaptoval a mohl tak plnohodnotně a kvalitně odvádět svojí práci. Zároveň, jak již bylo výše zmíněno, úspěšná adaptace pracovníka do kolektivu má pozitivní vliv na ostatní členy týmu (Stýblo, 2003). O chod adaptačního procesu se starají především manažeři a personalisté. Personalisté se starají o akumulaci dokumentů od nových pracovníků (Bedrnová, 2007).

Do adaptačního procesu může organizace zapojit jednoho ze svých zkušenějších kolegů, aby nové pracovníky po čas adaptačního zaškolení na pracovní pozici, obeznámil se svojí prací, a předal své know-how. Takový zkušený pracovník se může nazývat garant a přispívá k urychlení adaptace (Bedrnová, 2007).

U komunikace s novým pracovníkem je důležité, aby nadřízený nebo pracovník, který ho provádí pracovními úkony a urychluje proces adaptace, byl schopný se chovat k novému pracovníkovi jako k sobě rovnému. Také je nutné, aby nadřízený uměl rozpoznat více a méně zkušeného pracovníka (Kahle, 1994).

V adaptačním programu se nepočítá jen s pomocí nadřízeného, ale v adaptačním procesu hraje roli kolektiv, do kterého by se měl pracovník začlenit. Čím více bude kolektiv spolupracovat, tím rychlejší a plynulejší bude proces (Stýblo, 2003).

Koubek (2015) uvádí, že je potřeba úzká spolupráce mezi jednotlivými subjekty z toho důvodu, aby mohly být adaptační procesy v budoucnu zdokonalovány. V následující tabulce jsou uvedeny adaptační nástroje, ale především, kdo je za dané úkony v adaptačním procesu zodpovědný. U nových pracovníků je za adaptační proces zodpovědný vedoucí pracovní skupiny a zároveň za tento adaptační proces i odpovídá. V případě, že pracovník nastupuje do svého prvního zaměstnání, je adaptační proces a řízení procesu o to víc důležité. Vedoucí má vliv na to, jaký pracovník získá názor na organizaci a jaký bude jeho přístup k vykonávané práci. (Bedrnová, 2007)

<b>Adaptační nástroj</b>	<b>Odpovědnost</b>
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny)	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci firmy, hlavní firemní směrnice, firemní kultura, informace o personální politice)	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledku adaptace)	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Vedoucí útvaru
Účast na orientačním tréninku	Personální útvar
Kontrola průběhu orientačního tréninku	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální útvar

*Tabulka 1 Adaptační nástroje a odpovědnost*

*Zdroj: Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s.172.*

Adaptace je důležitá u nově nastupujících pracovníků, ale nesmíme zapomínat ani na pracovníky, kteří přestupují na jinou pracovní pozici. U pracovníků, kteří mění funkční místo, je adaptace podstatně méně rozsáhlá. Jedná se spíše jen o reorientaci pracovníka (Koubek, 2015). Adaptace je ale i u těchto pracovníků důležitá, protože pracovníci se vyrovnávají se změnami postupně a podle toho by jim měla být na začátku přidělována méně náročná práce (Bedrnová, 2007).

Nesmíme opomíjet ani pracovníky vracející se na místo, kde dříve pracovali. Obvykle se jedná o pracovníky, kteří se vracejí z mateřské dovolené, dlouhodobé pracovní neschopnosti atd. U těchto pracovníků může dojít k pracovní demotivaci nebo může dojít k poklesu pracovní sebedůvěry. Při návratu po delší době mimo zaměstnání by se měl nadřízený postarat o readaptaci. Pracovníkovi může být pro ulehčení nabídnuta pomoc například upravením pracovní doby. Nadřízený by takové věci měl řešit ohleduplně (Bedrnová, 2007).

## **2.4. Druhy adaptace**

Adaptaci lze rozlišit na několik druhů. V této subkapitole je nejdříve popsána pracovní a sociální adaptace a poté adaptace formální a neformální.

### **2.4.1. Pracovní a sociální adaptace**

Bedrnová (2007) uvádí, že adaptační proces lze rozdělit na dva druhy – pracovní adaptace a sociální adaptace. Pracovní adaptace je proces, kdy se začínají projevovat schopnosti pracovníka se přizpůsobit pracovní pozici. Proces adaptace zahrnuje i přizpůsobování se na případné změny podmínek na daném pracovním místě v organizaci obecně. Požadavky na zaměstnance se v průběhu let vyvíjí spolu s vývojem vědy a techniky (Bedrnová, 2007).

Sociální adaptace je fáze adaptačního procesu, kdy se nově příchozí pracovník přizpůsobuje sociálnímu prostředí organizace a kolektivu spolupracovníků. Proces sociální adaptace se projevuje i při změně pracovního místa, například při postupu v kariérním žebříčku v organizaci. Na pracovníka působí jiné sociální prostředí. Adaptačním procesem každý pracovník prochází jinak, záleží na několika faktorech, například kolik pracovních pozic pracovník vystřídal. Pracovník, který nastupuje do úplně prvního zaměstnání, prochází adaptačním procesem nejdéle (Bedrnová 2007).

Pracovní a sociální úrovně se protínají a na pracovníkovi je, aby obě úrovně prošel úspěšně. Adaptační proces je, jak již bylo zmíněno, velmi důležitým procesem, protože pracovník při

úspěšném splnění adaptačního procesu a začleněním do skupiny zvyšuje svoji výkonnost a spokojenost svoji i ostatních spolupracovníků. To je přínos pro organizaci a pro její plynulý chod Bedrnová (2007).

### **2.4.2. Formální a neformální adaptace**

Pracovník prochází formální a neformální adaptací. Pokud adaptace probíhá systematicky, jedná se o formální adaptaci. Pracovník je pod vedením pověřeného nadřízeného nebo jiné pověřené osoby. To, jak na pracovníka působí okolí a jak se pod tímto vlivem formuje, nazýváme neformální adaptací (Šikýř, 2012).

Neformální hodnocení běží v průběhu adaptace, kdy vedoucí vede pracovníka k co nejlepším výsledkům. Například se snaží, aby se v rámci jednoho časového úseku naučil několik pracovních úkonů, a tím se i dále rozvíjel. Formální hodnocení se však na rozdíl od neformálního děje až na konci zkušební doby. S pracovníkem se prodiskutuje jeho pokrok (Šikýř, 2012).

Měrtlová (2014) uvádí z praxe, že ve většině organizací adaptační proces není zcela dotažený do konce. Adaptační procesy ve větší části zahrnují písemné a ústní informace, kterými personalisté zahrnou nové pracovníky. Převážně jsou pracovníci informováni svými kolegy (Měrtlová, 2014).

### **2.4.3. Adaptační program**

Adaptační program by měl mít ucelenou formu. Informuje, odborně zpracovává a sociálně začleňuje dané pracovníky. Pověřenými pracovníci informují nové pracovníky, je jedno jestli je informační zpracování ústní formou nebo písemnou. Informace mohou být podávány pomocí letáků nebo brožur, které pracovník může během procesu získat (Šikýř, 2016).

Nový pracovník by se měl zaškolit tak, aby co nejefektivněji a správně pracoval. Zpracování se může provádět přímo na pracovišti, vzdělávací metodou, nebo mimo pracoviště, kde by se například pomocí demonstrace nebo případových studií zaučil. (Šikýř, 2016)

Sociální začlenění patří do tématu adaptace a znamená to, že pracovníka by se měl zastat vedoucí nebo vedoucím povolání osoba, která by překonala počáteční nervozitu na novém pracovním místě v novém týmu plných nových lidí apod. (Šikýř, 2016)



## **2.5. Oblasti adaptace**

Koubek (2015) uvádí tři sféry, kde je nutné se zorientovat:

- celopodniková adaptace, kdy je adaptace zaměřena na obecné informace o organizaci; pro všechny pracovníky v organizaci je stejná, nebere se v potaz pracovní zařazení pracovníka;
- týmová adaptace je zaměřena na konkrétní skupinu spolupracovníků; obsahem jsou specifika organizačního útvaru a je stejná pro všechny pracovníky útvaru;
- adaptace na konkrétní pracovní místo se zaměřuje na konkrétní pracovní úkony na dané pracovní pozici (Koubek, 2015).

## Praktická část

Cílem praktické části práce je stanovit návrhy na zlepšení přijímacího a adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Praktická část je rozdělena do několika částí. V první části je popsána metodologie, v níž jsou stanoveny výzkumné otázky a metody sběru dat. Další část je věnována empirickému výzkumu a hledáním odpovědi na výzkumné otázky. V závěru praktické části jsou uvedeny návrhy na zlepšení přijímacího a adaptačního procesu.

### 3. Metodologie

Metodologická část je věnována popisu postupu při psaní praktické části závěrečné práce. Tématem empirické části je analýza přijímacího adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Cílem analýzy je popsat současný stav procesu a zjistit jeho případné nedostatky.

