

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Adaptační program provozních zaměstnanců ve vybrané  
organizaci**

**Bc. Marcela Sušilová, MBA**

© 2021 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marcela Sušilová, MBA

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Šumperk

Název práce

**Adaptační program provozních zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Název anglicky

**Adaptation program of operational employees in selected organization**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit nový adaptační program pro nově nastupující provozní zaměstnance na pozici prodavač specialista v prodejnách maloobchodního řetězce.

Dílčí cíle:

- dílčím cílem pro teoretickou část je teoreticky popsat problematiku personálního řízení od správného výběru nového zaměstnance až po jeho nástup a následnou adaptační péči;
- dílčím cílem pro praktickou část je analyzovat současný stav náborového a adaptačního procesu ve vybrané společnosti;
- dalším dílčím praktickým cílem je realizovat primární výzkum kvantitativní metodou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci;

### Metodika

Základem pro teoretickou část je studium a rešerše odborné literatury, týkající se oblasti personálního řízení se zaměřením na adaptace nových zaměstnanců, a dále posouzení současného stavu poznání řešené problematiky.

Primární výzkum v praktické části, který se bude týkat spokojenosti zaměstnanců a jejich pracovních dovedností, bude probíhat kvantitativní metodou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy. Bude použit písemný dotazník, který bude obsahovat 15 – 20 uzavřených otázek k dané problematice.

Analýza dotazníkového šetření bude zpracována matematicko-statistickou metodou, při které budou vyhodnoceny jednotlivé odpovědi respondentů a výsledek zaznamenán do přehledných tabulek.

Metodou syntézy bude provedeno zobecnění výsledků výzkumu a analýz, následně bude zpracován návrh nového adaptačního programu.



**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Adaptace, adaptační proces, adaptační program, prodavač specialista, výběr zaměstnance, spokojenost zaměstnance, mentor.

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.

Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. How to Manage People. London: Kogan Page Limited, 2008. ISBN

978-0-7494-5241-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. 5. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN

978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 5. vydání. Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha:

Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 11. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "**Adaptační program provozních zaměstnanců ve vybrané organizaci**" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2021

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Zdeňku Bednarčíkovi, MBA, Ph.D. za cenné rady, čas a zkušenosti, které mi věnoval při psaní mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům zúčastněné firmy za ochotu a vstřícnost při spolupráci.

# **Adaptační program provozních zaměstnanců ve vybrané organizaci**

## **Abstrakt**

Diplomová práce je věnována tématu adaptačního procesu nově nastupujících zaměstnanců na provozní pozici prodavač specialista. Jejím cílem je navržení optimálního adaptačního plánu, který ve firmě chybí. Teoretická část je určena studiu a rešerši odborné literatury v souvislosti s tématy personalistiky a adaptace. V praktické části bude proveden primární výzkum formou dotazníkového šetření na téma spokojenosti zaměstnanců zkoumané společnosti s jejich adaptací po nástupu do firmy. Tento primární výzkum bude doplněn o rozhovor s manažerem prodejny v souvislosti s náborem a adaptací nováčků na samotné maloobchodní prodejně. Na základě analýzy průzkumu a rozhovoru bude vypracován teoretický adaptační plán, který bude sloužit jako podpora při dalším řízení adaptace ve zkoumané společnosti.

**Klíčová slova:** adaptace, adaptační proces, adaptační program, výběr zaměstnance, mentor, hodnocení

# **Adaptation program of operational employees in selected organization**

## **Abstract**

This diploma thesis is devoted to topic of adaptation process of new entering employees for an operating position of shop assistant specialist. The aim is a proposal of optimal adaptation plan missing in a company. The theoretical part is devoted to studying and background research of professional literature connected with topics of human resources and adaptation. In the practical part primary research will be conducted in the form of questionnaire survey on an employee satisfaction with their adaptation after joining the researched company. This primary research will be completed by an interview with manager of a store connected with recruitment and adaptation of new employees in a retail store. On a base of analysis of a research and an interview the theoretical adaptation plan will be completed and will served as a support for a next management of adaptation in the researched company.

**Keywords:** adaptation, adaptation process, adaptation program, employee selection, mentor, evaluation



# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>14</b>
<b>1 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>16</b>
1.1 Cíl práce .....	16
1.2 Metodika .....	16
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>18</b>
2.1 Personální činnost v organizaci.....	18
2.1.1 Personalistika .....	18
2.1.2 Personální oddělení v podniku a jeho úlohy .....	19
2.2 Lidské zdroje .....	20
2.2.1 Řízení lidských zdrojů .....	20
2.3 Nábor nových zaměstnanců .....	23
2.3.1 Kvalifikační předpoklady .....	24
2.3.2 Národní soustava povolání NSP .....	25
2.4 Adaptace.....	27
2.4.1 Adaptace z psychologického hlediska .....	28
2.4.2 Sociální adaptace .....	29
2.5 Adaptace v pracovním prostředí .....	30
2.5.1 Fáze adaptace .....	30
2.5.2 Formy adaptace .....	31
2.5.3 Adaptační proces.....	33
2.5.4 Postup procesu orientace a adaptace.....	35
2.5.5 Realizace adaptačního programu .....	37
2.5.6 Informační brožura nového zaměstnance .....	41
2.5.7 Časový plán adaptace.....	42
<b>3 Praktická část .....</b>	<b>44</b>
3.1 Maloobchodní řetězce .....	44
3.1.1 Představení maloobchodního řetězce A.....	45
3.1.2 Organizační struktura prodejny typu supermarket.....	46
3.2 Náplně práce jednotlivých zaměstnanců .....	47
3.2.1 Manažer prodejny .....	47
3.2.2 Teamleader.....	47
3.2.3 Kapitán vybalovacího týmu .....	48
3.2.4 Prodavač specialista .....	48
3.2.5 Prodavač dle Národní soustavy kvalifikací .....	52
3.3 Analýza současného náborového a adaptačního procesu.....	57

3.3.1	Nábor a adaptace zaměstnanců ve firmě A .....	57
3.4	Interview – polostrukturovaný rozhovor .....	58
3.4.1	Shrnutí, vyhodnocení interview .....	64
3.5	Dotazníkové šetření .....	65
3.5.1	Analýza dotazníkového šetření .....	65
<b>4</b>	<b>Interpretace výsledků výzkumu a návrhy řešení .....</b>	<b>80</b>
4.1	Interpretace výsledků výzkumu.....	80
4.2	Před adaptační období – nábor nového zaměstnance .....	80
4.2.1	Pohovor s personalistou .....	81
4.2.2	Pohovor s manažerem prodejny .....	81
4.2.3	Informování nového zaměstnance .....	82
4.2.4	Informační brožura.....	82
4.2.5	Sociální začlenění .....	83
4.3	Odborné zapracování.....	84
4.3.1	První týdny v novém zaměstnání na pozici prodavač specialista .....	84
4.3.2	Druhý až šestý pracovní týden .....	86
4.3.3	Hodnocení, ukončení adaptace .....	89
	<b>Závěr .....</b>	<b>90</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>92</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>97</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Činnosti řízení lidských zdrojů .....	22
Obrázek 2: Organizační struktura supermarketu .....	46

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Maloobchodní řetězce v ČR .....	44
Tabulka 2: Délka pracovního poměru.....	66
Tabulka 3: Zkušenosti při nástupu .....	66
Tabulka 4: Pohlaví .....	67
Tabulka 5: Věk.....	67
Tabulka 6: Podpis smlouvy .....	68
Tabulka 7: Kontakt s firmou před nástupem.....	69
Tabulka 8: Informace před nástupem.....	69
Tabulka 9: Dostupnost pracovních pomůcek.....	70
Tabulka 10: Obdržené informace po nástupu .....	71
Tabulka 11: Seznámení s benefity .....	72
Tabulka 12: Provedení po firmě.....	73
Tabulka 13: Představení týmu.....	73
Tabulka 14: Přidělení mentora.....	74
Tabulka 15: Kdo Vám nejvíce pomohl .....	75
Tabulka 16: Kdo se o Vás zajímal .....	76
Tabulka 17: Zpětná vazba .....	77
Tabulka 18: Četnost poskytování zpětné vazby.....	77
Tabulka 19: Závěrečný rozhovor .....	78
Tabulka 20: Hodnocení adaptačního procesu .....	78
Tabulka 21: Obtíže při adaptaci .....	79

## Seznam grafů

Graf 1: Délka pracovního poměru .....	66
Graf 2: Zkušenosti při nástupu.....	66
Graf 3: Pohlaví.....	67
Graf 4: Věk .....	68
Graf 5: Podpis smlouvy .....	68
Graf 6: Kontakt s firmou před nástupem .....	69
Graf 7: Informace před nástupem .....	69
Graf 8: Dostupnost pracovních pomůcek .....	70
Graf 9: Obdržené informace po nástupu.....	71
Graf 10: Seznámení s benefity.....	72
Graf 11: Provedení po firmě .....	73
Graf 12: Představení týmu .....	73
Graf 13: Přidělení mentora .....	74
Graf 14: Kdo Vám nejvíc pomohl .....	75
Graf 15: Kdo se o Vás nejvíc zajímal .....	76
Graf 16: Zpětná vazba.....	77
Graf 17: Četnost poskytnutí zpětné vazby .....	77
Graf 18: Závěrečný rozhovor.....	78
Graf 19: Hodnocení adaptačního procesu.....	78
Graf 20: Obtížnost při adaptaci.....	79

## Úvod

Adaptace znamená přizpůsobit se prostředí jak po stránce biologické, tak i sociologické. V této diplomové práci bude rozvíjen pojem adaptace po stránce sociologické, přesněji řečeno bude adaptace vysvětlována a zkoumána z pohledu sociální adaptace na nové pracovní prostředí.

Autorka si vybrala toto téma diplomové práce jako reakci na své dlouholeté pracovní zkušenosti v nadnárodních řetězcích, kde působila na provozních manažerských pozicích. Cílem této práce je vytvoření adaptačního plánu pro nově nastupující zaměstnance na pozici prodavač specialista, který na základě osobních zkušeností v dané společnosti chybí.

Proto, aby mohl být vytvořen adaptační plán, bude stěžejní primární analýza teoretických východisek, které jsou důležité pro pochopení správného nastavení adaptačního procesu. Analýza bude provedena formou studia odborné literatury uznávaných autorů a následně rešerše. V první teoretické části diplomové práce budou vysvětleny pojmy personální řízení, jeho úkoly v podnicích, dále lidské zdroje a jejich nepostradatelnost a důležitost. Nejpodstatnější a nejobsáhlejší část analytické části autorka věnuje právě adaptaci. Tento pojem je nutné pochopit již od samotného počátku vývoje živého organismu, přes adaptaci sociální a psychologickou, až po adaptaci na nové pracovní prostředí. Budou rozklíčovány nezbytné fáze a formy adaptace, které následně vedou ke správnému zpracování adaptačního plánu a jeho úspěšné realizaci.

Pro vytvoření správného adaptačního plánu pro nové zaměstnance, je nezbytné v praktické části analyzovat, jak v současné době probíhá adaptace nováčků ve zkoumané společnosti. V první řadě bude představena zkoumaná společnost a popsány pracovní pozice provozních zaměstnanců. Za druhé tedy bude zkoumáno, jak funguje adaptace na samotných prodejnách v praxi, a jak vnímali svůj nástup do firmy samotní zaměstnanci. Pro optimální zajištění potřebných dat byly zvoleny dvě výzkumné metody, polostrukturovaný rozhovor s manažerem jedné z maloobchodních prodejen a dotazníkové šetření právě mezi provozními zaměstnanci firmy.

Po vyhodnocení rozhovoru a dotazníkového šetření a na základě studia teoretických východisek bude vypracován nový orientační adaptační plán. Ten bude poté předán vyššímu vedení firmy k posouzení a měl by do budoucna sloužit jako nástroj při řízení adaptace nově nastupujících zaměstnanců.

# **1 Cíl práce a metodika**

## **1.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření nového adaptačního plánu pro nově nastupující provozní zaměstnance na pozici prodavač specialista v prodejnách vybraného maloobchodního řetězce.

Dílčím cílem pro teoretickou část je teoreticky popsat problematiku personálního řízení od správného výběru nového zaměstnance, až po jeho nástup a následnou adaptační péči.

Dílčím cílem pro praktickou část je analyzovat současný stav náborového a adaptačního procesu ve vybrané organizaci.

K dalším dílčím cílům praktické části náleží charakteristika zkoumaného řetězce a popis pracovních pozic provozních zaměstnanců, dále vytvoření a uskutečnění dotazníkového šetření se stávajícími provozními zaměstnanci, které bude podpořeno polostrukturovaným rozhovorem s manažerem prodejny. Na základě dodaných dotazníků a provedeného rozhovoru bude vytvořen nový adaptační plán pro nově nastupující zaměstnance, který bude následně předložen vyššímu managementu firmy za účelem zhodnocení situace. V důsledku by měl sloužit jako nástroj pro lepší personální práci v oblasti adaptace a podpořit ekonomický růst organizace.

## **1.2 Metodika**

Diplomová práce se zabývá zhodnocením adaptačního procesu nově nastupujících provozních zaměstnanců ve vybraném maloobchodním řetězci. Skládá se ze dvou částí, teoretické a praktické. V obou částech jsou použita data primární i sekundární.

Teoretická část je vypracována prostřednictvím sekundárního výzkumu. Základem pro zpracování teoretické části je studium a rešerše odborné literatury, která popisuje problematiku personální práce, náboru a výběru nových zaměstnanců a jejich adaptační



proces. Nastudovaná a popsaná teoretická východiska budou dále stěžejním podkladem pro vypracování druhé, praktické části diplomové práce.

Praktická část obsahuje primární výzkum, ve kterém jsou zpočátku popsány maloobchodní řetězce, představena zkoumaná společnost jako celek a dále definovány jednotlivé pracovní pozice v prodejnách typu supermarket spolu s náplní práce zaměstnanců. Jako podklad slouží informace získané z interních zdrojů firmy.

Další kapitolou výzkumné části této práce je expertní šetření formou polostrukturovaného rozhovoru s manažerem prodejny, který nazýváme kvalitativní metodou. Tento rozhovor poslouží ke sběru dat potřebných k porovnání s teoretickou částí práce.

Posledním dílčím cílem praktické části je provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Dotazník je tištěný, má dvě části, kdy první specifikuje věk, pohlaví, délku pracovního zařazení ve firmě a předchozí pracovní zkušenosti. Druhá část obsahuje 16 uzavřených otázek, které se vztahují ke zkušenosti dotazovaných s jejich adaptací ve firmě. K relevantnosti výzkumu bude potřeba alespoň 100 vyplněných dotazníků od zaměstnanců z různých prodejen. Dotazovaní zaměstnanci budou tázáni autorkou osobně a jednotlivě, v době jejich pracovní přestávky bez přítomnosti jiných osob nebo vedení prodejny. Všichni budou ujištěni o anonymitě průzkumu proto, aby jejich odpovědi byly co nejvíce pravdivé.

Analýza dotazníkového šetření bude zpracována matematicko-statistickou metodou, při které budou vyhodnoceny jednotlivé odpovědi respondentů a výsledek zaznamenán do přehledných tabulek a grafů.

Prostřednictvím syntézy se zobecní poznatky z analýz a bude vytvořen nový adaptační plán pro nově nastupující zaměstnance na pozici prodavač specialista.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Personální činnost v organizaci

Stěžejním úkolem systému personální činnosti v každém podniku orientovaném na výkon je budování kvalitního a výkonného personálu, který je loajální vůči zájmům firmy. Jen takovýto personál umožňuje organizaci plnit její strategické cíle nejen ekonomické, ale i sociální. Vytváření takové struktury lidských zdrojů organizace je dlouhodobým cílem a vyžaduje trvalé úsilí všech zúčastněných článků řízení a využití takových nástrojů, které má personální management k dispozici.<sup>1</sup>

#### 2.1.1 Personalistika

Význam samotného slova personalistika můžeme chápat tak, že pojmenovává jeden z okruhů řízení organizace, která úzce souvisí s řízením a vedením lidí. Pojmy personalistika nebo personální práce bývají běžně zaměňovány s pojmy personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů, ovšem tyto pojmy mají dvojitý význam. V prvním významu (personální řízení) označují personalistiku a samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Ve druhém významu (řízení lidských zdrojů) označují odlišné koncepce a vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci.

*Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace. Naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, které v organizaci zabezpečují především manažeři (vedoucí zaměstnanci), v některých organizacích, zpravidla v organizacích s větším počtem lidí (zaměstnanců), obvykle s podporou personalistů (personálního útvaru) nebo poskytovatelů personálních služeb (outsourcingu).<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> LEIBL, Jirí. *Metody personální práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. s. 5. ISBN 80-7079-413-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:c2dcd8e0-d019-11e3-85ae-001018b5eb5c>

<sup>2</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. s. 14. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

## 2.1.2 Personální oddělení v podniku a jeho úlohy

Personalisté v podniku obvykle zajišťují potřebné administrativní činnosti, které vyplývají z pracovněprávních předpisů a souvisejí s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích, různorodé koncepční, metodické a analytické činnosti spojené s řízením a vedením pracovníků, stejně jako následné poradenství manažerům i zaměstnancům. Počet personalistů, stejně jako jejich organizační uspořádání a začlenění personálního útvaru záleží na velikosti organizace podle počtu zaměstnanců<sup>3</sup>, ale i na celkové koncepci personální práce v podniku. Personalisté zabezpečují jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů ve velkých, středních i malých organizacích. V **malých organizacích** jde nejčastěji o získávání a výběr zaměstnanců, adaptaci zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nebo péči o zaměstnance, ve **středních organizacích** jde nejčastěji o získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péči o zaměstnance nebo odměňování zaměstnanců, ve **velkých organizacích** se jedná nejčastěji o získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, plánování lidských zdrojů nebo péči o zaměstnance.<sup>4</sup>

Činnosti personální práce tedy jsou převážně následující:

- **plánování zaměstnanců** (*plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění*)
- **získávání a výběr zaměstnanců** (*určení způsobů a metod pokrytí potřeb zaměstnanců, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru zaměstnanců*)
- **rozmíst'ování zaměstnanců** (*zařazování do pracovní činnosti, ukončování pracovního poměru, penzionování zaměstnanců*)
- **hodnocení pracovníků** (*pro potřeby personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje zaměstnanců*)
- **hodnocení práce a popis pracovních míst**
- **odměňování** (*tvorba nástrojů pracovní motivace a firemních mzdových systémů*)

---

<sup>3</sup>Pozn. autorky: Malá organizace-méně než 100 zaměstnanců, střední organizace – do 499 zaměstnanců, velká organizace – 500 a více zaměstnanců.

<sup>4</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 38 –39, Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

- **firemní systémy vzdělávání** (plánování vzdělávání, jeho příprava a organizace) **kolektivní vyjednávání** (jednání zaměstnavatelů a odborů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovních právních agend)
- **sociální péče** (organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, sport, rekreace, kultura atd.)
- **personální informační systém** (pro potřeby firmy i externí orgány – úřad práce, personální administrativa<sup>5</sup>)

## 2.2 Lidské zdroje

Základním předpokladem pro fungování organizací jsou nepostradatelné zdroje, materiálové, finanční a lidské. Za nejdůležitější lze považovat zdroje lidské, protože zdroje materiálové a finanční uvádějí do pohybu právě zdroje lidské. Pojem lidské zdroje v dnešní době představuje člověka, lidskou bytost, který vykonává činnost na základě vlastního rozhodnutí. S lidskými zdroji úzce souvisí pojem lidský kapitál, což chápeme jako zásobu znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, které jsou výsledkem soustavného vzdělávání a praxe.<sup>6</sup>

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším bohatstvím organizací. Lidé v nich jsou považováni za aktiva, která je nutné zhodnocovat a rozmnožovat. Lidé jsou zásadním zdrojem organizace a bez nich a bez investování do nich nemají ostatní investice žádaný efekt.<sup>7</sup>

### 2.2.1 Řízení lidských zdrojů

*Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení*

---

<sup>5</sup> Personální práce - Ekonomicky.eu. *Ekonomicky.eu - Ze světa ekonomiky* [online]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/personalni-prace/>

<sup>6</sup> PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. s.112, 113. ISBN 80-200-0950-7. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:bdf57a40-17ad-11e4-8413-5ef3fc9ae867>

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. s. 28

*lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.*

Armstrong dále uvádí, že řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů můžeme považovat za určitou filozofii řízení lidí.<sup>8</sup>

Řízení lidských zdrojů můžeme také definovat jako manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí, kteří vykonávají požadovanou práci takovým způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.<sup>9</sup>

Pojem lidské zdroje, přeložený z anglického human resources (HR), se používá v různých významech. Většinou označuje lidi, kteří pracují v nějaké organizaci nebo podniku, ale také pojmenovává personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, personální útvar, který zastřešuje řízení a vedení lidí v organizaci nebo personalisty zajišťující řízení a vedení lidí v organizaci. V současné podnikové praxi se s označením HR setkáváme většinou ve významu personálního útvaru nebo personalistů. Lidé pracující v organizaci tvoří takzvaný lidský kapitál, což jsou schopnosti, znalosti a dovednosti lidí, které organizace potřebuje k dosahování svých cílů. Pro vytvoření vysoké hodnoty organizace jsou bezesporu stěžejní schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců. Proto, aby tyto schopnosti, znalosti a dovednosti byly dostatečně rozvíjeny a podporovány, by mělo fungovat správné personální řízení.<sup>10</sup>

---

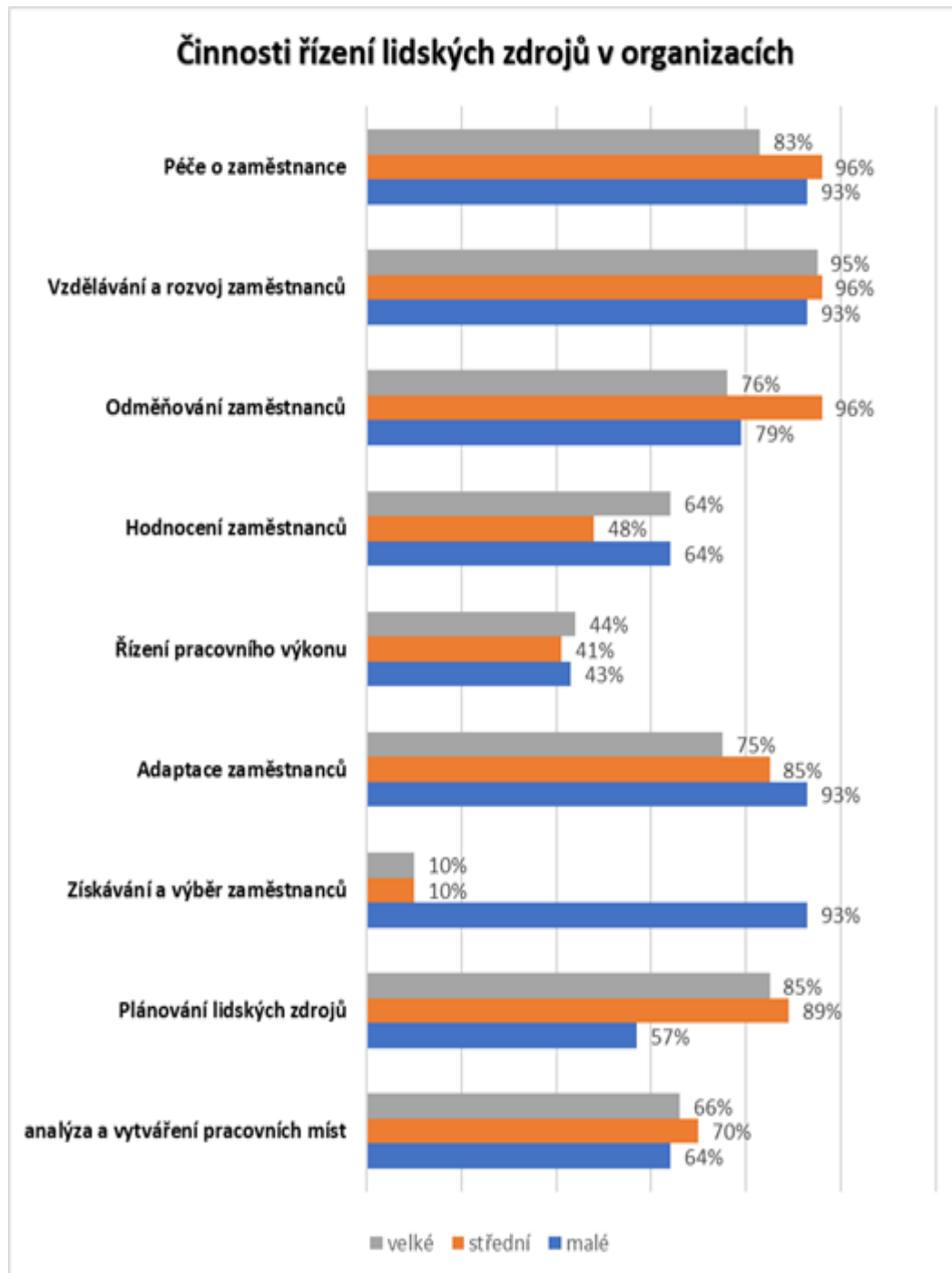
<sup>8</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání, Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 45. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>9</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání, Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 48. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>10</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, s. 20. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Marin Šikýř ve své publikaci zveřejnil graf, který porovnává činnosti personálních oddělení ve firmách malých, středních a velkých.

Obrázek 1: Činnosti řízení lidských zdrojů



Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*, s. 38

## 2.3 Nábor nových zaměstnanců

Lidské zdroje jsou považovány za základní kámen každé společnosti či organizace. Práce každého ze zaměstnanců se projeví na celkových výsledcích firmy. Z tohoto důvodu již personální činnosti není jen administrativní servis ani v těch nejmenších firmách. Řízení lidských zdrojů jako součást managementu firmy se díky účasti nadnárodních firem v podnikatelském prostředí ČR neustále rozšiřuje do procesního řízení i těch nejmenších společností.