#### 3.1. Výzkumné otázky

K naplnění cíle analýzy přijímacího a adaptačního procesu bylo nutno stanovit výzkumné otázky. Hlavní výzkumná otázka zní (HVO): *„Jak probíhá a jak je hodnocen proces přijímání a adaptace ve vybrané organizaci?“*

Z hlavní výzkumné otázky byly odvozeny jednotlivé dílčí výzkumné otázky (DVO). Jejich cílem je pomoci nalézt odpověď na HVO. Jednotlivé DVO znějí:

- **DVO1:** *„Jak v současnosti probíhá přijímací a adaptační proces a jaké role mají jednotliví účastníci?“*
- **DVO2:** *„Jak probíhá nástupní školení?“*
- **DVO3:** *„Jak jednotliví účastníci hodnotí jednotlivé fáze přijímacího adaptačního procesu?“*

Vzhledem k velikosti vybrané organizace je výzkum zaměřen pouze na pracovníky výroby, v konkrétní hale a konkrétnímu úseku na výrobní lince.

#### 3.2. Technika sběru dat

K empirickému výzkumu byla stanovena metoda polostrukturovaných rozhovorů a metoda pozorování. Polostrukturované rozhovory jsou vedeny s aktéry přijímacího a adaptačního procesu. Polostrukturovaný rozhovor byl veden s celkem 18 aktéry ovlivňující jednotlivé fáze.

Metoda pozorování byla použita především ve fázi přijímání, konkrétně během nástupního školení nových pracovníků. Metoda pozorování byla zvolena zjevnou (neskrytou) – nástupní školení bylo pouze pozorováno, nebylo zasahováno do průběhu. Zároveň budou použity informace získané během působnosti v oddělení operativní personalistiky (Trampota a Vojtěchovská, 2010).

### **3.2.1. Polostrukturovaný rozhovor**

Polostrukturovaný rozhovor je rozhovor, který se řídí z části připravenými otázkami a z části volně. Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je, že se může vyvinout dalším směrem. Záleží, jak tazatel vyhodnotí zodpovědanou otázku. Otázky, které tazatel pokládá, mají být pokládány tak aby to byly otázky k tématu a rozvíjely konverzaci, aby se rozhovor neubíral nevhodným směrem (Reichel, 2009).

Rozhovory byly prováděny během pracovní doby aktérů, což způsobuje limit výzkumu. Respondenti měli pouze omezený časový limit a také to bylo omezeno ochotou respondentů odpovídat na položené otázky.

### **3.3. Kvantitativní výzkum**

Dle Strause a Corbin (1999) si kvantitativní výzkum může každý interpretovat jinak. Kvantitativní výzkum znamená, že se porovnávají získaná data a informace, které se získaly pomocí rozhovorů. Přepsané rozhovory do psané podoby se pak analyzují (Strauss a Corbin, 1999, s. 43).

Otevřené kódování je založené na analýze odpovědí z kladených otázek. U otevřeného kódování je několik postupů, jak analyzovat provedené rozhovory. Dají se porovnávat řádky, ale pro podrobnou analýzu se dají posuzovat i jednotlivá slova. Při otevřeném kódování lze tedy analyzovat jakkoli, slova, věty nebo odstavce. Analyzovat lze ale i celý rozhovor jako takový, analyzujeme a odpovídáme si na námi stanovené otázky (Strauss a Corbin, 1999, s. 43).

Pro účely analýzy byly rozhovory s většinou účastníků nahrány. Respondenti byli informováni o nahrávání rozhovorů za účelem zpracování závěrečné práce. Bylo jim také potvrzeno, že nahrávky nebudou jakýmkoliv způsobem šířeny. Někteří účastníci s nahráváním nesouhlasili. V případě, že respondenti nesouhlasili s nahráváním, informace byly zaznamenávány písemnou formou. Odpovědi od respondentů byly pro účel zpracování analýzy sepsány do písemné formy. V době psaní této závěrečné práce nastaly restriktce kvůli pandemii covidu, které měly nepříznivý vliv na průběhy rozhovorů.

V příloze závěrečné práce jsou uvedeny jednotlivé otázky pro respondenty. Vzhledem k tomu, že praktická část bude veřejně přístupná, nejsou v příloze uvedeny přepisy rozhovorů.

### 3.3.1. Osoby, s kterými byl veden rozhovor

Náborový personalista (P3) mi detailně popsal celý náborový proces od začátku až do konce nástupního školení. Následně proběhl rozhovor s operativními personalisty, se kterými uchazeč podepisuje nástupní smlouvu a podepisuje další formality a získává další informace.

Další rozhovory probíhaly v pracovní době. Rozhovory jsem vedl s mistry přímo na výrobní lince. Mistři následně uvolnili několik pracovníků pro rozhovory. Následující dva rozhovory byly provedené se specialistkou montážní linky, která zařizuje administrativní úkony spojené s péčí o lidské zdroje a další potřebné pracovní úkony. Vedoucí mistrů mi popsal situaci z pohledu vedoucího.

Pozice	Označení	Počet rozhovorů
Operativní personalisté	P1,P2	2
Náborový personalista	P3	1
Vedoucí (mistři)	M1,M2,M3,M4	4
Operátoři výroby	D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9	9
Specialista výrobní linky	S1	1
tréninkový pracovník v tréninkovém centru	TC1	1
<b>Rozhovorů celkem</b>		<b>18</b>

Tabulka 2 Přehled respondentů

*vlastní zpracování*

## 4. Představení organizace

Organizace XY je výrobní organizace se sídlem v České republice. Vyrábí jak v České republice, tak v zahraničí. Organizace zaměstnává několik tisíc pracovníků. Organizace má na území ČR několik výrobních závodů. (Interní zdroj, 2020).

Organizace XY se svojí historií a svým ekonomicky stabilním prostředím disponuje velmi dobrým postavením na trhu jak v ČR, tak i na světových trzích (Interní zdroj, 2020).

### 4.1. HR oblast

Vzhledem k velikosti organizace bude v této subkapitole popsána pouze oblast lidských zdrojů. Důraz bude kladen na oddělení nábora a operativní personalistiky.

Oblast řízení lidských zdrojů je strategický partner pro dosahování cílů společnosti. Oblast HR si za cíl klade „*Získat, rozvíjet a udržet motivované zaměstnance*“.

Na oddělení pro nábor a HR marketing. Řeší se náborová strategie a reklama, jak zaujmout uchazeče na pracovní pozice apod. Kromě nábora a marketingu je v oddělení zabývající se zákonnou povinností správy sociálního a zdravotního pojištění.

Náborové centrum má hlavní části, a to nábor pro nepřímý personál a pro přímý personál. Tvoří jej jedna skupina personalistů, která nabírá pracovníky na dělnické pozice, a druhá skupina personalistů, která nabírá technickohospodářské pracovníky a pracovníky managementu. Pracují zde specialisté, kteří se zabývají konkrétní spoluprací s vysokými školami a středními školami.

Podoblast HR personalistů se zabývá péčí o personál. Do její působnosti spadá personál výrobní a nevyrobní. Jednotlivé personalistiky zabývající se péčí o zaměstnance ve výrobě vede HR Business partner.

## 5. Analýza přijímacího a adaptačního procesu

Přijímání nového pracovníka do výroby probíhá několika způsoby. Nejčastějším způsobem je z externích zdrojů. Zdrojem pracovníků je i přejímání pracovníků z agentur.

**P3** „*Říkáme, že vlastně převlíkne tričko.*“

Žádost o navýšení stavu pracovníků nebo obsazení nově zřízeného pracovního místa je tvořena tehdy, když se vystaví hlášenka na nové místo. Vedoucí montážní haly vystavuje zmíněné hlášenky a náborové centrum si je poté přebírá a stará se o další postup.

Na montážní hale je velká fluktuace – pracovníci nastupují a vystupují z organizace každý měsíc, stavy je nutno doplňovat neustále. V dnešní době mají lidé jiné nároky na pracovní pozice než dříve, získávání pracovníků se ztížilo a lidé dnes hledají méně náročné pracovní pozice, které ideálně neobnáší třísměnný systém apod.

**P3** „Kvalita uchazečů se určitě změnila, tedy zhoršila, dříve organizaci uchazeči vyhledávali, dnes musíme vyhledávat my je.“

Jeden z velkých zdrojů uchazečů jsou střední a vysoké školy, se kterými organizace spolupracuje. Pracovníci organizace spolupracují se školami, pravidelně navštěvují školy a studentům v posledním ročníku nabízí pracovní pozice. Mezi tyto zdroje pracovní síly patří i učiliště organizace zajišťující obory, které jsou potřebné pro chod organizace. Studenti učiliště patřící organizaci mají výhodu v tom, že mají garanci práce po absolvování školy. Při nástupu do Organizace dostávají rovnou pracovní smlouvu na dobu neurčitou a osobní (finanční) ohodnocení. Schopnější studenti mají možnost se dostat na odbornější pracovní pozice. Při rozhovoru s mistrem bylo řečeno, že někteří absolventi učiliště využívají garance zaměstnání a nechovají se úplně adekvátně.

## **5.1. Průběh přijímacího a adaptačního procesu**

V této části práce bude popsán přijímací a adaptační proces nově nastupujícího pracovníka. Vzhledem k tomu, že DVO2 je zaměřena na nástupní školení, bude v této subkapitole nástupní školení vynecháno.

### **5.1.1. Rozhovor s náborovým personalistou**

Samotné přijímání začíná na náborovém centru, kdy se prostřednictvím internetových stránek přihlásí uchazeči o zaměstnání, nebo když se dostaví do administrativního centra organizace. S uchazečem je veden rozhovor, je mu vysvětlen přijímací proces, co musí udělat pro to, aby se mohl stát pracovníkem. V normálním případě by se pracovník šel podívat na pracovní místo, tedy například na montážní halu a probral věci se specialistkou montážní haly, momentálně se ale ukázka pracovního místa kvůli covidové situaci neprobíhá. Jakmile se uchazeč vrátí z prohlídky

pracovního místa zpět na nábor, projde dalším, druhým rozhovorem, který provádí náborový personalista, aby uchazeč opravdu potvrdil, že chce pracovat v organizaci. Zároveň se vyplňují i osobní údaje a nahrávají potřebné dokumenty do systému.

V současné době je na náborovém centru v prvotní fázi implementován nový způsob vyplňování dotazníků a nahrávání potřebných dokumentů. Papírové dotazníky uchazeči již nevyplňují, dotazníky vyplňují elektronicky na počítači, kam zároveň pomocí tabletu nahrávají důležité dokumenty. Program se nazývá „chatbot“. Náborový pracovník tak má více času na další činnosti spojené s nábořem nových pracovníků. chatbot funguje naprosto stejně jako dotazník. Organizace tímto udělala další krok k digitalizaci v pracovních funkcích.

Na lékařskou prohlídku, je pracovník objednan až po prověření uchazeče. Pokud se jedná o bývalého pracovníka, pak musí být zkontrolováno, z jakého důvodu a jakým způsobem odešel z organizace. V minulosti mohl být zrušen pracovní poměr ze zvlášť závažných důvodů ze strany zaměstnavatele. Nástupní personalista má pak právo pracovníka nenabírat. Uchazeč je pak nasměrován na kontrolu u pracovního lékaře, který ho vyšetří.

Na lékařské prohlídce provede lékař vyšetření pracovníka a (ne)shledá jej způsobilým k výkonu povolání. Speciálně při nabírání uchazečů na montáž se dělá i test karpálních tunelů. Uchazeči, který přes kontrolu neprojde, se může nabídnou jiná pozice, pokud existuje vhodná, nebo je přijímací řízení ukončeno. Pokud je pracovník způsobilý, pak jde zpět s lékařským posudkem za náborovým personalistou. Náborový personalista mu vysvětlí další postup a poskytne pracovníkovi důležité informace. Podle vytištěné mapy závodu organizace pošle personalista uchazeče na focení kvůli zaměstnanecké kartě a na konkrétní centrum péče o lidské zdroje k podpisu pracovní smlouvy ke svému personalistovi. Většinou je na vytištěné mapě nahoře napsané jméno konkrétního personalisty, za kterým se má pracovník dostavit, a jeho telefonní číslo. Než půjde pracovník za personalistou, měl by personalistu kontaktovat, aby se dohodl na podpisu smlouvy, někdy je totiž možné, že pracovní smlouva nemusí být připravena a podepsána ze strany zaměstnavatele. Na personalistice je mu řečeno datum a čas nástupního školení, na které půjde až po podepsání pracovní smlouvy.

### **5.1.2. Rozhovor s operativními personalisty**

Od personalistů bylo řečeno, že počáteční informace uchazeč získá při prvním kontaktu s personalisty z náboru.

**P1** „Z náborů sem chodí pracovníci, kteří mají už určité informace a my jim je tu ještě dovysvětlíme, popřípadě poskytneme další. Ukáže se jim provoz a pracoviště, dále proběhne další pohovor o to, zda práci chtějí opravdu přijmout.“

Úloha operativního personalisty je nejvíce důležitá při nástupu nového pracovníka, kdy se podepisuje pracovní smlouva. Ještě před tím, než pracovní smlouvu podepíše, tak personalista pracovníkovi vysvětlí všechny náležitosti smlouvy, a také mu vysvětlí jaké dokumenty a proč musí nově nastupující pracovník podepsat. Popřípadě mu odpoví veškeré dotazy.

**P2** „Ve zkrácené formě mu podám informace, co všechno musí a kde podepsat – daně, pracovní smlouvu a různá prohlášení. Pak už se s novým nástupem nespolečuje, pokud to sám nechce v rámci pomoci nebo dodatečných informací (přímý kontakt, pozn. autora). Kromě podepsání smlouvy a dovysvětlení informací si pracovník od personalisty odnáší zápisník bezpečnosti práce, který předá svému vedoucímu. Do zápisníku se vypisují různá školení, která proběhla během pracovní kariéry.“

**P1** „Sdělujeme jim po podpisu smlouvy, že nás naleznou tady, předáme jim kontakt na nás, ale většinou to končí podepsáním smlouvy. Pokud se s novými pracovníky setkáme znovu, pak je to většinou z důvodu chybějících dokumentů, které měl doložit při nástupu. Po podepsání smlouvy ve větším počtu končí větší interakce s novými zaměstnanci.“

Oddělení personalistů z počátku podepisuje s novým pracovníkem pracovní smlouvu a dále dělají všechny personální činnosti, vedou složku zaměstnance, zaznamenávají například změnu trvalé nebo kontaktní adresy, změnu příjmení, změnu kontaktních údajů apod. Součástí smlouvy jsou všechny podstatné náležitosti vymezené Zákoníkem práce (zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce) včetně těch, které mohou být ustanoveny dodatečně. Smlouvy jsou pro operátory výroby dané, a tudíž nejsou přizpůsobitelné pro každého pracovníka.

I když se to může zdát, tak práce personalisty nekončí podepsáním smlouvy a poskytnutí dalších informací, ale personalista spravuje administrativu spojenou s pracovněprávním vztahem. Pokud vedoucí chce zvýšit pracovníkovi finanční ohodnocení, personalista musí zhotovit dodatek ke smlouvě. Pokud se na personalistu obrátí pracovník s dotazem je mu přidělený personalista k dispozici a odpoví mu na dotazy. Přes personalistiku pracovníci uvádějí i životní změny, které je



nutné zaevidovat – změna jména, pojišťovny, přes personalistiku se řeší i případné stížnosti nebo postihy na pracovníka.

### **5.1.3. Rozhovor se specialistou montážní linky**

Poté, co se pracovník dostaví na montážní linku za specialistou, musí předat dotazník, který vyplňoval na náboru v chatbotu. Pracovníkům je umožněno vybrat si směnu. V krátkosti jim specialista montážní linky předá informace ohledně mzdy, tarifů, příplatků za směnnost nebo za ztížené podmínky, podmínky pro nárok na osobní ohodnocení atd. Mezi nejdůležitější informace, které pracovníkovi sdělí, jsou i ohledně fungování tréninkového centra a fungování výroby. Od specialisty montážní linky jdou pracovníci zpět na náborové centrum, kde jim náborář dohodne lékařskou prohlídku. Po lékařské prohlídce může pracovník podepsat pracovní smlouvu. Za specialistou montážní linky jsou noví pracovníci znovu posíláni zpět za příslušným personalistou za účelem vyzvednutí lístků na vyfasování pracovních oděvů.

### **5.1.4. Otázky na pracovníka tréninkového centra**

V tréninkovém centru probíhá velká část adaptačního procesu nově nastupujícího pracovníka. Nový pracovník nastupuje do tréninkového centra už s vyfasovaným pracovním oděvem a zápisníkem o bezpečnosti práce. Dále jsou pracovníkům sděleny další informace o organizaci.

**TC1:** „S pracovníky projdeme prezentaci o organizaci a celkově o všem, co potřebují vědět o organizaci a představí se jim harmonogram, jak bude probíhat jejich zaškolování na tréninkovém centru. Dále se s pracovníky seznamujeme, otázky směřují k jejich předchozím zaměstnání atd., abychom si-zjistili více o jejich zkušenostech atp. Jako všude na každém pracovišti v organizaci, probíhá BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci).“

Bezpečnost a ochrana se školí na každém pracovišti a je většinou prováděno vedoucím. Každé pracoviště v organizaci je unikátní a na každém pracovišti si pracovník musí dávat pozor na něco jiného.

Jako první na řadu v tréninkovém centru přichází testování na počítači. Na počítači odpovídají na otázky, které se vztahují k danému pracovnímu úkonu. Na testování na počítači ani v tréninkovém centru by nemělo být možné, že by byl ukončen pracovní poměr ze strany organizace. V tréninkovém centru se učí i nauku o čtení pracovních postupů, učí se, jak se vyznat v manuálu, který doslovně popisuje pracovní úkon. Po přečtení a pochopení výše zmíněných návodů,

pracovníci podepisují potvrzení o tom, že porozuměli tomu, co jim bylo vysvětlováno. Cvičení končí závěrečným testem.

Pracovníci tréninkového centra si poté monitorují nové pracovníky a jejich pokroky pomocí dotazníků o hodnocení tréninku, což se používá jako zpětná vazba. V dotazníku se vyskytují otázky jako: „Vyhovovala Vám náplň tréninku? Byla délka tréninku přijatelná vzhledem k náročnosti obsahu? Byl pro Vás trénink přínosný?“ Na konci mají tedy trenéři výstup a zpětnou vazbu nových pracovníků.