Nábor nových zaměstnanců je nedílnou a každodenní součástí řízení lidských zdrojů. Za prvé nábořem získáme lidské zdroje potřebné pro zabezpečení správného fungování firmy, za druhé tím, jak kvalifikované zaměstnance, v jakém počtu a čase jsme nové zaměstnance nabrali, vytváříme prostředí a podmínky pro implementaci dalších procesů do budoucna.<sup>11</sup>

***Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.<sup>12</sup>***

Dvořáková ve své knize rozděluje získávání pracovní síly na dvě zásadní možnosti:

- a. Získávání z vnějšího trhu práce.
- b. Získávání z vnitropodnikového trhu práce.

**Získávání z vnějšího trhu práce** – tento způsob přináší do firem „novou krev“, která může přinést odlišné názory a postupy a může být organizaci inspirací k novým činnostem. Při tomto způsobu získávání zaměstnanců musí ovšem personalisté investovat do jejich adaptace, aby tito nováčci mohli podávat očekávané výkony.

---

<sup>11</sup> Zásady náboru zaměstnanců | ALTAXO SE. ★ *Zakládání a prodej ready made společností, virtuální sídla, vedení účetnictví-ALTAXO* [online]. Copyright © 2019, ALTAXO SE [cit. 01.03.2021]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/zasady-naboru-zamestnancu>

<sup>12</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012., s. 145. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

**Získávání z vnitropodnikového trhu práce** – jedná se o stávající zaměstnance firem, takovéto získávání na volná pracovní místa je zcela jistě výhodnější z mnoha důvodů.

- zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců,
- zlepšuje pracovní morálku, klima v podniku
- zvyšuje angažovanost a iniciativu
- snižuje nežádoucí fluktuaci a stabilizuje pracovní týmy

Takovéto obsazování z vnitřního podniku ovšem musí být v souladu s analýzami práce, plánováním následnictví, zastupitelnosti a hodnotícími procesy ve firmě.<sup>13</sup>

### **2.3.1 Kvalifikační předpoklady**

Základem při vytváření a obsazování pracovního místa by mělo být vyjasnění **kvalifikačních předpokladů** pro danou pozici. Kvalifikaci označujeme jako odbornou způsobilost pro výkon určité činnosti. Každá kvalifikace je definována jednotlivými **kvalifikačními požadavky**. Tyto požadavky se nazývají způsobilosti neboli kompetence. V souvislosti s přijímáním nových zaměstnanců musíme vždy uvažovat, jestli je daný uchazeč kompetentní či nikoliv vykonávat danou práci. Profesionální kvalifikací potom značíme jako způsobilost vykonávat určitou pracovní činnost nebo více pracovních činností, které ve svém celku umožňují určité profesní uplatnění. Zdeněk Palán v andragogickém slovníku rozděluje kvalifikaci do tří skupin.

#### ***Odborná profesní příprava***

*Soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti (většinou uznávané státem) k výkonu určité činnosti (povolání, funkce). Současná tendence v této oblasti spěje od úzké specializace k získání*

---

<sup>13</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 149–150. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.



širšího profesního základu. Získává se přípravou na povolání nebo absolvováním školy a následnou praxí, event. i v dalším profesním vzdělávání nebo vzděláváním rekvalifikačním. K uplatnění na trhu práce dnes často běžná kvalifikace nestačí. Požadují se tzv. klíčové kvalifikace; k lepšímu uplatnění na trhu práce slouží i tzv. druhá kvalifikace, event. multikvalifikovanost (získání kvalifikace v několika příbuzných profesích).

### ***Kvalifikace pracovníka, též kvalifikace subjektivní.***

Během života získaný soubor schopností, dovedností, návyků, ale i osobních vlastností, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací s potenciální možností jejich využití pro výkon určité činnosti (určitých činností). Bývá také nazývána kvalifikací neformální, na rozdíl od kvalifikace formální získávané jako příprava pro výkon určité konkrétní profese.

### ***Kvalifikovanost práce - kvalifikace objektivní.***

Požadavky na kvalifikaci pracovníka vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce. Zajištění souladu mezi kvalifikovaností práce a kvalifikací pracovníků je operativním úkolem podnikového vzdělávání. Je to neustálý proces, protože jak v pracovních zdrojích, tak i v pracovním procesu stále dochází ke změnám, což si vynucuje neustálé přizpůsobování. Nesoulad přináší problémy na obou stranách.<sup>14</sup>

## **2.3.2 Národní soustava povolání NSP**

Každé povolání potřebuje jiné vzdělání, znalosti a dovednosti těch, kteří jej vykonávají. Za účelem zjištění těchto faktorů a jako pomoc v personálním řízení, převážně při přijímání nových zaměstnanců a při tvorbě popisů práce v jakémkoliv podniku či organizaci je NSP zcela výjimečným pomocníkem, bohužel ne dostatečně využívaná.

***Národní soustava povolání*** (dále jen NSP) je soustavně rozvíjený a na internetu všem dostupný katalog popisů povolání a je nástrojem pro zvýšení mobility pracovní síly na základě potřeb trhu práce, které identifikují zaměstnavatelé a odborníci z trhu práce.

---

<sup>14</sup> Kvalifikace | Andromedia.cz. *Andromedia.cz* | Sdílením informací ke konkurenční výhodě [online]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/kvalifikace>

*Tvorba a aktualizace NSP je definovaná v zákoně o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. § 6, který uvádí následující:*

*Ministerstvo usměrňuje a kontroluje výkon státní správy a dodržování zákonnosti při zabezpečování státní politiky zaměstnanosti. Přitom zabezpečuje tvorbu a v souladu s vývojem trhu práce aktualizaci Národní soustavy povolání a zveřejňuje ji v elektronické podobě způsobem umožňujícím dálkový přístup. Na její tvorbě a aktualizaci spolupracuje se správními úřady a územními samosprávnými celky a bere v úvahu návrhy osob působících na trhu práce. Národní soustava povolání plní úlohu veřejně dostupného registru povolání vyskytujících se na území České republiky. Hlavními východisky při tvorbě NSP jsou aktuální požadavky světa práce deklarované zástupci zaměstnavatelů a odborníků a zákonné normy a předpisy.*

#### **Účelem NSP je:**

- *plnit úlohu veřejně dostupného registru povolání vyskytujících se na trhu práce na území České republiky,*
- *poskytovat zaměstnavatelům, vzdělavatelům, uchazečům o zaměstnání a Úřadu práce České republiky informace o požadavcích na výkon jednotlivých povolání,*
- *poskytovat data pro systém kariérového poradenství,*
- *umožňovat komunikaci o nabídce a poptávce na trhu práce,*
- *poskytovat data potřebná pro párování nabídky a poptávky volných pracovních míst Úřadu práce České republiky,*
- *poskytovat údaje pro tvorbu podnikových katalogů a pro personální řízení,*
- *zajišťovat trvalý proces přibližování obsahu a struktury odborného vzdělávání požadavkům světa práce, (např. definice uplatnění absolventů počátečního vzdělávání)*
- *být východiskem a zdrojem informací pro tvorbu Národní soustavy kvalifikací,*
- *definovat kvalifikační způsobilost pro výkon povolání včetně zákonných podmínek.<sup>15</sup>*

---

<sup>15</sup> CO JE NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ ?. *Národní soustava povolání* [online]. Copyright © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 28.02.2021]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/info/co-je-nsp>

## 2.4 Adaptace

Pokud přeložíme slovo adaptace z latiny **adaptatio**, dostaneme přizpůsobení, jestliže použijeme předponu **adaptus**, získáme vhodný, tudíž proces a výsledek procesu změn v chování, ve struktuře společenské skupiny, v sociální organizaci nebo v kultuře, přispívající k přežití, fungování nebo udržování rovnováhy se sociálním a přírodním prostředím. Obecně termín adaptace označuje schopnost člověka, bytosti nebo skupiny přežít v daném sociálním a přírodním prostředí. Pojem adaptace byl do sociologie převzat z biologie, kde má téměř přesný, i když podle subdisciplín poněkud diferencovaný význam. V sociologii termín adaptace převzaly nejdříve organistické školy, které pracovaly s analogií společnosti a živých organismů. Významnou roli hraje pojem adaptace v koncepci **Gabriela Tarda**<sup>16</sup>, který rozlišoval tři základní sociální procesy, kde každému věnoval své vlastní dílo.

1. (*Les lois de l'imitation, 1890*) přeloženo Zákony napodobování
2. (*L'opposition universelle, 1897*) přeloženo Univerzální opozice
3. (*La logique sociale, 1895*) přeloženo Sociální logika

Další z historicky významných sociologů **Robert King Merton**<sup>17</sup> rozlišoval pět způsobů adaptace: konformitu, inovaci, ritualismus, únik, rebelii. Efektivnost adaptace v sociálním prostředí závisí na řadě faktorů, zejména na sociálním učení. Někdy se termín adaptace používá jako synonymum pojmu *adjustace*, kterým se v americké sociologické terminologii rozumí stav rovnováhy, harmonie s vnějším prostředím. Ze současných autorů je dobré uvést **Josefa Charváta**<sup>18</sup>, podle nějž se dokáže adaptovat vše živé a biologický úspěch jakéhokoliv druhu včetně člověka závisí především na jeho schopnostech přizpůsobit se svému okolí.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Gabriel Tarde (12. března 1843, Sarlat-la-Canéda – 12. května 1904, Paříž), francouzský sociolog a sociální psycholog

<sup>17</sup> Robert K. Merton americký sociolog, představitel sociologického funkcionalismu, profesor Columbia University v New Yorku.

<sup>18</sup> Josef Charvát, český akademik ČSAV a lékař interní medicíny, zakladatel české endokrinologie

<sup>19</sup> Adaptace – *Sociologická encyklopedie*. [online]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Adaptace>

Můžeme tedy konstatovat, že adaptace znamená **schopnost přizpůsobit se**. Pojem se primárně používá v biologii, byl však převzat i do psychologie a sociologie. Schopnost adaptace je dána nám všem a umožňuje nám přizpůsobovat se měnícím se podmínkám prostředí, ale také přežít. Za účelem vysvětlení pojmu adaptace pro tuto práci je nutné rozdělit adaptaci z hlediska **psychologického a sociálního**.

#### 2.4.1 Adaptace z psychologického hlediska

V průběhu jakéhokoliv života je nutné neustálé přizpůsobování organismu, aby se obnovovala jeho rovnováha. Tento pojem má velmi široký obsah. Postihuje klíčovou vlastnost přírodních i umělých systémů. Adaptaci zajišťuje schopnost vzájemného působení různých více nebo méně složitých systémů, jejich podsystemů, součástí a prvků, která umožňuje neustále se vyrovnávat s nároky a jejich změnami v určitém rozsahu a udržovat relativně pevný stav vnitřní rovnováhy. Na psychologické úrovni do hry vstupuje další důležitý faktor, a to subjektivní hodnocení vzniklé situace, doprovázený větší či menší emocionální odezvou, čímž se formuje prostor pro uplatnění dimenze prožívání.

**Psychická adaptace** vykonává pomocí psychické regulace, která umožňuje dokonalejší přizpůsobení se prostředí, promyšlené změny okolí i změny původního systému, v němž existuje. Pro psychickou vyrovnanost je tedy důležitý prožitek vnitřní osobnosti. K nejčastějším oblastem života člověka, na něž je nevyhnutelné se adaptovat, patří **kultura a společnost** (kulturní a sociální adaptace) a **práce** (pracovní adaptace). Adaptovat se na kulturu, do níž se lidský jednatel narodí, je stěžejním socializačním úkolem. Jedině se učí za pomoci a pod kontrolou rodiny, školy i dalších výchovných institucí a nejužšího sociálního okolí prostřednictvím imitace či identifikace nebo pomocí instrukcí. Činiteli sociálního prostředí jsou v tomto případě rodiče, pedagogové a další dospělí. Komplikovanější a náročnější bývá adaptace na novou kulturu při mezikulturní migraci, jejíž nároky stoupají s odstupem původní a nové kultury. Poblíž obecné adaptace zahrnující přizpůsobení se kulturním a životním podmínkám hostitelské společnosti je potřebné navázání a udržování dostačujících **mezilidských vztahů** (adjustace) i **funkční zapojení** do pracovního procesu (pracovní adaptace). V této spojitosti se mnohdy užívají dva pojmy – **integrace a inkluze**.

**Integraci** jedince či skupiny do nového prostředí chápeme jako jev založený především na přizpůsobování se zvyklostem většiny. Tyto se v podstatě nemění i když se členové hostitelské majority snaží přichozím členům jejich situaci značně ulehčit.