**TC1:** „Jako trenér 4 dny intenzivně zaučuji pracovníky a během následujících týdnů se sleduje pracovníkům pokrok v ostrém provozu, jak se pracovníci rozvíjí.“

**TC1:** „Záznamy o adaptaci si vedeme pro sledování jeho prvních dní, jak se rozvíjí, kolik pracovních operací se naučil a za jakou dobu.“

Podle mého zjištění jsou trenéři z tréninkového centra jediní lidé v organizaci, kteří si dělají záznam o pracovnících. Informace nejsou používány v jejich prospěch např. pro finančním ohodnocení, ale je to spíše zpětná vazba pro tréninkové centrum.

Pracovník tréninkového centra byl dotázán, zda si myslí, že by bylo vhodné každému pracovníkovi přiřadit školitele v ostrém provozu na lince. V rozhovorech s mistry bylo řečeno, že myšlenka o přidělení školitele v historii byla, ale byla špatně zpracovaná.

**TC1:** „Školitele nelze zajistit, velmi by se pletl do práce jak pracovníkovi, tak jeho spolupracovníkům. Dále by bylo zapotřebí mít kvalifikovaného pracovníka z provozu.“

Dále bylo řečeno, že během této fáze adaptačního procesu nejsou noví pracovníci seznamováni se svými mistry. Jsou jim ukázány fotky v informačním systému organizace. Seznámení s mistrem probíhá až v další fázi, kdy mistr vede školení pro skupinu svých nových pracovníků.

### **5.1.5. Rozhovor s mistry**

Mistr je přímý nadřízený operátorů výroby. Mistři byli dotazováni na to, jak probíhají první dny v práci nově nastupujícího pracovníka.

**M3** „Takže čtyři dny jsou v tréninkovém centru, potom nastupují do ostrého provozu, kde jsou zaučováni pět dní. V tréninkovém centru se tedy nový pracovník připraví na ostrý provoz.“

Poté pracovník nastoupí do ostrého provozu. Jako první jde za svým mistrem.

**M1** „Pracovník má s mistrem pohovor a úvodní školení, potom ukáže pracovníkovi pracoviště a předá ho týmovému parťákovi.“

Pracovník po interakci s mistrem nastoupí do ostrého provozu. Po uvedení do ostrého provozu pracovníkovi dojde, že v tréninkovém centru byla práce mnohem jednodušší. Noví pracovníci pracovali spolu, vše pro ně bylo nové, a tak se mohli mezi sebou srovnávat. V ostrém provozu je to odlišné, těžší. Na konkrétní pracovní pozici je nový pracovník zaškolován buď parťákem, nebo když ho parťák pověří, tak zkušeným spolupracovníkem.

**M3** „V tréninkovém centru se projeví talent, noví pracovníci tam mají skvělé zázemí, kde se nanečisto naučí pracovat.“

Pracovníci potom rotují po jiných pozicích, aby jejich práce nebyla stereotypní nebo pokud vedoucí vidí, že na konkrétní pozici pracovník nestačí. Pro změnu pracovní pozice může přijít i pracovník sám.

V minulosti existoval projekt patron, ale už nefunguje – patron týden zaučoval operace nového pracovníka. Mělo to nevýhody, nemohl to dělat týmový parťák a ve finále, když mu patron nepomohl, pak mu musel pomáhal spolupracovník.

Projekt patron byl vytvořen přímo odbory. Jednalo se o pracovníka, který dostal finanční bonus za to, když vypomůže a zodpoví na otázky, které bude mít nový pracovník. Všichni mistři se shodli na tom, že tento projekt byl málo promyšlený, a proto se po krátké době zrušil. Patron měl vypomáhat i s adaptací pracovníka, adaptací na tým apod.

Pomůcky potřebné pro výkon práce pracovník vyfasuje před nástupem do ostrého provozu. Všechny důležité věci dostane. Pokud pracovník potřebuje nafasovat něco dalšího, vedoucí mu na to vypíše potřebný fasovací (výdajový) lístek.

**M4** „Všechny potřebné věci k práci dostane před ostrým pracovním týdnem, pokud se mu rozbije nějaké nářadí, měl by upozornit mistra, ten pak zařídí fasovací lístek.“

Spolupracovníci jsou dopředu informováni o nástupu nového pracovníka. Ti jsou začleněni tam, kde je to nejvíce potřeba. Každý vedoucí tedy má právo na to, aby sdělil týmu, že dorazí nový pracovník.

**M3** „*Jsou informováni jak předem, tak i na týmových rozhovorech, které se pořádají jednou do měsíce.*“

O nových nástupech je předem obeznámen týmový partáček, který pak informace předá týmu. V roli vedoucího je velmi důležité představit nového pracovníka všem kolegům, pro nového pracovníka je snazší průchod a socializace se spolupracovníky a všemi pracovníky, se kterými se může dostat do kontaktu.

Výběr nových pracovníků nelze ovlivnit, vedoucí podají žádost o přidělení více lidí a vše ostatní je v náborovém středisku. Ten vybere potřebný počet lidí, který je potřebný. To, jací pracovníci jsou vedoucímu přiděleni, s těmi musí spolupracovat. Jeden vedoucí mi řekl:

**M4** „*Na náboru jim říkám, aby mi přidělovali zdatnější pracovníky. Mám totiž velice specifické a náročné pracoviště.*“

**M3:** „*My si záznamy nevedeme, nebo o tom aspoň nevím, ale vedou si to lidé z tréninkového centra. Ti si vedou svou databázi nových pracovníků, přesně tedy vědí, jak jaký pracovník pracuje, jak pokročil a kolik se toho od svého příchodu naučil.*“

Zpětná vazba přichází okamžitě po přijetí na pracoviště. Vedoucí rozhoduje, na které z volných pozic bude pracovník umístěn. Vedoucí dostává z pracoviště od spolupracovníků a od týmového partáčka zpětnou vazbu na nově přichozícího pracovníka a podle toho si vedoucí vytváří obraz o jeho schopnostech a zkušenostech. Sociální citění je velmi důležité na vedoucí pozici, tak aby dokázal ocenit pracovníkovi schopnosti.

Hodnocení pracovníků nejčastěji probíhá na základě připomenutí interním systémem. Vedoucímu připomíná, že nastal čas na zhodnocení pracovníka, popřípadě na nárok na lepší finanční ohodnocení. Pracovník ale může za vedoucím sám přijít a probrat s ním svůj kariérní postup, kdy mu mistr může nebo nemusí vyhovět.

**M2** „*Minimálně systém pobídne pro zhodnocení pracovníka, domluvíme se na schůzce v kanceláři, kde prodiskutujeme jeho budoucnost.*“

**M3** „*Pracovníci se mohou a připomínají se sami. Pokud se samozřejmě neozvou, pobídne mě systém.*“

Osobní ohodnocení se povinně dělá dvakrát za půl roku. Přichází to v elektronické podobě. Na vedoucím pracovníkovi je, jestli podřízenému pracovníkovi osobní ohodnocení zvýší nebo ne. Pokud se rozhodne, že mu ho v určitém období nezvedne, aby pracovníka namotivoval, má na to plné právo. Vedoucí mohou pracovníkovi i platovou třídu snížit.

**M3** „Je to i o sociálním citění, pokud vidím, že ten pracovník je dobrý, mohu mu přidat (výplatu). Stejně se tam jednou dostane (na vyšší platovou třídu), ale můžu ho aspoň motivovat, aby pracoval lépe.“

## **5.1.6. Rozhovor s dělníky**

### **1. Jak probíhal Váš první den v organizaci**

V tréninkovém centru se nově nastupující naučí pracovní činnosti, které později vykonávají na lince. Myslím si, že to je jeden z nejlépe udělaných zkušebních tréninkových center, které velmi pomáhají pracovníkovi se co nejlépe zařadit do provozu. Postupná pomoc od spolupracovníků a vedoucích, pomůže lepším vztahům na pracovišti.

**D3** „Byla jsem zaskočena, ale práci jsem se naučila a pak to šlo samo.“

**D7** „Dělal jsem spoustu chyb.“

### **2. Jak jste fungoval v prvních dnech v novém zaměstnání**

Odpovědi na tuto otázku se odvíjeli od toho, na jakou pracovní pozici se pracovník dostal. Z rozhovorů s vedoucími lze vydedukovat, že jsou pozice, které jsou fyzicky náročnější, a pozice, které jsou méně náročné. Pracovníci poté rotují mezi pracovními pozicemi, aby to nepůsobilo stereotypně a zároveň se pracovník naučí nový pracovní úkon.

### **3. Pomáhal Vám i personalista v prvních dnech?**

Pracovníci vždy odpověděli „NE“. Odpovědi od dělníků byly vždy stejné, protože dělníci opravdu přijdou do styku s operativním personalistou hlavně při nástupu. Zároveň byli dotázáni, jestli vědí, kdo jsou jejich personalisté. Většinou byli překvapeni, ale potom si to uvědomili.

### **4. Jak jste se začlenil do společnosti vašich spolupracovníků?**

Se začleněním skutečně neměl nikdo problém. Už na nástupním školení je prezentace o diverzitě, takže organizace se snaží vypořádat s tímto tématem. Jeden z dělníků (D7) odpověděl, že si myslí,

že komunikativní pracovníci se rychle začleňují do pracovní skupiny. Žádný z respondentů neodpověděl, že by mu adaptace do kolektivu spolupracovníků dělala větší problém.

**D7** „*Super lidi i vedoucí, takže všechno to šlo samo.*“

### **5. Kdo Vás představil vedoucímu?**

Na tuto otázku odpovídali respondenti stejně. Nikdo pracovníky vedoucímu nepředstavoval, personalista vždy jen uchazeči řekne, kam má jít. U náborového personalisty uchazeči dostávají mapu podniku, kde jsou zakresleny všechna potřebná místa. Místa kde si uchazeč vyřídí přednástupní formality.

**D2** „*Po zaučení nás převezli do haly, kde budeme pracovat a mistři si nás převzali, když jsme na ně čekali v hale.*“

### **6. O pomoc jste žádal více spolupracovníků nebo vedoucího?**

U této otázky se pracovníci rozdělili na dvě odlišné skupiny. V případě potíží zavolají o pomoc spolupracovníka nebo týmového partáka. Pracovník si zavolal vždy toho, kdo byl blíže, pokud šlo o větší problém, potom nastupuje vedoucí úseku, tedy mistr.

**D4** „*Partáka, pokud není na blízku, tak spolupracovníka a potom mistra, ale to jen v krajních případech a musí se jednat o něco horšího.*“

## **5.1.7. Shrnutí a odpověď na DVO1**

Na základě odpovědí od respondentů, lze odpovědět na první dílčí otázku. Fáze přijímacího procesu v podniku začíná v momentě, kdy pracovník přijde z exkurze na montážní lince zpět na náborové centrum a projeví zájem v organizaci opravdu pracovat. Mimo rozhovor ještě personalista pokládá zhruba tři otázky, na které uchazeč musí odpovědět správně. Nově nastupující pracovník musí doplnit informace v chatbotu a poté je objednan na vstupní lékařskou prohlídku. Náborář sdělí pracovníkovi, kam je nutné se dostavit na lékařskou prohlídku a k podpisu pracovní smlouvy. Pokud není potenciální pracovník shledán zdravotně způsobilým k výkonu povolání, nemůže na danou pracovní pozici nastoupit a ve většině případů pro tyto pracovníky přijímání v této fázi končí.

Na základě informací vyplněných v chatbotu, operativní personalistika může začít připravovat formální náležitosti nástupu pracovníka do organizace, mezi které patří především pracovní smlouva. Ta obsahuje všechny potřebné náležitosti, a proto nebyl shledán v tomto kroku žádný nedostatek.

Před samotným nástupem si nový uchazeč musí zařídit průkaz opravňující ke vstupu do organizace a sloužící k zaznamenávání odchodů a příchodů pracovníka a vyfasovat pracovní oblečení. Poté je nový uchazeč nasměrován na konkrétní místo v organizaci, kde se musí vyfotit a je mu vystaven pracovní průkaz opravňující ke vstupu do areálu organizace. Po podepsání smlouvy se musí pracovník dostavit ke svému personalistovi, který má své pracoviště v hale, kam má pracovník nastoupit. Zároveň si musí u specialisty montážní haly zařídit lístky pro vyfasování pracovního oděvu a bot.

Koubek (2015) do náležitostí přijímacího procesu řadí i seznámení pracovníka s pracovištěm. Personalista by měl představit nového pracovníka nadřízenému. V organizaci krok seznámení pracovníka s nadřízeným neprobíhá. Personalisté v žádné části přijímacího ani adaptačního procesu nepředstavují pracovníky nadřízenému. Jak je patrné z rozhovorů, pracovníci jsou představeni nadřízenému až ve fázi adaptace, poté co projdou nástupním školením a zaškolením v tréninkovém centru. Zároveň je ale nutné podotknout, že pracovníkovi bylo umožněno navštívit pracoviště v prvotní fázi přijímacího procesu, když byl za specialistou montážní linky.

Následuje nástupní školení, které je detailněji popsáno v následující subkapitole. Po nástupním školení nastupuje pracovník do tréninkového centra, což je výcvikové středisko sloužící především pro nově nastupující pracovníky do organizace. Ve výcvikovém středisku se pracovníci po dobu 4 dní učí úkonům, které budou potřebovat v ostrém provozu. V tréninkovém centru jsou pracovníci zaškoleni na pracovní pozice. Jednotlivé pracovní úkony dělají nanečisto v tréninkovém centru a snaží se tyto pracovní úkony dělat co nejlépe a naučit se jich co nejvíce. Před samotným výcvikem se pracovníci učí orientovat a číst v návodkách (návod pro pracovní operaci), na každou pracovní operaci existuje návod, který si před započítím úkonu přečtou a podepíší. Pracovníci jsou testováni na počítačích, kde odpovídají na otázky. Tréninkové centrum je považováno za ojedinelé, pracovníkům je umožněno se pracovní úkony naučit, aniž by byli vystaveni časovému tlaku, který je vyvíjen na pracovníky v ostrém provozu.

Po 4 dnech strávených v tréninkovém centru se pracovníci přesunou na své pracoviště. V následujících několika týdnech jsou kontrolováni pracovníky tréninkového centra, je od nich zjišťována zpětná vazba pomocí dotazníků.

V den nástupu do ostrého provozu jsou pracovníci seznámeni se svými nadřízenými – mistry. Mistři proškolí skupinky svých pracovníků na BOZP. Jako další krok je seznámení s týmem a socializace. Následně je nový pracovník zaučován pověřenou osobou na daném pracovišti, Pověřená osoba může být i spolupracovník. Jakmile se pracovník naučí jednu operaci, může se zaučovat na další, aby mohl rotovat na pracovních pozicích a nebyla jeho práce monotónní. Nadřízený pracovníka a týmový parták dávají zpětnou vazbu pracovníkovi. Pokud pracovník plní své úkoly je možné mu zvýšit tarifní skupinu a motivovat jej k ještě lepším pracovním výkonům.

## **5.2. Nástupní školení**

Pro účely zhodnocení nástupního školení byly pokládány otázky náborovému personalistovi, který se aktivně účastní nástupního školení, a poté byla provedena metoda pozorování této části adaptačního procesu.

### **5.2.1. Nástupní školení pohledem náborového personalisty**

Před samotným nástupem na pracovní pozici se musí nový pracovník zúčastnit nástupního školení, které se koná v tréninkové budově organizace. Před začátkem nástupního školení se všichni pracovníci sejdou před budovou a poté najednou vstupují do přednáškové místnosti. Během pandemie jsou některé formality nástupního školení pozměněny. Funguje zde systém, kdy si pracovník potvrdí příchod na nástupní školení svojí průchodkou, která slouží jako identifikátor při vstupu do organizace a na potvrzení příchodu a odchodu ze směny. Následně jsou požádáni o usednutí a čeká na úvodní prezentaci. Každý z nových pracovníků dostává na nástupním školení Welcome package, ve kterém jsou důležité informace v brožurách. Mezi brožurami se nachází etický kodex, zásady organizace, zásady boje proti korupci, ochrana hospodářské soutěže společnosti, informační povinnosti zaměstnance společnosti, lidská práva a boj proti diskriminaci ve společnosti a pravidla obchodní obchodního jednání.

**P3** „V době koronaviru se nástupní školení muselo omezit a přistoupilo se i na určitá omezení. Použila se i moderní streamované nástupní školení do místností s novými pracovníky, což na jednu stranu přineslo novou zkušenost.“



Nástupní prezentace už od počátku působí jako adaptační proces, který se snaží vtáhnout pracovníka více do organizace. Prezentace začíná nejprve historií organizace, která ohromí pracovníka svojí dlouhotrvající existencí. Po informacích z historie se prezentace posune k tématu bezpečnosti na pracovišti (BOZP). Jsou vysvětleny ty nejdůležitější body, které by měly zamezit úrazům nebo neznalostem ve výrobním závodě. Je také řečeno, že podrobné informace budou pracovníkovi vysvětleny na určitém pracovišti. Na nástupním školení jsou totiž přítomni pracovníci, kteří budou pracovat na různých pracovních pozicích v celé organizaci. Pro podrobnou ukázkou pravidel v závodě je nahráno video, které názorně ukazuje důležité body. Jsou tedy probrány body týkající se ublížení na zdraví, všeobecné zásady, první pomoc, jak a komu zavolat pomoc při nebezpečných situacích. Organizace disponuje svým vlastním integrovaným systémem hasičů a záchranné služby, pracovníci jsou tedy proškolení, jak se na integrované služby dovolat a hlavně, že mají volat vždy organizační integrované složce, namísto státní. Probráno je i porušení kázně, kdy pracovníkovi je zakázán vstup na pracoviště, pokud je pod vlivem omamných či návykových látek. BOZP se týká i životního prostředí a jeho ochrany, protože je snaha chránit travnaté plochy. Zamezení ničení travnatých ploch lze jednoduše omezit pohybem po plochách určených pro pěší.

V organizaci se nachází i silný odborový svaz, který spolu s členy představenstva vyjednávají benefity a výhody pro zaměstnance organizace. Odbory vysvětlují svůj vliv na organizaci a přesvědčují pracovníky ke vstupu do odborů. Jsou jim prezentovány benefity plynoucí ze členství v odborové organizaci. Odbory v organizaci mají podstatný vliv na chod celé organizace.

Dále jsou pracovníci informováni o tom, aby podepsali nástupní formality, a to:

- potvrzení účasti na nástupním školení zaměstnanců organizace,
- záznam o provedení školení zaměstnanců o požární ochraně.