**V případě inkluze** se potom v zájmu začleňování očekávají i podstatné změny dosavadního kulturního prostředí, které zohledňují odlišnosti zvyků, potřeb a zájmů jedince nebo skupiny tak, aby byl umožněn jejich nejvhodnější rozvoj a začlenění.<sup>20</sup>

#### **2.4.2 Sociální adaptace**

**Sociální adaptace** probíhá zejména na společenské úrovni (v interakci s lidmi). Jde o oboustranné působení mezi jednotlivcem nebo skupinou, v jehož průběhu dochází k harmonizaci požadavků a očekávání. Rozhodující je přizpůsobení sebehodnocení a touhy skutečným možnostem a realitě. Adaptaci sociální lze charakterizovat jako termín, kterým se v obecné rovině myslí interakční proces, který se odehrává mezi subjektem adaptace a prostředím, jímž se subjekt adaptace vyrovnává s novými nebo změněnými činiteli sociálního časoprostoru a do jehož prostoru se včleňuje. Typologicky lze odlišovat dvě různé roviny, které se navzájem velmi často propojují. První rovinou je sociální adaptace jako adaptace jednotlivce nebo sociálního útvaru na společenské prostředí. Druhou rovinou je pak sociální adaptace jako jedna z hlavních činností, funkcí a potřeb sociálního útvaru, což znamená adaptaci na změny metasystému, metaorganizace – podmínek prostředí, v němž se dotyčný sociální útvar nebo jedinec vyrovnává právě s těmito změnami. Nástrojem sociální adaptace v sociální organizace je řízení – management. Probíhá ve dvou rovinách:

- a) vůči vnějším podmínkám prostředí,
- b) vůči vnitřním podmínkám prostředí.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2. Praha: Grada, 2017, s 14, ISBN 978-80-247-5646-2

<sup>21</sup> GEIST, Bohumil. *Psychologický slovník*. Praha: Vodnář, 2000, s. 10–11, ISBN 80-86226-07-7

## 2.5 Adaptace v pracovním prostředí

Dvořáková ve svém slovníku charakterizuje adaptaci jako proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám, ale i působení člověka na své vlastní prostředí tak, aby ho přizpůsobil svým potřebám, zájmům a hodnotám. V pracovním vztahu je adaptace takovým procesem, při kterém se pracovník vyrovnává s požadavky pracovních úkolů a se začleňováním do sociálních vztahů pracovní skupiny i organizace. Adaptovanost zaměstnance je však ovlivněna jeho individuálními předpoklady, včetně adaptability – jedinečné schopnosti adaptovat se na pracovní klima a podnikovou kulturu. Tato způsobilost je nezbytná k jeho zaměstnatelnosti. Cílem tohoto procesu je **adaptovanost**, kdy u zaměstnance ji charakterizuje odvedený pracovní výkon a začlenění se do struktury sociálních vztahů, např. jak často a aktivně nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy.<sup>22</sup>

### 2.5.1 Fáze adaptace

Váchal a Pártlová ve své knize rozdělují adaptaci pracovníků do čtyř fází:

1. **Fáze přípravná** – jako přípravnou nazýváme období před změnami pracovních a životních podmínek (nespokojenost zaměstnance na stávajícím pracovišti, přihláška do výběrového řízení)
2. **Globální orientace** – tato fáze nastupuje na počátku působení nových podmínek (nástup na nové pracoviště, seznámení se s novými pracovními podmínkami)
3. **Fáze umělé orientace** – zaměstnanec si počíná uvědomovat svůj vztah ke změněným podmínkám a je již schopen samostatně využít veškerých možností, které mu změna přinesla.
4. **Fáze vpravení se do nových podmínek** – adaptovanost, pokud nezvládne předchozí fázi, nastává rezignace.

---

<sup>22</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 30, ISBN 80-7179-468-6

Adaptace v procesu práce je reakcí na vyrovnání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. V tomto případě nejde od sebe oddělit sociální a pracovní adaptaci, protože obě adaptace se navzájem prolínají a úspěšný adaptační proces je podmíněn zvládnutím obou těchto rovin. Protože každý proces by měl mít své jasné cíle, uvádí dále autoři cíle z hlediska pracovníka a cíle z hlediska podniku.

#### **Hlavním cílem z pohledu pracovníka by mělo být:**

- zvládnout co nejlépe a v co nejkratší době pracovní návyky a požadavky, které jsou na něj v novém pracovním prostředí kladeny,
- získání perspektivy svého dalšího odborného a profesního růstu,
- začlenit se do struktury mezilidských vztahů v pracovním kolektivu a v sociálním systému podniku.

#### **Z hlediska podniku jsou to potom tyto dva hlavní cíle:**

- zvýšení efektivity práce,
- zvýšení stability jednotlivých úseků a pracovních týmů.

Významnými a nepostradatelnými **subjekty** řízení výše uvedených procesů adaptace jsou vedoucí pracovníci, manažeři a zaměstnanci personálních útvarů firem. **Objekty** jsou potom nejen nově nastupující zaměstnanci, stávající pracovníci při realizaci důležitých změn v podniku, zaměstnanci přicházející po delší absenci např. rodičovská dovolená, dlouhodobá pracovní neschopnosti, zaměstnanci přeřazení na jiné pracovní místo, ale také skupiny a týmy při řízení významných změn.<sup>23</sup>

### **2.5.2 Formy adaptace**

Šikýř rozděluje adaptaci na **formální a neformální** a uvádí, že adaptace zaměstnanců, též nazývána jako **orientace zaměstnanců** je etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procesy spojené s:

---

<sup>23</sup> VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. *Personální management: Řízení lidských zdrojů*. 2. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008, s. 32, ISBN 978-80-903888-8-8

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

**Formální adaptace** by se měla uskutečňovat systematicky cestou **adaptačního programu** pod vedením zkušeného manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zblhlého spolupracovníka. Účelem formální adaptace je přisvojení si dovedností a znalostí potřebných k výkonu práce.

**Neformální adaptace** se odehrává spontánně pod vlivem sociálního okolí, zejména spolupracovníků. Cílem neformální adaptace je především začlenění se do nového pracovního kolektivu.

Adaptace formou **adaptačního programu** běžně začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce, probíhá s využitím rozličných metod vzdělávání přijatého zaměstnance na pracovišti (např. instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce apod.) nebo mimo pracoviště (např. seminář, demonstrování, případová studie, pracovní porada apod.) a končí rozhodnutím manažera, například uplynutím sjednané zkušební doby, kdy musí být přijatý zaměstnanec v zásadě připraven samostatně vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Strategie vzdělávání zaměstnanců bývá stanovena a realizována v souladu s personální strategií zaměstnavatele a směřuje k vytvoření nezbytných organizačních předpokladů vzdělávání zaměstnanců, kdy zaměstnavatel většinou potřebuje příslušný počet zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci vzdělávání, kvalitní vzdělávací programy, odpovídající podmínky a prostory pro vzdělávání na pracovišti i mimo ně, vhodné materiální a technické vybavení.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, s. 108 - 109, Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9



### 2.5.3 Adaptační proces

Adaptační proces není nic jiného, uvádí Koubek, než seznamování se nového zaměstnance s firmou nebo podnikem, jeho úkoly, firemním stylem práce, podnikovými předpisy, podnikovou technologií, celkově tedy podmínkami, za nichž bude zaměstnanec vykonávat svou práci. Druh a množství informací, kterých se zaměstnanci během adaptace dostane, závisí nejen na povaze vykonávané práce, ale i na postavení pracovního místa v podnikové hierarchii funkcí. Každopádně je zcela nezbytné poskytnout pracovníkovi všechny adekvátní informace, které se ho týkají. Adaptace se zaměřuje na tři hlavní oblasti:<sup>25</sup>

1. **Celopodniková orientace** je zaměřená na zprostředkování informací obecného významu a společná pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na obsah a charakter jejich pracovní náplně.
2. **Útvarová orientace** se týká organizační jednotky podniku, v níž je dotyčné pracovní místo obsazované. Mělo by obsahovat některé detaily a specifika, kterými se práce v útvaru nebo organizační jednotce vyznačuje. Obsahově je společná pro všechna pracovní místa v dotčené organizační jednotce.
3. **Orientace na konkrétní pracovní místo**, zde bývá adaptace obsahově rozdělená a zaměřena na konkrétní pracovní pozici<sup>26</sup>

Adaptace(orientace) je velmi důležitý a složitý proces jak z pohledu psychologického, tak i sociálního. Každý takový proces je nutné řídit. Řízená adaptace dle Dvořákové znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovaná, což je optimální nebo pouze tradovaná a předávaná tzv. z generace na generaci vedoucích zaměstnanců.

---

<sup>25</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995, s. 154, ISBN 80-85943-01-8.

<sup>26</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 156

### **Účelem takto řízené adaptace je:**

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců,
- snížení ztráty na produktivitě,
- zvýšení pracovní spokojenosti.

Problém stabilizace je mimořádně palčivý u nových zaměstnanců, protože jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin pracovníků. Velké organizace formalizují proces adaptace zpracováním a implementací adaptačního programu, který je nástrojem, jak urychlit začlenění a zapracování nových zaměstnanců. To je důvodem, proč jsou ochotné zvyšovat investice a plánovat čas věnovaný adaptaci pracovníků.<sup>27</sup>

Pro nově nastupujícího zaměstnance, ale i pro samotnou organizaci je nutné **postupné začleňování pracovníka** do sociálních struktur pracovního prostředí a pracovního procesu, a to tak, aby došlo k žádanému zařazení a k akceptaci nároků organizace. Kašparová a Hampl dále uvádí, že optimálně nastavený adaptační proces se může stát základním stavebním kamenem pro pozitivní přijetí organizace zaměstnancem, přizpůsobení se novým podmínkám a pro úspěšný start do nové práce. Jak již bylo uvedeno, účelem nejvhodnější pracovní adaptace je efektivní začlenění pracovníka do dění firmy tak, aby došlo k jeho pozitivnímu přijetí organizační reality a k potřebnému plnění jeho pracovních úkolů vyplývajících z jeho pracovní pozice a požadavků pracovního místa.

### **Nepostradatelné v celém adaptačním procesu jsou zejména následující kroky:**

- vyjasnění zásadních otázek ohledně práce,
- seznámení pracovníka s chodem organizace,
- vyřízení formalit (pracovní smlouva, personální záležitosti),
- uvedení pracovníka na pracoviště,
- seznámení s pracovištěm,
- seznámení se spolupracovníky.

---

<sup>27</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 162, Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479

- Přidělení osoby, která bude pracovníkovi poskytovat průběžný servis v procesu začleňování<sup>28</sup>

### **Délka trvání adaptačního procesu**

Adaptační proces trvá většinou déle, než zkušební doba a začíná ještě před nástupem do nového zaměstnání. V prvním roce po nástupu nového pracovníka můžeme předpokládat nejvyšší míru fluktuace, která se dá ovlivnit nejen **kvalitním výběrovým řízením**, pomocí něhož získáme motivovaného a kvalitního zaměstnance, ale v zásadní míře i kvalitním adaptačním procesem. Dobrý start totiž rozhoduje o tom, jak bude náš nový zaměstnanec vnímat nejen sám sebe, ale i to, jak ho zařadí jeho kolegové. Projevuje se tzv. pygmalionský efekt, který může významně určit kvalitu výkonu.<sup>29</sup>

**Pygmalionský efekt**, nazývaný též jako „Syndrom neúspěšného žáka“ je termín, který označuje chování a prožívání jedince, který došel k nízkému sebehodnocení na podkladě dílčího neúspěchu a negativního předjímání svého učitele.<sup>30</sup>

### **2.5.4 Postup procesu orientace a adaptace**

Jak již bylo výše uvedeno, proces orientace a adaptace by měl být řízený a obsahovat následující důležité kroky:

- rozhovor s pracovníkem personálního útvaru, seznámení se s právy a povinnostmi,
- vypracování a podpis pracovní smlouvy,
- zařazení do personální evidence (Personální oddělení zavádí osobní kartu, evidenční list důchodového zabezpečení, mzdový list a další důležité dokumenty),

---

<sup>28</sup> KAŠPAROVÁ, Eva a HAMPL, Petr. *Sociologie řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 201, s. 109. ISBN 978-80-86730-81-3. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:241af2a8-4cea-41a0-90d4-307d92d09b46>

<sup>29</sup> HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007, s. 336. ISBN 978-80-254-0698-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:b3fcc3a2-a6bc-4494-bc53-6b6104e3f079>

<sup>30</sup> ČÁP, Jan. *Rozvíjení osobnosti a způsob výchovy* Praha: ISV, 1996, s. 96. ISBN 80-85866-15-3. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:79f93a30-7971-11e5-83b9-5ef3fc9bb22f>

- uvedení na pracoviště,
- rozhovor s přímým nadřízeným,
- legislativní školení a školení BOZP,
- seznámení se s novým pracovním týmem, s nejbližšími spolupracovníky, ideální je, pokud je novému zaměstnanci přidělen „garant“, zkušený kolega, na něhož se nový pracovník může kdykoliv obracet, a který nováčkovi bude nápomocen pochopit vše, co mu není jasné. Nesmíme zapomenout na „nepsaná pravidla“, zvládnutí těchto „nepsaných pravidel“ je důležité pro sociální adaptaci. Může se jednat například o pravidla úklidu společných prostor, nákup kávy, způsob oslav narozenin kolegů, oslovování se navzájem atd.,
- uvedení na pracovní místo a převzetí vybavení (nástrojů, IT techniky, skříňky v šatně).