Tyto podepsané dokumenty jsou odevzdány náborovým personalistům a následně jsou zaslány konkrétním personalistům na příslušné CPLZ (centrum péče o lidské zdroje).

### 5.2.2. Pozorování na nástupním školení

Prezentace začne tím nejzajímavějším, a tou je historie organizace. V průběhu prezentace jsou nastupujícím pracovníkům pokládány ze strany moderátora různé kvízové otázky a za správné odpovědi mohou získat hmotné odměny, což pozitivně ovlivňuje pozornost pracovníků.

Jak jsem zmínil, prezentace započala historií a jelikož to byl i začátek prezentace, tak se uchazeči hodně soustředili. Dále následovala část o bezpečnosti a chování v závodu, kde vedoucí bezpečnosti v závodu si připravil kontrolní a jednoduché otázky. Otestoval si tak, zda uchazeči dávají pozor. Prostory výrobního závodu organizace nejsou nijak zvlášť nebezpečné, ale jsou zde části závodu, kde si pracovníci musejí dávat větší pozor. Typicky se zde mluvilo využití vyhrazených chodníků a přechodů, kterých by měl každý zaměstnanec využívat. Část prezentace o bezpečnosti tvořilo video, kde byl nahrán ukázkový správný a špatný pohyb po závodě.

Další částí prezentace bylo na téma životní prostředí, kde už pozornost vázla a uchazeči se začali mezi sebou i bavit. Během prezentace se stávalo, že několik uchazečů přišlo později, což nadělalo další rozruch, bohužel toto nelze nijak ze strany organizace ovlivnit. Podle mého názoru pozornost upadala nezájmem uchazečů o toto téma. Uchazeči nedostávali kontrolní otázky, a to také může mít vliv na jejich pozornost.

Paralelně s prezentacemi dochází ke kontrole docházky v systému podle zaznamenaného příchodu na terminále pro označování příchodů a odchodů. Docházka pracovníka je kontrolována příslušnou CPLZ. V případě že operativní personalista zjistí, že nějaký pracovník chybí, obeznámí o tom náborového personalistu, který zjistí, zda opravdu není přítomen na nástupním školení.

Po krátké občerstvovací pauze jsou všichni požádáni o zasednutí, aby prezentace mohla pokračovat. Jako moderátor v této části vystoupil vedoucí hasič, který prezentoval různé situace z praxe, které se v závodě staly, a vysvětlil, jak v takových situacích postupovat. Jsou prezentovány různé nebezpečné situace, při kterých se pracovníci nezachovali tak, jak by měli. Ukázal i telefonní čísla, na která volat v případě nouze. Při této části prezentace uchazeči dávali pozor, jelikož jim vedoucí hasič před začátkem prezentace naznačil, že se bude ptát na kontrolní otázky.

V další část byla věnována nadaci organizace a sbírkami, na které nadace organizace přispívá. Tato část zneklidnila pozornost uchazečů. Naopak na nadcházející prezentace uchazeči reagovali zpětnou vazbou, jelikož se prezentovala statistika prodejů, tržeb, procenta exportů vyrobených

výrobních apod. Velká čísla na uchazeče velmi zapůsobila. Jejich reakce u některých byla vidět, část uchazečů už nedávala pozor.

Hierarchie a vlastně ukázka celé sítě, jak organizace funguje a jaké oblasti a oddělení má, se věnuje v další prezentaci. Společnost jako takovou představil ve video formě člen představenstva za oblast lidských zdrojů a popřál uchazečům co nejlepší možnou cestu prvními pracovními dny. Video pro nástupní školení bylo vyhotoveno z důvodu hygienických zásad organizace v průběhu pandemie covidu.

Další prezentace byla zaměřena na firemní kulturu. Zabývala se i otázkou školení zaměstnanců, adaptací, konkurenceschopností a v neposlední řadě zásadami koncernu a etickým kodexem. Mezi zásady patří diverzita, cenění si rozdílnosti apod. Nepozornost uchazečů se zvyšovala. Moderátor upozornil a uklidnil uchazeče, že již bude konec. Tím malé procento uchazečů donutil alespoň ke klidu, aby nerušili prezentaci.

Poslední prezentace, která byla ze všech prezentací pro uchazeče nejvíce neatraktivní se projevila na jejich nepozornosti a většího hluku. Prezentace se zabývala etickým kodexem, který každý uchazeč dostává do přidělených materiálů na začátku školení. Brožura obsahuje pravidla, jak by se měl pracovník chovat. Prezentaci zajistil mluvčí oddělení, které mimo jiné řeší i korupci v organizaci, podvody a všemožné úplatky. Jako poslední bod poslední prezentace moderátor vysvětlil body etického kodexu. V tuto chvíli už byli uchazeči natěšeni na konec prezentace, a jakmile byl zhlášen konec prezentace, tak pracovníci začali urychleně opouštět svá místa v sále.

### **1.1.1. Shrnutí a odpověď na DVO2**

Noví pracovníci jsou povinni zúčastnit se nástupního školení. Nástupní školení je totiž podmínkou, pro nastoupení do organizace. Na začátku nástupního školení každý pracovník obdrží Welcome package, ve které jsou brožury právě pro nastupující pracovníky, mezi které například patří etický kodex.

V průběhu nástupního školení jsou prezentace na různá témata. Nejvíce pozornosti přitahují prezentace, kdy přednášející klade různé otázky. Mezi ně patří prezentace o historii organizace a bezpečnosti v závodě. Je zřejmé, že postupem času pozornost nově nastupujících pracovníků upadá. Další prezentace zahrnují zásady koncernu, etický kodex, firemní kultura, nadace, které spravuje nebo s nimi spolupracuje atd.

Nejvíce dávali pracovníci pozor při prezentaci odborového svazu. Odborová prezentace vyvolává u nových pracovníků největší reakce. Noví pracovníci jsou během této prezentace vyzváni k vyplnění přihlášek do odborů. Pracovníci tak nevěnují pozornost dalším prezentacím a během nich vyplňují a někteří i odevzdávají přihlášky u povolané osoby. Odbory velmi podporují pracovníky a snaží se jim co nejvíce vyjít vstříc. Dávají najevo jejich stabilitu a být nápomocni.

## **1.2. Hodnocení přijímacího a adaptačního procesu**

### **1.2.1. Otázky pro dělníky**

#### **1. Čím jste byl překvapen, a naopak co Vás zklamalo v prvních dnech?**

Touto otázkou pracovníci nebyli moc zaskočení, ale bylo vidět, že přemýšlí o tom, co řeknou. Všichni pracovníci řekli, že z prvních pracovních dní byli nervózní a byli ve stresu. Po pár pracovních dnech se adaptovali na pracovní procesy, kolektiv a bylo vše v pořádku.

**D6** „Bylo to stresující, ale po zaučení jsem se chytl a bylo to v pohodě. Moc velké očekávání jsem neměl a dostal jsem to, co jsem očekával.“

**D7** „Po tréninkovém centru bylo vše v pořádku, připravili mě na práci dostatečně a tím i zbavili stresu před ostrým provozem.“

#### **2. Chybělo Vám něco na nástupním školení?**

Pracovníci se při položení této otázky spíše vyjadřovali k délce nástupního školení, což byla plánovaná následující otázka. Z rozhovorů od pracovníků jsem se dozvěděl, že pro některé pracovníky bylo školení příliš dlouhé, což jsem i upozoroval. Někdo by nástupní školení zkrátil, někdo by ho rozdělil na dva dny. Po otázce, jestli by něco nástupnímu školení vytkli, následovala spíše jednoslovná odpověď, málokdo ji rozvedl.

**D4** „Všechny důležité informace byly řečeny, jen bych to radši rozdělil na dva dny.“

#### **3. Bylo pro Vás školení zbytečně dlouhé nebo naopak krátké?**

Respondenti se shodli na tom, že jim nástupní školení přišlo zdlouhavé.

**D5** „Školení bylo celkem dlouhé, klidně bych to rozdělil do dvou dnů.“

#### **4. Měl jste problém s adaptací? S adaptačním procesem?**

S adaptačním procesem pracovníci neměli potíže, tréninkové centrum je kvalitně připraví na ostrý provoz. Seznámení s kolegy trvá déle, ale týmový partáček nového kolegu představí a pak to s pracovníkem dopadne individuálně podle jeho sociálních možností.

**D8** „S adaptací celkově jsem neměl problém, začlenil jsem se i rychle do kolektivu.“

**5. Jaké očekávání jste měl v prvních dnech? Bylo podle vašich představ?**

Jelikož jsem se ptal pracovníků na pozicích operátorů výroby, tak pokud to nebylo vyloženě první zaměstnání pracovníka, tak se očekávání pracovníků nelišilo od skutečnosti. Někteří respondenti, ale překvapeni byli.

**D7** „Nábor popsal pracovní pozici přesně tak, jakou jsem dostal.“

**D5** „Podle představ to nebylo, ale zvykl jsem si. Byl překvapen a myslel si, že jeho pracovní pozice bude jednodušší.“

**D4** „Nebylo to tolik fyzicky náročné, jak jsem si myslela.“

**6. Bylo by pro Vás jednodušší a příjemnější, kdyby Vám byl přidělen člověk, který by Vám pomáhal se lépe adaptovat?**

Odpovědi na tyto otázky byly rozporuplné, každý na to měl svůj názor. Více pracovníků preferovalo spíše pomoc od spolupracovníka, týmového partáčka než od člověka, který by k nim byl přiřazen a pomáhal by s prací a začleněním. Pro cizince by pomoc uvítali. Cizinci pocházející například z Bulharska nebo Ukrajiny. Pro ně by byl opravdu nápomocný člověk, který umí stejný jazyk a dokáže zaučit. V tréninkovém centru se sice tyto pracovníci dokážou naučit jednotlivé pracovní úkony, ale ne některým věcem, kterým nerozumí.

**D8** „Dalšího člověka, který by pomáhal bych nechtěl, spíš by překážel, než pomáhal.“

**D1** „Dokážu si to představit u cizinců, protože oni jsou tu nejvíce ztraceni.“

### 1.2.2. Otázky pro personalisty

Na otázku, proč nejčastěji pracovníci opouštějí organizaci mi personalisté odpověděli, že nejčastějšími důvody odchody z organizace jsou jiná očekávání, na dnešní dobu jsou až dramaticky vysoká.

**P1** „Nevhodná práce, lidé očekávali jinou práci nebo je to neomluvená absence, která se odvíjí z očekávání.“

**P2** „Lidé jsou pohodlní, zpohodlněli, proto taky většinou končí ve zkušební době.“

Na nevhodnou práci reagují buď neomluvenou absencí anebo předčasně končí ve zkušební době. Personalisté by doporučili pozměnit přijímací proces a přijímat jen takové pracovníky, kteří mají potenciál v organizaci pracovat déle.

**P2** „Nástupní pohovory by mohly být delší, aby se nabírali takoví uchazeči, kteří o práci skutečně stojí. Počet uchazečů by se sice snížil, ale je větší šance, že takový pracovník vydrží déle v organizaci.“

**P1** „Nástupní školení by nemuselo být tak dlouhé a nemusela by být prohlídka.“

### 1.2.3. Otázky pro pracovníka tréninkového centra

#### 1. Co je podle vás nejtěžší pro nového pracovníka?

**TC1:** „Orientace na hale a vůbec v závodě. Obava, jak je přijme kolektiv, jaký bude nový kolektiv a zda zvládnou práci.“

Noví pracovníci odpovídali vždy, že se báli a měli obavy, ale po zapracování bylo vše v pořádku. tréninkové centrum na tom má velký podíl, noví pracovníci mohou udělat na začátku chyby, ale nebýt jeho, bylo bych jich přeci jen více.

### 1.2.4. Otázky pro mistry

Mistři se shodli, že je pro pracovníka v prvních dnech nejhorší orientace po hale.

**M2** „Nejhorší je pro nové pracovníky orientace na hale, někteří nejsou schopni se vrátit na své pracoviště, když se chtějí vrátit z přestávky. Cizinci to mají celkově těžší, pokud se špatně dorozumívají.“

**M1** „Se zapracováním to není tak těžké, pokud vidí od spolupracovníka, co jaký pracovní úkon má udělat, tak ho udělá.“

**M3** „Nejtěžší pro nového pracovníka je příjem a množství.“

Spoustu informací pracovníci získávají už na nástupním školení, ale další dostanou v tréninkovém centru a v ostrém provozu. Před nástupem do ostrého provozu dostane pracovník od vedoucího doplňující informace.

**M3** „Další problémem je málo prostoru pro pracovníky v jednotlivých úsecích.“

Jeden z dělníků, se kterým jsem vedl rozhovor, tak vyzdvihl právě tento problém, příliš mnoho pracovníků na jeden pracovní úsek, kde pak zbytečně mohou vznikat úrazy.

**M4** „Z mého pohledu je nejtěžší pro pracovníka první dojem, aby zapůsobil na kolektiv a zaplul do týmu.“

Být šikovným pracovníkem je jedna věc, ale na práci má vliv tým spolupracovníků, který pracovníka obklopuje celý pracovní den. Snazší průchod a adaptaci určitě vylepší rychlost adaptování se do nové skupiny lidí.

### **1.1.1. Shrnutí a odpověď na DVO3**

V této části je zhodnocení přijímacího a adaptačního procesu. Až na několik výjimek je přijímací a adaptační proces hodnocen účastníky kladně.

Z rozhovorů s operátory výroby je patrné, že byli první dny po nástupu vystrašení. Tréninkové centrum je zbavilo většího stresu a připravilo je na ostrý provoz. Ohledně nástupního školení se pracovníci vyjadřovali pozitivně, žádné informace pracovníkům na nástupním školení nechyběly. Názory operátorů výroby se lišily v otázce délky nástupního školení. Někteří pracovníci by nástupní školení zkrátily nebo rozdělily do více dní, protože za jeden den jim bylo poskytnuto příliš mnoho informací. Jiným zase nástupní školení nepřišlo dlouhé a nic by na něm neměnili.

Na otázku, která směřovala na sociální adaptaci v týmu, jednotliví dělníci nejvíce odpovídali tak, že s adaptací neměli žádný problém. Adaptace je velmi individuální záležitost jedince, ale odpovědi byly většinou kladné a dělníci se adaptovali úspěšně. Jak dlouho trvá adaptace v týmu, záleží na tom, jak moc je operátor výroby extrovertní.

Nejvíce odpovědí na otázku očekávání od pracovní pozice bylo, že věděli, do čeho jdou. Někteří si mysleli, že to bude jednodušší, ale po pár dnech se přizpůsobili. Práce ve výrobě je většinou lidem známa, takže není divu, že nejvíce odpovědí bylo: „*Věděl jsem do čeho jdu.*“ Personalisté uvedli, že pracovníci nejčastěji ukončují pracovní poměr, protože očekávali práci jinou. Doba se mění a práce ve výrobě není v představách potencionálních pracovníků.

Nejtěžší pro pracovníky v prvních pracovních dnech je podle pracovníka tréninkového centra orientace na hale a v závodě. Orientace nebyla jedinou potíží, ale podle pracovníka tréninkového centra a vedoucích mezi časté obavy patří obavy ze socializace a přizpůsobení se pracovním podmínkám. Někteřím pracovníkům může dělat problém zpracování a zapamatování si všech důležitých informací, které jsou jim podávány v prvních dnech na všech pracovištích.

Sociální proces adaptace na pracovní podmínky je velmi důležitý, a proto se dostalo i na otázku, zda by operátoři výroby chtěli přidělit osobu, která by jim po určitý čas pomáhala s pracovními úkony a pomohla jim v socializaci. V této otázce se překvapivě zainteresované strany shodly, že další pracovník by byl spíše na obtíž. Jeden z důvodů, je málo místa na jednotlivých pracovištích.

## **1.2. Návrhy na zlepšení procesu**

V této subkapitole budou představeny návrhy ke zlepšení procesu přijímání a adaptace nových pracovníků.

První návrh se dotýká oblastí před přijímáním pracovníků, týkající se výběru pracovníků. Vzhledem k tomu, že u pracovníků ve výrobě je pozorována velká fluktuace, jedním z návrhů je vybírání kvalitnějších pracovníků. Na náboru jsou nabízeny pracovní místa i těm uchazečům, u kterých je zřejmé, že pravděpodobně nebude v organizaci pracovat dlouho, což ovlivňuje následnou adaptaci pracovníků. Samozřejmě to se netýká všech náborářů, ale pro splnění požadavků na nábor nových pracovníků se tak často nabírají i pracovníci, kteří nejsou motivováni nebo nejsou fyzicky zdatní na konkrétní pozice. Určitě by pomohlo, kdyby vedoucí pracovníci mohli více ovlivňovat výběr uchazečů o zaměstnání, a nejen pouze podávat žádosti o přidělení nových pracovníků.

Možnosti zlepšení jsou i v oblasti digitalizace některých náborových činností, konkrétně s chatbotem. Největší nedostatek chatbota je, že nemá přívětivé rozhraní. Jeho další chybou byla, že spousta lidí ani neuměla používat počítač, takže náborový pracovník musel zanechat své práce a



jit napomoci uchazeči. Nejčastěji nevěděli, jak používat počítačové periferie nebo jak se píšou některé speciální znaky jako např. @. Ovládání dotykových obrazovek je pro člověka více intuitivní, proto by bylo vhodnější vyplňovat dotazníku na tabletu.

V rámci přijímacího řízení musel nově nastupující pracovník splnit záležitosti na různých pracovištích a mnohdy se vracel zpět. Jednotlivá stanoviště jsou od sebe i v rámci závodu daleko, nehledě na to, že některá pracoviště jsou umístěná i mimo závod. Pro nově nastupující pracovníky by bylo jednodušší, pokud by si mohli vše potřebné vyřídit na jednom místě nebo pokud by byli pracovníci převáženi z jednotlivých pracovišť hromadně.

Na nástupním školení je také prostor pro zlepšení. Vzhledem k obsáhlosti prezentací a přemíru nových informací je vhodné zkrátit nástupní školení, nebo rozdělit školení do více dní. Toto je ovšem nákladné řešení, a proto nereálné. Některé informace by mohly být vyřazeny ze školení a podávány pracovníkovi jen prostřednictvím brožur. Informace, vhodné pro předávání pouze v brožurách, jsou například ty o nadacích, se kterými organizace spolupracuje.