Tuto část nástupu na nové pracovní místo nazýváme orientací s cílem zařazení pracovníka co nejrychleji do plnohodnotného pracovního procesu. Proto je doporučeno celý proces časově naplánovat.<sup>31</sup>

Pro nového zaměstnance je velmi náročné vstřebat všechny informace v krátké době. Ústní informace by měl dostávat postupně, na základě priorit. Pokud má organizace skutečný zájem na kvalitní adaptaci nového pracovníka, stanoví si **časový plán** procesu orientace. Tento časový plán musí zahrnovat jednotlivé konkrétní předávané informace (kdy a co), formu předávání (ústní nebo písemnou), zodpovědné osoby (kdo informace předává, personalista, manažer, kolega, školitel). Nezanedbatelnou a nepostradatelnou součástí celého procesu orientace je formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu. Probíhat by mělo zejména formou osobního pohovoru a ověřením, jestli si již osvojil a porozuměl daným informacím. Na závěr procesu orientace, obvykle zhruba po šesti měsících se konají hodnocení pracovního výkonu a projednávají se další plny sociálního a personálního rozvoje. Šuplerová s nadsázkou období orientace nazývá

---

<sup>31</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Středisko distančního vzdělávání. *Řízení lidských zdrojů: text pro distanční vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2006, s. 52. ISBN 80-244-1443-0. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:5e4111d0-8c04-11e7-b4a5-005056825209>

**„Libánkami s novým pracovníkem“** *Po měsících námahy a velkých nákladů jste obsadili důležitou funkci ve svém oddělení. Nyní, když se nový pracovník usadil ve své kanceláři, si můžete konečně oddychnout. Omyl! Skutečná práce vám teprve začíná. Je totiž na vás, abyste mu pomohli proplout bouřlivými vodami přechodného období.*<sup>32</sup>

Není pochyb o tom, že každý proces, který probíhá nebo teprve bude probíhat musí být kvalitně a cíleně řízený. Zdeněk Palán ve své publikaci *Profesní vzdělávání* uvádí praktický příklad toho, jaké důsledky může mít neřízená adaptace.

*Při průzkumu v oděvním průmyslu v USA bylo zjištěno, jaký rozsáhlý význam může mít řízené adaptační vzdělávání. Ve většině továren používali přístup, který bychom mohli nazvat „učení objevováním“. Pracovníkům byl popsán úkol a přidělen šicí stroj. Sami pak „objevovali“ jeho nejvýhodnější použití. Vycházelo se z předpokladu, že lidem daleko více utkví to, na co sami přišli, co jim přinesla praxe než to, co jim bude jen řečeno. To je sice správné východisko, ale ne pro učení adaptační. Je pravdou, že i při tomto přístupu se pracovníci zlepšovali a postupně učili. Výzkumem ale bylo dokázáno, že na daleko vyšší úrovni pracovali pracovníci při cílevědomém vzdělávání v průběhu adaptačního procesu a jejich zapracování trvalo značně kratší dobu. Navíc bylo zjištěno, že řada pracovníků si vytvořila špatné pracovní návyky, které brzdily další zapracovávání a musely být teprve následně (a pracně) odstraňovány.*<sup>33</sup>

## **2.5.5 Realizace adaptačního programu**

Adaptace zaměstnanců, taktéž nazývaná orientace zaměstnanců, je závěrečnou částí procesu obsazování volných pracovních míst a obsahuje formální i neformální činnosti

---

<sup>32</sup> ŠUPPLEROVÁ, Markéta, Středisko distančního vzdělávání a Filozofická fakulta. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 58. ISBN 80-244-1184-9. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:84d21ff0-4aec-11e7-aac4-005056827e51>

<sup>33</sup> PALÁN, Zdeněk a Katedra andragogiky a personálního řízení. *Profesní vzdělávání 2000*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2003. s. 113. ISBN 80-86284-29-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:d7e35dc0-2377-11e4-8413-5ef3fc9ae867>

spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového pracovníka v novém zaměstnání, popřípadě stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě. Šikýř rozděluje adaptační program do těchto fází:

- **Informování přijatého zaměstnance** zahrnuje skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci a výkon práce na pracovním místě, to znamená informování o cílech, zásadách a postupech organizace, o povaze, požadavcích a podmínkách výkonu práce na pracovním místě, o pracovním řádu, o předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, o vnitřních předpisech, o systému hodnocení a odměňování, o možnostech vzdělávání a rozvoje apod. Informování provádí personalista, manažer nebo pověřený zaměstnanec, a to ústně, například formou rozhovoru, nebo písemně, například formou takzvané „orientační brožury“, která shrnuje podstatné informace pro nové zaměstnance.
- **Odborné zapracování** znamená přivyknutí přijatého zaměstnance na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace tak, aby mohl co možná nejrychleji vykonávat sjednanou práci a dosahoval požadovaného výkonu. Odborné zapracování zabezpečuje manažer nebo zkušený spolupracovník pomocí rozmanitých metod vzdělávání přijatého zaměstnance na pracovišti (např. instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce apod.) nebo mimo pracoviště (např. seminář, demonstrování, případová studie, pracovní porada apod.).
- **Sociální začlenění** znamená přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty, pocitu neznámého a vyvolání pozitivního vztahu k práci a organizaci. Sociální začlenění zabezpečuje manažer s podporou spolupracovníků.<sup>34</sup>

Šikýř ve své další publikaci vysvětluje, jak by vlastně adaptace měla být chápána ze strany vedení podniku. Adaptaci formou adaptačního programu popisuje jako den nástupu nového zaměstnance do práce, která se koná s využitím různých metod vzdělávání přijatého zaměstnance na pracovišti (např. instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce)

---

<sup>34</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání* [online]. 2. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2021-01-22]. ISBN 978-80-271-9528-2.

nebo jinde mimo pracoviště (např. seminář, demonstrování, případová studie, pracovní porada apod.) a končí rozhodnutím vedoucího pracovníka, například uplynutím sjednané zkušební doby, kdy musí být nový zaměstnanec připraven samostatně zastávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Zásadní součástí realizace adaptačního programu by mělo být dle Šikýře **neformální a formální hodnocení** přijatého zaměstnance ze strany vedení.

Neformální hodnocení se uskutečňuje podle potřeby v průběhu adaptačního programu, kdy by manažer nebo vedoucí měl řídit a vést nového pracovníka k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Měl by také směřovat k včasné eliminaci problémů pracovního výkonu a stanovit způsob jejich nápravy.

Formální hodnocení se koná ke konci adaptačního programu, například ke konci zkušební doby, kdy by manažer či vedoucí měl sumarizovat s přijatým zaměstnancem průběh a výsledky adaptačního programu, diskutovat s ním o nich a zpracovat podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance na další období.

Správnou adaptací si vedoucí nebo manažer vytváří dispozice pro následné zdárné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování žádaného výkonu.<sup>35</sup>

Jako velmi důležitou uvádí ve své práci Nový účinnost působení vedoucího zaměstnance při řízení adaptace pracovníků, která je ovlivněna i vlastní úrovní nástrojů řízení samotného adaptačního procesu, kterými mohou být vlastní vypracované adaptační plány, nástupní plány atd. Adaptační plány jsou v tomto pojetí v praxi uplatňovány převážně pro řízení adaptačního procesu konkrétních pracovníků. Při tvorbě takového adaptačního plánu je nutné vycházet z těchto zásad:

- *Obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Druhem a charakterem práce se má řídit i délka*

---

<sup>35</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, s. 108–109. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

*časového období, na kterou je plán rozpracován a jeho forma – adaptační plán může mít různou podobu, od stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly.*

- *Při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka.*
- *Adaptační plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu má být podle možností přizpůsoben jeho představám a přáním.*

Adaptační plán by měl dle Nového obsahovat i zácvikový program, studium různých norem a nařízení, vstupní školení. Velmi důležité je i přidělení novému zaměstnanci pro období adaptace některého ze zkušených kolegů – garanta, jehož úkolem je nejen pomoc po stránce odborné, ale i usnadnění orientace v nové sociální skupině. Tvorba uceleného systému řízení adaptace ve firmě je velmi důležitá, protože procesy pracovní a sociální adaptace a míra jejich úspěšnosti mají velký význam pro budoucí formování vztahů nejen v pracovní skupině, ale i ve vztahu zaměstnanci k práci samotné.<sup>36</sup>

Dvořáková uvádí, že adaptační program je nástrojem, jak urychlit začlenění a zapracování nových pracovníků. Adaptační program vysvětluje normy a hodnoty firmy s cílem podnítit angažovanost zaměstnance. Orientace zaměstnance by měla probíhat ve spolupráci personalistů a vedoucích zaměstnanců. Největší množství informací **předávají personalisté**, tyto informace se týkají základních zájmů všech. Zaměstnanci by měla být předána **informační brožura**, která v obecné rovině seznámí zaměstnance s danou organizací, její strukturou, pracovními podmínkami, zásadami odměňování a poskytováním zaměstnaneckých výhod. Dále by měl personalista formálně uvést nového zaměstnance k jeho budoucímu nadřízenému. Přímý nadřízený poté představí svého

---

<sup>36</sup> NOVÝ, Ivan a Vysoká škola ekonomická v Praze. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, s. 66. ISBN 80-7079-470-4. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:8c657510-b638-11e3-bb86-005056825209>



nového kolegu jeho budoucím spolupracovníkům, seznámí ho s jeho právy a povinnostmi, pracovními úkoly a činnostmi, podmínkami na pracovišti a seznámí ho s předpisy BOZP.<sup>37</sup>

Následuje období adaptace na pracovišti, učení se novým pracovním postupům, úkolům, seznamování se se sociální skupinou a učení se novým věcem za pomoci přiděleného mentora.

### **2.5.6 Informační brožura nového zaměstnance**

Základem pro úspěšnou adaptaci je informační brožura (příručka) pro nového zaměstnance, která je pomocníkem a vodítkem pro první dny a týdny v novém zaměstnání. Představme si tedy důležité body, které by měla tato brožura obsahovat. Koubek ve své publikaci uvádí tyto zásadní body:

- stávající organizační schéma podniku,
- plán podniku a jeho zařízení,
- klíčové termíny specifické pro podnik nebo pracovní místo,
- příručka informující o podnikové politice,
- kopie kolektivní smlouvy,
- materiál, který obsahuje popis pracovního místa,
- seznam volných dnů – svátků,
- soupis zaměstnaneckých výhod,
- formuláře pro hodnocení výkonu zaměstnanců, informace o jejich termínech a procedurách,
- přehled možností vzdělávání,
- informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, prevence nehod,
- ukázka podnikových publikací – novin, časopisu atd.,
- telefonní čísla klíčových zaměstnanců a další důležitá telefonní čísla.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 143. ISBN 978-80-7179-893-4. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:c8add730-7ce1-11e5-be6a-001018b5eb5c>

## 2.5.7 Časový plán adaptace

Pro nově nastupujícího zaměstnance je značně obtížné vstřebat veškeré informace spojené s adaptací najednou nebo ve velmi krátkém časovém období. Informace by mu měly být poskytovány po částech podle priorit. Adaptaci nelze provést během jednorázového školení, ale musí být rozprostřena do delšího časového úseku. Koubek dále uvádí, že ji nelze provádět pouze za pomoci písemných materiálů, ale písemná a ústní forma musí být sladěny. Pokud se jedná o celopodnikovou adaptaci, měly by převažovat informace písemné, u útvarové orientace spíše ústní. Samotný proces adaptace by měl být velmi dobře naplánován a řízen, prováděn pomocí vhodných metod s přihlédnutím k povaze pracovního místa, ale i k osobnosti samotného zaměstnance.<sup>39</sup>

### Časový plán procesu adaptace

1. **Při podpisu pracovní smlouvy** dostane nový zaměstnanec ústní i písemné informace od personálního oddělení, ale i od svého budoucího nadřízeného.
2. **Den nástupu do zaměstnání** nový zaměstnanec absolvuje všechny důležité procedury, jako je seznámení se s novými kolegy, předání důležitých informací o provozu, seznámení se s právy a povinnostmi, přidělení skříňky, seznámení se s pracovištěm, školení BOZP a další zákonná školení, potřebná pro výkon funkce.
3. **Během prvního týdne** komunikuje nový pracovník s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty, učí se, na koho se může obracet při vzniklých nejasnostech či problémech, zařazuje se do nového kolektivu, spolupracuje se svým nadřízeným.
4. **V průběhu druhého týdne** začíná plnit samostatně všechny své povinnosti, alespoň jednou by měl se svým nadřízeným konzultovat své problémy, současně by měl být kontaktován personálním oddělením.
5. **Během třetího a čtvrtého týdne** by měl absolvovat další odborná školení, která se týkají například podnikových norem, zaměstnaneckých výhod. Nejméně jednou

---

<sup>38</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. s. 157, Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

<sup>39</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. s. 162, Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

týdně by se měl konat pohovor s nadřízeným a personalistou k průběžnému vyhodnocení jeho adaptace.

6. **Mezi druhým a pátým měsícem** by již měl pracovat téměř samostatně, pohovory s nadřízeným a personalistou jsou jednou za dva týdny. Absolvuje další školení.
7. **Během šestého měsíce** se adaptace uzavírá, probíhají hodnotící schůzky, týkající se jeho pracovního výkonu, projednávají se další plány jeho rozvoje.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. s. 163, Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

## 3 Praktická část

### 3.1 Maloobchodní řetězce

Maloobchodní řetězce jsou mezinárodní retailingové firmy, které provozují maloobchodní prodejny zpravidla ve více státech, někdy i na více kontinentech. Podnikají většinou pod jednou značkou, mají centrální řízení, svoje vlastní logistická centra a distribuční systém s vysoce promyšleným a propracovaným informačním systémem. Sortimentem můžou být potraviny, oblečení, elektronika, drogistické výrobky, tabákové výrobky, auta, nadnárodní řetězce můžou též provozovat rychlé občerstvení nebo čerpací stanice. V posledních letech také velmi úspěšně zavádějí své e-shopy. Některé řetězce mají své provozovny ve vlastních prostorách, jiné v pronajatých, některé kombinovaně. Většina maloobchodních řetězců podnikajících na území ČR zde nemá své sídlo. Tyto firmy jsou ovšem významným zaměstnavatelem na českém trhu práce.

Tabulka 1: Maloobchodní řetězce v ČR

Pořadí	Společnost	Tržby celkem v mld. Kč, bez DPH	Řetězec (počet vlastních prodejen k říjnu 2020)	Období
1	LIDL ČESKÁ REPUBLIKA	57,69	Lidl (263)	2
2	KAUFLAND ČESKÁ REPUBLIKA	56,28	Kaufland (134)	2
3	ALBERT ČESKÁ REPUBLIKA	52,56	Albert hypermarket (89), Albert supermarket (238)	1
4	TESCO STORES ČR	42,97	Tesco hypermarket (80), Tesco hypermarket Extra (9), Tesco supermarket (57), Tesco Express (38)	6
5	GECO	38,94	Geco tabák – tisk (314)	5
6	PENNY MARKET	38,74	Penny (389)	5
7	BILLA	29,83	Billa (238), Billa stop & shop (64)	5
8	MAKRO CASH & CARRY ČR	28,57	Makro (13)	4
9	GLOBUS ČR	23,82	Globus (15), Globus Fresh (2)	3
10	GGT CZ	15,59	Valmont (130), GGT (58)	5

Zdroj: TOP 30 | Zboží a Prodej<sup>1</sup> – zprávy z retailu <sup>41</sup>

Poznámka: Uzávěrka informačních zdrojů (dostupné účetní závěrky, počty prodejen): říjen 2020

Období: 1 (1. 1. 2018 – 31. 12. 2018), 2 (1. 3. 2018 – 28. 2. 2019), 3 (1. 7. 2018 – 30. 6. 2019), 4 (1. 10. 2018 – 30. 9.

2019), 5 (1. 1. 2019 – 31. 12. 2019), 6 (1. 3. 2019 – 29. 2. 2020), 7 (1. 5. 2019 – 30. 4. 2020), 8 (1. 10. 2019 – 30. 9. 2020)

Tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

<sup>41</sup> TOP 30 | Zboží a Prodej<sup>41</sup> – zprávy z retailu. Zboží a Prodej – zprávy z retailu [online]. Copyright © 2016. All Rights Reserved. Created by [cit. 07.01.2021]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/top30/>

Všechny tyto řetězce mají společné znaky. Společnosti řídí centrálně odborný management, jsou rozděleny do regionů, regiony do jednotlivých oblastí. Skladovací a distribuční centra jsou budována postupně v souladu s počtem prodejen a se zvyšujícími se nároky na logistiku. Nákup a skladování zboží se provádí centrálně, ve všech prodejnách najdeme stejný sortiment zboží, samozřejmě v závislosti na velikosti prodejní plochy. Liší se pouze lokální dodavatelé pečiva a v některých řetězcích i lokální výrobci piva. Firmy mají společný marketing, jednotnou reklamu a centrální řízení cen. Na území jednoho státu je vždy stejná cenová politika a platí stejná akční nabídka. Dále tyto společnosti prodávají své vlastní značkové (brandové) zboží i když je sami nevyrábí. Někdy je těchto značek více. Nadnárodní maloobchodní řetězce zaměstnávají v České republice přibližně kolem 80 000 zaměstnanců. Nejvíce lidí zaměstnává AHOLD – zhruba 17 000, potom TESCO a KAUFAND s 13 000 zaměstnanci. Do těchto čísel ovšem nejsou uváděni agenturní zaměstnanci, zaměstnanci na dohodu o provedení práce a dohodu o provedení pracovní činnosti. Nadnárodní maloobchodní řetězce tak patří k jedněm z předních zaměstnavatelů na našem území.

### **3.1.1 Představení maloobchodního řetězce A**

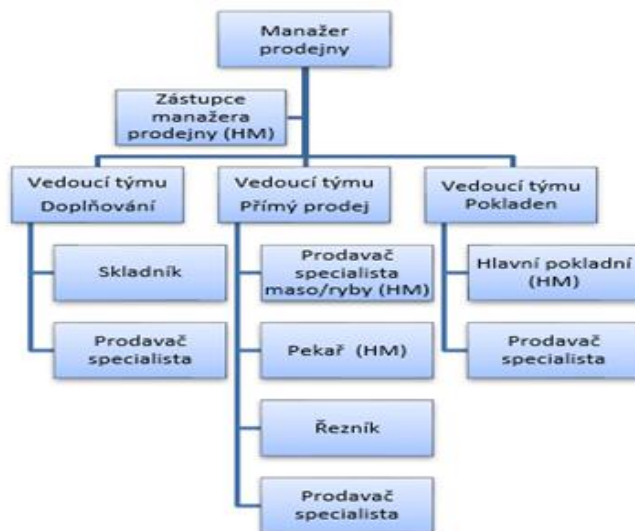
Pro praktickou část diplomové práce je důležité představení společnosti, pro kterou je tato práce primárně určena a ve které bude probíhat výzkum spokojenosti zaměstnanců s jejich adaptačním procesem a na základě výstupů z něho poté bude vytvořen adaptační program pro nově nastupující provozní zaměstnance. Protože vedení společnosti nesouhlasilo se zveřejněním interních informací, nebude název firmy v této práci uváděn. Tato společnost v České republice provozuje maloobchodní prodejny velikostí supermarket a hypermarket a řadí se mezi největší zaměstnavatele v České republice. Uvedená firma působí na třech kontinentech, kde provozuje 22 zavedených důvěryhodných značek, jeho prodejny se nachází v 11 zemích světa a týdně obslouží asi 50 milionů zákazníků. Na českém trhu začala firma podnikat v roce 1990. Tímto krokem se tak stala prvním zahraničním řetězcem na území našeho státu. Společnost vstoupila na český trh v roce 1990 a již v roce 1991 otevřela svoji první prodejnu v Jihlavě, která byla historicky vůbec prvním supermarketem v České republice. V současné době společnost A zaměstnává více než

17 500 zaměstnanců a několik dalších tisíc pracovníků na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Tímto se řadí mezi největší zaměstnavatele u nás. Její prodejny se nachází po celé České republice.<sup>42</sup>

### 3.1.2 Organizační struktura prodejny typu supermarket.

Protože výzkum bud prováděn v prodejnách typu supermarket, jichž provozuje firma A více než 200, je podstatné vědět, jaká je organizační struktura a jakou mají jednotliví zaměstnanci náplň práce. Informace, které autorka získala jsou staré několik let, přibližně z roku 2018, žádné novější nebo aktualizované nejsou k dispozici. Veškeré informace o zaměstnanecké struktuře jsem získala vlastní zkušeností při zaměstnání v této firmě. Prodejna typu supermarket o velikosti prodejní plochy cca 800 m<sup>2</sup> má přibližně cca 45 zaměstnanců, kteří pracují při otvírací době 7 dní v týdnu na 2 směny a to od 6:00 hodin do 21:00. Lze tak říct, že na 100 m<sup>2</sup> prodejní plochy je potřeba přibližně 5 až 6 zaměstnanců. Dále je nutné obeznámení se s jednotlivými pracovními pozicemi a náplněmi práce.

Obrázek 2: Organizační struktura supermarketu



Zdroj: interní zdroj, 2021

<sup>42</sup> Albert stojí za to, jíst lépe. *O nás* [online]. [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>

## 3.2 Náplně práce jednotlivých zaměstnanců

### 3.2.1 Manažer prodejny

V čele každé prodejny stojí **manažer**, který je zaměstnancem firmy A pověřený řízením svěřené prodejny. Jeho hlavní pracovní náplní je dosažení všech cílů daných společností a řízení týmu zaměstnanců. Mezi hlavní cíle patří:

- plnění plánu tržeb, plnění plánu ztrát,
- dodržování všech předpisů BOZP, školení zaměstnanců
- udržování bezvadného technického stavu provozovny a jejího vybavení,
- dbát na dodržování systémů a procesů daných firmou,
- nábor zaměstnanců, plánování docházky na základě zákoníku práce,
- udržovat stav zaměstnanců, zaškolování nových zaměstnanců,
- reportování výsledků,
- přímá spolupráce s kontrolními orgány České republiky,
- objednávky zboží, komunikace s centrálou, komunikace s dodavateli.

Přímým podřízeným je zástupce manažera prodejny, v závislosti na obratu prodejny může být jeden, nebo dva. Tento zástupce by měl znát a umět všechny procesy, které manažer a měl by ho umět řádně zastoupit v jeho nepřítomnosti. Konečná zodpovědnost za vedení prodejny ale jde za manažerem.

### 3.2.2 Teamleader

Další na žebříčku hierarchie je **teamleader**. Teamleader je vedoucí týmu zaměstnanců na dané směně. Jeho hlavním úkolem je řídit všechny zaměstnance na směně, aby bylo dosaženo všech cílů daných firmou, řídit se pokyny manažera, dbát na dodržování firemních standardů. Mezi konkrétní povinnosti potom patří:

- práce s finanční hotovostí na prodejně, zpracování denní uzávěrky,
- práce s docházkovým systémem, kontrola práce zaměstnanců,
- tvorba objednávek, servis pokladním, zákaznický servis

- roznos a kontrola cenovek, přebírka zboží od dodavatelů,
- kontrola standardů prodejny,
- vybalování zboží, otevírání a zavírání prodejny, řízení ztrát prodejny,
- práce na pokladně a v úsecích, jako je pekárna, obslužné pulty a ovoce-zelenina.

### 3.2.3 Kapitán vybalovacího týmu

Dále ve vedení prodejny stojí **kapitán vybalovacího týmu**, který má na starosti úsek trvanlivého zboží. Tento kapitán má na starosti svůj tým zaměstnanců, který řídí. Spolu se svým týmem má na starosti:

- příjem zboží trvanlivých potravin,
- správné a řádné vybalení tohoto zboží na prodejní plochu,
- správné zaskladnění dle procedury,
- průběžné doplňování zboží ze skladu a pravidelné parciální inventury tohoto sortimentu,
- kontrolu záruk a odpis proslého zboží.

### 3.2.4 Prodavač specialista

Nejdůležitějším článkem celého týmu a zároveň zkoumaným objektem pro vypracování této diplomové práce je **prodavač specialista**. Každý zaměstnanec, který nastupuje do firmy A do supermarketu mimo vedení se oficiálně nazývá **prodavač specialista**, ať poté vykonává práci na pokladně, v úseku nebo jako člen vybalovacího týmu. Prodavačem specialistou je tedy veškerý provozní personál prodejny který:

- obsluhuje konkrétní úseky čerstvých potravin: ovoce – zelenina, lahůdky, pekárna,
- dbá na čerstvost a kvalitu zboží,
- komunikuje se zákazníky,
- doplňuje zboží ze skladu,
- provádí odpis zboží, provádí inventury zboží,



- obsluhuje na pokladně,
- může být členem vybalovacího týmu,
- uklízí své úseky,
- může pracovat na příjmu zboží,
- dbá na řádné cenové a legislativní označení zboží,
- dodržuje veškeré firemní a hygienické předpisy.

### **Odborná způsobilost**

- ovládá na uživatelské úrovni systémy jako GOLD, APLS, Google mail, a jiné nově zařazené systémy, které jsou pro jeho pozici určené,
- po zaškolení krátkodobě vykonává činnosti úseků pečivo, maso-ryby,
- absolvuje zaškolení pro práci na pokladně a následně tuto práci vykonává,
- při práci na pokladně dodržuje interní předpisy (včetně pravidel pro limitované prodeje) týkající se manipulace se zbožím a finanční hotovostí,
- v případě nepřítomnosti Team Leadera může být pověřen řízením celkového chodu daného úseku a zastupuje ho v plném rozsahu,
- zná a akceptuje předpisy BOZP a PO, je proškolen k používání manipulační techniky,
- používá předepsané ochranné pomůcky a čisté pracovní oblečení a dodržuje hygienické, bezpečnostní a protipožární předpisy,
- provádí další práce dle pokynů nadřízeného.