Reálnou změna v nástupním školení bez dopadů na rozpočet by mohlo být přesunutí prezentace odborů na konec nástupního školení nebo alespoň před obědovou pauzu. Z pozorování vyplynulo, že pracovníci po této prezentaci nedávají pozor a věnují se vyplňování přihlášky do odborů. Zamezilo by se tím tak vyrušování při následujících prezentacích.

Pracovníci tréninkového centra si zjišťují a vedou zpětnou vazbu od pracovníků. Adaptační proces by mohl být efektivnější, pokud by více pracovníci tréninkového centra spolupracovali s vedoucími jednotlivých úseků. Zpětná vazba by sloužila k zefektivnění adaptace, kterou má pod kontrolou vedoucí úseku. Určitě by také pomohla větší interakce po příchodu nového pracovníka do ostrého provozu. Prostor pro zlepšení je v příchodu nového pracovníka na přidělené pracoviště. Vedoucí pracovník by se mohl více věnovat adaptaci na sociální skupinu.

## Závěr

Na základě rozhovorů bylo možné odpovědět na dílčí výzkumné otázky, a tím pádem bylo možné odvodit odpověď na hlavní výzkumnou otázku „***Jak probíhá a jak je hodnocen proces přijímání a adaptace ve vybrané organizaci?***“

Byl zjištěn průběh přijímacího a adaptačního procesu, který je zaveden v organizaci. Před nástupem do organizace je uchazeči o pracovní pozici poskytnuto dostatek informací. Pracovníkovi je umožněno podívat se na pracoviště za normálních situace, pokud nejsou ustanovena zvláštní hygienická opatření. Pracovník ovšem není seznámen se spolupracovníky a s nadřízeným.

V případě, že pracovník projeví zájem v organizaci pracovat, následuje série formalit, které je v rámci přijímání pracovníků nutné podstoupit. Pokud je pracovník uznán způsobilým k práci, vyplní na náborovém středisku dotazník v chatbotu, kde uvede své osobní údaje. Poté probíhá pohovor s náborovým personalistou a jsou mu sděleny nástupní informace ohledně následujícího postupu. Náborový personalista odkáže pracovníka k přidělenému personalistovi, u kterého je nutné podepsat pracovní smlouvu a další nástupní dokumenty. Pracovník si musí dále zařídit průkaz sloužící k oprávnění ke vstupu do závodu a zaznamenávání docházky a vyfasovat pracovní oděv.

Následuje proces adaptace, v rámci kterého se pracovník zúčastní nástupního školení. Na nástupním školení jsou sděleny všechny podstatné informace, které je nutné pracovníkovi objasnit. Během nástupního školení je provedeno i školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. V rámci nástupního školení je provedena exkurze po závodě (během pandemie neprobíhá). Pracovníci po nástupním školení, následující den nastupují do tréninkového centra. V tréninkovém centru jsou pracovníci učeni pracovním úkonům, které jsou podobné těm v ostrém provozu.

Po čtyřech dnech strávených v tréninkovém centru nastupují pracovníci do ostrého provozu. Nejprve jsou seznámeni s nadřízeným, který provede další BOZP a řekne jim informace ohledně pracoviště a informace ohledně pracovní skupiny. Týmový partáček následně zaučuje pracovníka k pracovním úkonům a je mu k dispozici ohledně jakýchkoliv dotazů. Adaptace probíhá několik následujících týdnů, kdy se pracovník učí dalším pracovním úkonům. Během celého procesu je mu sdělována zpětná vazba ze strany týmového partáka i nadřízeného.

# Seznam použité literatury

## Literatura

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 2012. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 2009. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce. SCAN. ISBN 80-858-3460-X.

STÝBLO, Jiří. *Personalistika* 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1097-X.

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

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

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-863-9546-4.

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

## **E-knihy**

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků* [online]. Praha: Grada, 2009 [cit. 2020-12-22]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2. Dostupné z: <https://dnnt.mzk.cz/view/uuid:ceb50d50-61a9-11e9-b8c0-005056827e52?page=uuid:01133569-70ed-4aeb-a2b2-e518dba59236&fulltext=ISBN%20978-80-247-2890-2>

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: Zaměstnanec - zaměstnavatel - stát : Vztahy - práva - povinnosti* [online]. Praha: Pragoeduca, 1994 [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: <https://dnnt.mzk.cz/view/uuid:41c4b5b0-d6db-11e4-97af-005056827e51?page=uuid:e8326bb0-614e-11e5-81eb-001018b5eb5c>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce* [online]. Praha: Grada, 2010 [cit. 2020-12-22]. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné z: <https://dnnt.mzk.cz/view/uuid:4c946980-3ef2-11e4-8fc5-005056827e52?page=uuid:ff720fb0-4bb0-11e4-aded-005056827e51&fulltext=ISBN%20978-80-247-2497-3>.

TRAMPOTA, Tomáš a Martina VOJTĚCHOVSKÁ, 2010. *Metody výzkumu médií* [online]. Praha: Portál [cit. 2020-12-24]. ISBN 978-80-7367-683-4. Dostupné z: <https://dnnt.mzk.cz/view/uuid:4a648560-3ddc-11e6-a5c5-005056827e51?fulltext=ISBN%20978-80-7367-683-4>.

## **Internetové zdroje**

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 187/2006 Sb., Zákon o nemocenském pojištění. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-187>

Zákon č. 48/1997 Sb., Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In. *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48>

Interní zdroje

## **Články**

KOTTER, John Paul. THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT: MANAGING THE JOINING-UP PROCESS. *California Management Review* (Pre-1986) [online]. 1973, vol. 15, no. 000003, s. 91. ISSN 00081256. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/scholarly-journals/psychological-contract-managing-joining-up/docview/206286639/se-2?accountid=17203>

## Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1 Adaptační nástroje a odpovědnost	22
Tabulka 2 Přehled respondentů	28
Tabulka 3 Otázky pro operátory výroby	56
Tabulka 4 Otázky pro operativní personalisty	57
Tabulka 5 Otázky vedené s mistry	57

## Seznam obrázků

Obrázek 1 příklad postupu manažera při adaptačním procesu nových pracovníků **Chyba! Záložka není definována.**

# Přílohy

## Otázky pro operátory výroby

Pořadí	Otázka
1.	Jak probíhal váš první den v organizaci?
2.	Čím jste byl překvapen, a naopak co Vás zklamalo?
3.	Jak jste fungoval v prvních dnech v novém zaměstnání?
4.	Chybělo Vám něco na nástupním školení nebo bylo podle Vás vše podstatné zodpovězeno
5.	Bylo pro Vás školení zbytečně dlouhé nebo moc krátké? Dokázal jste pochytit všechny informace?
6.	Měl jste problém s adaptací? S adaptačním procesem?
7.	O pomoc jste žádal více spolupracovníka nebo vedoucího?
8.	Při prvním dnu v práci jste očekával jinou práci nebo to bylo podle představ?
9.	Jak jste se začlenil do společnosti vašich spolupracovníků?
12.	Bylo by pro Vás jednodušší a příjemnější, kdyby Vám byl přidělen člověk, který by Vám pomáhal se lépe adaptovat?
13.	Kdo Vás představil vedoucímu?

Tabulka 3 Otázky pro operátory výroby

Zdroj: vlastní zpracování

## Otázky pro operativní personalisty

pořadí	otázka
1.	Jsou vedoucí přítomni na nástupní školení s novými zaměstnanci?
2.	Jak probíhá adaptace nového zaměstnance?
3.	Jaká je Vaše úloha v adaptačním procesu?
4.	Znáte nejčastější důvody odchodu z organizace ve zkušební době?
6.	Vítá se nějakým způsobem nový zaměstnanec kromě nástupního školení?
7.	Jsou novému pracovníkovi poskytnuty brožury s důležitými informacemi?
8.	Představujete pracovníka jeho nadřízenému?
11.	Je s informačním systémem nový pracovník seznámen?
12.	Kdo vystupuje a řídí nástupní školení? Jak dlouho školení trvá?
13.	Je nový pracovník seznámen s kulturou a myšlením organizace?
14.	Liší se doba adaptace THZ a dělníka?

Tabulka 4 Otázky pro operativní personalisty

Zdroj: vlastní zpracování

## Otázky vedené s vedoucím (mistrem)

pořadí	otázka
1.	Jak probíhá první den z pohledu nově nastoupeného pracovníka?
2.	Pomáháte novému pracovníkovi se zapracování v provozu?
3.	Co je podle Vás nejtěžší pro nového zaměstnance v prvních dnech?
4.	Jak často se realizuje schůzka ohledně ohodnocení pracovníka?
5.	Vedete si záznam, jak probíhá adaptace pracovníka?
6.	Zařizujete vše, co pracovník potřebuje na pracovišti a k jeho práci?
7.	Je přidělen pracovníkovi školitel nebo mentor? Pokud ne může si o něj zažádat?
8.	Jsou spolupracovníci informováni o příchodu nového pracovníka?
9.	Řešíte výběr zaměstnanců nebo máte možnost ovlivnit výběr pracovníka?

Tabulka 5 Otázky vedené s mistry

Zdroj: vlastní zpracování



### **Otázky pro specialistu montážní linky**

Se specialistkou montážní linky jsem vedl krátký rozhovor o popisu její práce s novými pracovníky. Byl mi tedy popsán postup, co se děje s pracovník ještě před nástupem a po nástupu na linku.