### **Organizační způsobilost**

- dbá zásad firemní strategie, pracuje a jedná v souladu s firemní kulturou podle etického kodexu společnosti,
- dodržuje pravidla dress code společnosti.

### **Profesní způsobilost**

- zná zboží na svěřeném úseku a kontroluje jeho kvalitu a záruční lhůty,
- odpovídá za manipulaci se zbožím – doplňuje a kontroluje zboží dle zásad FIFO a HACCP (prodejna a sklad), umísťuje zboží do regálů dle facingu, upravuje čela regálů a sezónní plochy dle pokynů nadřízeného,

- navrhuje Team Leaderovi přecenění nebo odpis vadného zboží,
- udržuje správné označení zboží ve svěřeném úseku a pravidelně provádí kontrolu cen na svěřeném úseku,
- připravuje návrhy objednávek na svěřeném úseku v souladu se systémem podpory objednávek,
- provádí kontinuální inventury v úseku dle pokynů nadřízeného, zúčastňuje se řádných inventur,
- upravuje čela regálů a sezónní plochy dle instrukcí a doplňuje je promočním zbožím,
- instaluje předepsané prvky dle marketingového manuálu a daných pravidel,
- udržuje čistotu prodejních zařízení na prodejní ploše i zázemí,
- udržuje pořádek a přehlednost v uložení zboží ve skladu,
- zamezuje škodám, odpisům a mankům na svěřeném úseku,
- připravuje vratky dle instrukcí,
- v případě nefunkčnosti nebo poškození prodejního i výrobního zařízení ihned informuje svého nadřízeného,
- pomáhá při zapracování nových zaměstnanců a jde jim příkladem.

### **Specializace Infokoutek**

- přebírá reklamace od zákazníků, vyřizuje je včetně telefonického informování zákazníka o stavu reklamace, v souladu s reklamačním řádem,
- přebírá vyřízené reklamace od servisních firem, vede evidenci reklamací,
- proplácí pokladní rozdíly (chybné regálové štítky, chyba pokladní při markování),
- postupuje dle směrnice o zpětném odběru zboží,
- zodpovídá za prodej cigaret a ostatního zboží, výdej a evidenci dárků k reklamním akcím,
- proplácí DPH (tax free) a vrácené obaly,
- potvrzuje záruční listy zakoupeného zboží, daňové doklady,
- informuje zákazníky prostřednictvím in store rádia,
- zajišťuje aktuální informace o kursu eura,

### **Komunikační způsobilost**

- komunikuje jasně a zdvořile se zákazníky a spolupracovníky v souladu s interní iniciativou Přátelský personál

Dále je tým provozních zaměstnanců pravidelně doplňován o brigádníky z řad studentů, rodičů na mateřské dovolené, seniorů nebo i zájemců z řad zaměstnanců jiných firem, a to na základě provozních potřeb prodejny. Tito brigádníci vykonávají stejné práce jako prodavači specialisté.

## 3.2.5 Prodavač dle Národní soustavy kvalifikací

Obrázek 3: Prodavač dle NSK

Typ JP	ID																																	
Povolání	102792																																	
<h3>Prodavač</h3> <p>Prodavač vykonává prodejní a pokladní činnosti v oblasti prodeje zboží při použití vhodného vybavení a systémů ve spojení se zákazníky a dodavateli.</p> <p><b>Odborný směr:</b> Obchod a marketing <b>Odborný podsměr:</b> nákup a prodej zboží <b>Kvalifikační úroveň:</b> Střední vzdělání s výučním listem <b>Alternativní názvy:</b> Asistent prodeje, Pracovník obchodního provozu <b>Podřízené specializace:</b> Drogista, Pokladní <b>Regulovaná jednotka práce:</b>Ne</p> <h3>Pracovní činnosti</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zajištění přípravy a úpravy zboží k prodeji podle specifikace prodávaneho zboží.</li><li>• Práce na pokladních systémech.</li><li>• Vedení kontrolní pokladny, obstarávání hotovostních a bezhotovostních plateb.</li><li>• Uzavírání prodejních transakcí o zboží a službách se zákazníkem.</li><li>• Přejím zboží a zajištění kontroly při přejímce.</li><li>• Udržování a posilování kontaktů se zákazníky.</li><li>• Poskytování efektivních služeb zákazníkům, vyřizování dotazů a stížností.</li><li>• Poskytování kvalifikované poradenské činnosti a nezbytných informací zákazníkovi.</li><li>• Přijímání objednávek zákazníků a jejich vyřizování.</li><li>• Přejímka, kontrola, skladování, ošetřování a dohlížení na zboží.</li><li>• Inventarizace a pomoc při identifikaci a plánování požadavků na nákup zboží.</li></ul> <h3>Příklady činností</h3> <table><thead><tr><th>Příklady činností ze soukromého sektoru</th><th>Tarifní stupeň</th></tr></thead><tbody><tr><td>Vyúčtování tržeb a vydávání pokladních potvrzenek a vyúčtování tržeb v prodejnách se samoobsluhou nebo ve sběrných pokladnách.</td><td>6</td></tr><tr><td>Kontrola cen zakoupeného zboží, přijímání peněz včetně vyznačování na pokladnách ručně či za využití čtecích zařízení a případný doplňkový prodej.</td><td>5</td></tr><tr><td>Vyřizování platby za zboží a služby pomocí elektronických platebních karet.</td><td>4</td></tr><tr><td>Přijímání pokladních dokladů a jejich kontrola porovnáním s expedovaným zbožím.</td><td>4</td></tr><tr><td>Nabízení a samostatné prodávání, přijímání, skladování a vystavování zboží v prodejnách.</td><td>4</td></tr><tr><td>Prodej zboží ve stáncích nebo pochůzkovým způsobem a vyúčtování denních tržeb.</td><td>3</td></tr><tr><td>Vystavení zboží v regálu a označení zboží odpovídající cenovkou.</td><td>3</td></tr><tr><td>Poskytování rad zákazníkům při nedostupnosti zboží a doporučení možných substitutů výrobků.</td><td>3</td></tr></tbody></table> <h3>Pracovní podmínky</h3> <table><thead><tr><th>Název</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr></thead><tbody><tr><td>Pracovní doba, směnnost</td><td>x</td><td>x</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Zraková zátěž</td><td>x</td><td>x</td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		Příklady činností ze soukromého sektoru	Tarifní stupeň	Vyúčtování tržeb a vydávání pokladních potvrzenek a vyúčtování tržeb v prodejnách se samoobsluhou nebo ve sběrných pokladnách.	6	Kontrola cen zakoupeného zboží, přijímání peněz včetně vyznačování na pokladnách ručně či za využití čtecích zařízení a případný doplňkový prodej.	5	Vyřizování platby za zboží a služby pomocí elektronických platebních karet.	4	Přijímání pokladních dokladů a jejich kontrola porovnáním s expedovaným zbožím.	4	Nabízení a samostatné prodávání, přijímání, skladování a vystavování zboží v prodejnách.	4	Prodej zboží ve stáncích nebo pochůzkovým způsobem a vyúčtování denních tržeb.	3	Vystavení zboží v regálu a označení zboží odpovídající cenovkou.	3	Poskytování rad zákazníkům při nedostupnosti zboží a doporučení možných substitutů výrobků.	3	Název	1	2	3	4	Pracovní doba, směnnost	x	x			Zraková zátěž	x	x		
Příklady činností ze soukromého sektoru	Tarifní stupeň																																	
Vyúčtování tržeb a vydávání pokladních potvrzenek a vyúčtování tržeb v prodejnách se samoobsluhou nebo ve sběrných pokladnách.	6																																	
Kontrola cen zakoupeného zboží, přijímání peněz včetně vyznačování na pokladnách ručně či za využití čtecích zařízení a případný doplňkový prodej.	5																																	
Vyřizování platby za zboží a služby pomocí elektronických platebních karet.	4																																	
Přijímání pokladních dokladů a jejich kontrola porovnáním s expedovaným zbožím.	4																																	
Nabízení a samostatné prodávání, přijímání, skladování a vystavování zboží v prodejnách.	4																																	
Prodej zboží ve stáncích nebo pochůzkovým způsobem a vyúčtování denních tržeb.	3																																	
Vystavení zboží v regálu a označení zboží odpovídající cenovkou.	3																																	
Poskytování rad zákazníkům při nedostupnosti zboží a doporučení možných substitutů výrobků.	3																																	
Název	1	2	3	4																														
Pracovní doba, směnnost	x	x																																
Zraková zátěž	x	x																																

Typ JP	ID			
Povolání	102792			
Název	1	2	3	4
Zátěž trupu a páteře s převahou statické práce (manipulace s břemeny)	x	x		
Duševní zátěž	x	x		
Zvýšené riziko úrazu pracovníka	x			
Zvýšené riziko obecného ohrožení	x			
Zátěž prací v nevhodných pracovních polohách	x			
Zátěž prací v omezeném nebo uzavřeném prostoru	x			
Lokální zátěž jemné motoriky	x			
Lokální zátěž - zátěž malých svalových skupin	x			
Práce ve výškách	x			
Celková fyzická zátěž	x			
Zátěž chladem	x			
Zátěž hlukem	x			
Zátěž vibracemi	x			
Zátěž prachem	x			
Zátěž chemickými látkami	x			
Zátěž invazivními alergeny	x			
Zátěž biologickými činiteli způsobujícími onemocnění	x			
Zátěž ionizujícím zářením	x			
Zátěž neionizujícím zářením a elektromagnetickým polem včetně laserů	x			
Zátěž teplem	x			

**Legenda:**

- 1. Stupeň zátěže (minimální zdravotní riziko)  
Faktor se při výkonu práce nevyskytuje nebo je zátěž faktorem minimální, vliv faktoru je ze zdravotního hlediska nevýznamný.
- 2. Stupeň zátěže (únosná míra zdravotního rizika)  
Ze zdravotního hlediska je míra zátěže faktorem únosná, nepřekračuje limity stanovené předpisy, vliv faktoru je akceptovatelný pro zdravého člověka.
- 3. Stupeň zátěže (významná míra zdravotního rizika)  
Úroveň zátěže překračuje stanovené limitní hodnoty expozice (zátěže), na pracovištích je nutná realizace náhradních technických a organizačních opatření, nelze vyloučit negativní vliv na zdraví pracovníků.
- 4. Stupeň zátěže (vysoká míra zdravotního rizika)  
Úroveň zátěže vysoce překračuje stanovené limitní hodnoty expozice, na pracovištích musí být dodržován soubor preventivních opatření, častěji dochází k poškození zdraví.

## Kvalifikace k výkonu povolání

### Školní vzdělání

Typ JP	ID
Povolání	102792

Nejvhodnější školní přípravu poskytují obory:

Typ	Název	Kód
RVP	Prodavač	66-51-H/01
KKOV	Střední vzdělání s výučním listem v oboru prodavač, obchodník, obchodní provoz	6651H

Vhodnou školní přípravu poskytují také obory:

Typ	Název	Kód
RVP	Obchodník	66-41-L/01

## Další vzdělání

Profesní kvalifikace

- Prodavač/prodavačka (66-003-H)
- Prodejce v zahradním centru (66-040-H)

## Kompetenční požadavky

### Odborné dovednosti

Kód	Název	Úroveň 1-8	Vhodnost
h13.D.5011	Kalkulace ceny a vyúčtování tržeb	3	Nutné
h13.B.4011	Obsluha pokladny a pokladních systémů	3	Nutné
h13.C.1012	Zajišťování a poskytování doplňkových služeb spojených s prodejem a odběrem zboží zákazníkovi	3	Nutné
h13.D.3012	Posuzování kvality zboží (při přejímce, při reklamacích zákazníků)	3	Nutné
h13.A.6013	Příprava a úprava zboží k prodeji	3	Nutné
h13.D.5012	Přepočet cen zboží a služeb na cizí měnu při platbách na pokladnách	3	Nutné
h14.C.1992	Poskytování odborných rad a informací zákazníkům týkajících se prodávaného sortimentu včetně sortimentu doplňkového	3	Nutné
h14.D.8001	Vedení požadované evidence a záznamů v oblasti zákaznického servisu	3	Nutné
h13.D.8010	Vyplňování prodejní dokumentace, např. záručních listů, paragonů a příprava příslušných dokumentů v maloobchodní jednotce	3	Nutné
h13.D.8020	Inventarizace zboží v maloobchodní jednotce	3	Nutné
h13.A.6030	Úprava a aranžování zboží v obchodně provozní jednotce a výkladních skříních	3	Nutné

Popisy úrovní naleznete zde: [https://nsp.cz/downloads/Priloha\\_c2\\_manuálu.pdf](https://nsp.cz/downloads/Priloha_c2_manuálu.pdf)

Typ JP	ID
Povolání	102792

## Odborné znalosti

Kód	Název	Úroveň 1-8	Vhodnost
h13._0001	provoz velkoobchodu	3	Výhodné
h13._0002	provoz maloobchodu	3	Nutné
h13._0012	přejímka zboží	3	Nutné
h13._0013	inventarizace	3	Nutné
h13._0024	postupy při reklamacích, práva spotřebitele	3	Nutné
h13._0031	skladování a ochrana zboží	3	Nutné
h13._0032	balení zboží	2	Nutné
h13._0051	hygienické zásady v obchodě	3	Nutné
h14._0001	zbožiznalství obecně	3	Nutné

Popisy úrovní naleznete zde: [https://nsp.cz/downloads/Priloha\\_c2\\_manualu.pdf](https://nsp.cz/downloads/Priloha_c2_manualu.pdf)

## Obecné dovednosti

Kód	Název	Úroveň 0-3
b01	Počítačová způsobilost	1
b03	Numerická způsobilost	2
b04	Ekonomické povědomí	2
b05	Právní povědomí	1
b06	Jazyková způsobilost v češtině	2
b07	Jazyková způsobilost v angličtině	1
b08	Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	1

Popisy úrovní naleznete zde: [https://nsp.cz/downloads/Priloha\\_c10\\_manualu.pdf](https://nsp.cz/downloads/Priloha_c10_manualu.pdf)

## Digitální kompetence

Kód	Název	Úroveň 1-4
1.1	Prohlížení, vyhledávání a filtrování dat, informací a digitálního obsahu	2
4.4	Ochrana životního prostředí	1
4.3	Ochrana zdraví a duševní pohody	1
4.2	Ochrana osobních dat a soukromí	1
4.1	Ochrana zařízení	1

4 z 5

Typ JP	ID
Povolání	102792

## Digitální kompetence

Kód	Název	Úroveň 1-4
3.3	Autorská práva a licence	1
3.2	Integrace a přepracování digitálního obsahu	1
3.1	Tvorba digitálního obsahu	1
2.4	Netiketa	1
2.3	Spolupráce prostřednictvím digitálních technologií	1
2.2	Sdílení prostřednictvím digitálních technologií	1
2.1	Interakce prostřednictvím digitálních technologií	1
1.3	Správa dat, informací a digitálního obsahu	1
1.2	Hodnocení dat, informací a digitálního obsahu	1
5.1	Řešení technických problémů	1

Popisy úrovní naleznete zde: [https://nsp.cz/downloads/Priloha\\_c15\\_manualu.pdf](https://nsp.cz/downloads/Priloha_c15_manualu.pdf)

## Měkké kompetence

Kód	Název	Úroveň 0-5
a01	Efektivní komunikace	3
a02	Kooperace (spolupráce)	2
a04	Flexibilita	3
a05	Uspokojování zákaznických potřeb	4
a06	Výkonnost	3
a11	Aktivní přístup	2

Popisy úrovní naleznete zde: [https://nsp.cz/downloads/Priloha\\_c9\\_manualu.pdf](https://nsp.cz/downloads/Priloha_c9_manualu.pdf)

## Zdravotní podmínky

### Onemocnění omezující výkon povolání

- Závažná onemocnění páteře.
- Duševní poruchy.
- Poruchy chování.

*Přesné posouzení zdravotního stavu s následným doporučením nebo nedoporučením výkonu tohoto povolání je možné pouze po konzultaci s lékařem.*

5 z 5

Zdroj: Prodavač | NSP.CZ. *Národní soustava povolání*

43

<sup>43</sup> Prodavač | NSP.CZ. *Národní soustava povolání* [online]. Copyright © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 02.03.2021]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/prodavac>



### 3.3 Analýza současného náborového a adaptačního procesu

Firma A na Českém trhu zaměstnává více než 17 000 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a několik tisíc brigádníků na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti. Je s podivem, že v současné moderní době, kdy využíváme nejmodernější technologie je stav nábora a adaptace v takto prosperující společnosti na velmi nízké úrovni. Také generální ředitel firmy sdělil v roce 2018 v rozhovoru pro zprávy. aktualně.cz:

*Asi 500 lidí u nás pracuje déle než dvacet let. To není špatná vizitka. Ale samozřejmě lákat Čechy na méně kvalifikované pozice s ne příliš vysokou mzdou dnes snadné není. Navíc práce v supermarketech je často fyzicky náročná. Za posledních 12 měsíců jsme navýšili mzdy našich kolegů v obchodech v průměru o 33 procent, což může být dobrá zpráva. Jen od ledna jsme jim přidali průměrně 18 procent, stálo nás to dodatečnou půl miliardu korun. Hodně jsme ale závislí na agenturních pracovnících, jejichž počet bychom do budoucna rádi snížili. Víme však, že mnohde to nebude jednoduché. Například v Praze to může někde být až polovina lidí v obchodě, kteří nejsou našimi kmenovými zaměstnanci, ale najatými agenturními pracovníky.<sup>44</sup>*

Je tedy možné usuzovat, že má tato společnost zásadní problém s udržením zaměstnanců, pokud pouze 500 lidí zde pracuje více než 20 let.

#### 3.3.1 Nábor a adaptace zaměstnanců ve firmě A

Proto, aby bylo možné řádně vyhodnotit systém, jakým funguje nábor a adaptace nově nastupujících zaměstnanců ve zvolené firmě, byla pro účely této diplomové práce zvolena metoda metodicky vedeného rozhovoru – interview. Rozhovor bude probíhat osobně, tváří v tvář, svou strukturou bude spíše polostrukturovaný s tím, že část otázek je předem připravená, ostatní vyplynou z potřeby sběru informací.

---

<sup>44</sup> Šéf řetězce: E-shop můžeme spustit rychle, letos přijdou nové samoobslužné pokladny Aktualně.cz. Zprávy - Aktualně.cz [online]. Copyright © [cit. 10.01.2021]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/rozhovor-albert-reditel-ahold-e-shop/r~822cb3f034ca11e8ac3d0cc47ab5f122/>

### 3.4 Interview – polostrukturovaný rozhovor

Požádala jsem manažera jedné z prodejen zkoumané společnosti, který v současné době řídí prodejnu typu supermarket. Protože nebyl udělen souhlas vyššího vedení firmy se zveřejňováním interních informací, bude tento rozhovor veden anonymně. Interview s manažerem prodejny.

Dobrý den, jmenuji se Marcela Sušilová a v současné době provádím výzkum ke své diplomové práci na téma Adaptační program provozních zaměstnanců ve vybrané organizaci. Pro svou práci jsem si vybrala firmu A, ve které pracujete jako manažer prodejny, mohla bych se Vám prosím, položit několik otázek, které mi pomůžou objasnit a analyzovat současný stav nábora a adaptace nově nastupujících provozních zaměstnanců ve vaší firmě?

*„Dobrý den, paní Sušilová, samozřejmě, na co budu moci, Vám rád odpovím, veškeré informace jsou ovšem interní, prosím Vás proto o to, abyste neuváděla jméno firmy, ani mé jméno.“*

Samozřejmě, toto uvádět nebudu, celá práce je vedena bez udání názvu firmy.

Jakým způsobem vybíráte nové zaměstnance?

*„Postup při výběru nových zaměstnanců je následující a měl by být stejný pro celou naši společnost. Jsou dvě možnosti výběru nových zaměstnanců:*

- 1. Nejdříve oslovím personalistku, která má na starosti naši prodejnu (HR Business partner), a která má na starosti nábor nových zaměstnanců. Ta zhodnotí stav obsazenosti prodejny dle ekonomických ukazatelů a následně potvrdí potřebu nového nábora. Poté je vyvěšena interní (v rámci interního systému) a externí (prostřednictvím internetu na různých stránkách) inzerce na základě které jsou příchozí životopisy zpracovány z hlediska vhodnosti uchazeče o práci. Posuzovány jsou především pracovní zkušenosti uchazeče a to, zda již v minulosti u nás pracoval. Personalistka se s uchazečem spojí telefonicky a v návaznosti na tento předběžný pohovor a její posouzení poté zašle informace o vhodných kandidátech manažerovi prodejny. Měla by zjistit prvotně tyto informace.*

Otázky personality:

- *Ověření totožnosti a zájem o práci.*
- *O jaké lokality prodejny máte zájem?*
- *Máte zájem o práci na plný nebo zkrácený úvazek, popřípadě o Dohodu o provedení práce nebo Dohodu o pracovní činnosti?*
- *Kolik hodin týdně můžete odpracovat a jaké směny?*
- *Máte už zkušenosti s prací v obchodě/ v daném úseku, pokud ano, jaké?*
- *Pracoval/a jste někdy v minulosti u firmy A?*
- *Jakou máte představu o výši hrubé mzdy?*
- *Kdy můžete eventuelně nastoupit?*
- *O jaké další úseky, popřípadě pracovní zařazení byste měl/a zájem?*

*Odpovědi jsou zaznamenány do formuláře a zaslány k nám na prodejnu. K dispozici mám potom tyto následující údaje:*

- *jméno a příjmení uchazeče,*
- *obsazovaná pozice,*
- *lokalita,*
- *telefon kandidáta, popřípadě email,*
- *bydliště – pouze město,*
- *jméno náboráře,*
- *termín telefonického rozhovoru,*
- *odpovědi na otázky viz. výše.*

*Následně se musím s dotyčným uchazečem spojit do dvou pracovních dní a domluvit si s ním osobní pohovor u nás na prodejně. Mimo mých osobních otázek ke zjištění vhodnosti kandidáta se musím položit tyto otázky (měly by být stejné na každé prodejně).*

- *Chodíte k nám nebo do jiné naší prodejny nakupovat?*
- *Co se Vám na našem obchodě nejvíc líbí?*
- *Proč chcete pracovat u nás?*
- *Na jakém úseku chcete pracovat?*
- *Můžete pracovat o víkendech od brzkého rána do pozdního večera (dojíždění)?*

- *Proč jste odešel z minulého zaměstnání?*
- *Co se Vám tam nelíbilo a proč?*
- *Kdy můžete donést nástupní dokumenty?*

*Mimo těchto „povinných“ dotazů, pokládám uchazeči ještě další dotazy, abych zjistil, zda je opravdu vhodným uchazečem.*

Můžete mi prosím říct, jaké? Co Vás zajímá?

- *Proč chcete tuto práci dělat?*
- *Víte, co práce u nás obnáší?*
- *Jste mobilní, nemáte problém se dostat do práce i o víkendu?*

Říkal jste, že jsou dvě možnosti nábory nových pracovníků, jaká je ta druhá možnost?

*Druhou možností je to, že uchazeč sám přijde za mnou na prodejnu a uchází se o místo.*

Jakým způsobem potom probíhá vlastní nábor?

*Bud' to si s dotyčným popovídám ihned, nebo si smluvím schůzku na jiný termín.*

Otázky při pohovoru jsou stejné?

*Ano, vesměs ano, rozdílné je to, že mi uchazeč přinese svůj životopis, takže odpadá prvotní selekce. Můžu si sám utvořit názor a zároveň pokládat i jiné otázky. Třeba se ho ptám, co dělal v předchozích zaměstnáních, na základě životopisu si můžu prostě utvořit vlastní názor.*

Jaká jsou pro Vás nejdůležitější kritéria pro přijetí nového zaměstnance?

*Pro mě je určitě plus, když má již zkušenosti, nebo pokud pro nás již v minulosti pracoval, odpadá mi tak spousta povinností při zaučování. Výhodou je, pokud je mobilní a může pracovat na směny, projevený zájem o práci a chuť pracovat, určitě i nějaký stupeň dosaženého vzdělání, slušné vyjadřování při pohovoru, uchazeč by neměl mít strach z nové práce. U nového uchazeče oceňuji pevný stisk ruky a rychlost chůze při pochůzce prodejnou.*

Kolik nových zaměstnanců přijmete přibližně každý rok?

*Fluktuace zaměstnanců na naší prodejně za minulý rok byla 23 %, což je vysoké číslo, zaměstnáváme u nás cca 56 zaměstnanců, takže cca 13 nových nástupů ročně.*

Je něco o čem si myslíte, že by Vám mohlo pomoci s tím, abyste si zaměstnance udrželi dlouhodobě?

*Ano, ve firmě není zavedený žádný řízený adaptační proces, na základě, kterého by se novým zaměstnancům pomáhalo při jejich prvních dnech a měsících v naší firmě. Navíc mám velmi malý časový prostor k tomu, abych se novému zaměstnanci mohl dlouhodoběji věnovat zaučování. Tento úkol přebírají vedoucí týmů a kolegové. Nastoupí a ve velmi krátké době již musí být samostatní, což není jednoduché. I přes to se snažím každému nováčkovi věnovat individuálně a i ostatní zaměstnanci jsou mu nápomocni.*

Myslíte si, že pokud by byla na každé jednotlivé prodejně možnost mentoringu, to znamená, že nově k nastupujícímu zaměstnanci by byl přidělen po dobu jeho adaptace zkušený kolega, který by se mu věnoval, pomohlo by Vám to?

*Samozřejmě, pro nové zaměstnance není tolik časového prostoru, jaký bych si představoval a zaučování tím výrazně trpí.*

Komunikuje po nástupu nového zaměstnance personální oddělení s Vámi nebo s nováčkem ohledně jeho adaptace?

*Ne, nikdy. Nástup a adaptace nového provozního zaměstnance je výhradně záležitostí prodejny.*

Jak tedy probíhá adaptace nováčka na vašich prodejnách?

*V ostrém režimu s kolegou.*

Co si pod tím mám přestavit?

*První den absolvuje všechna zákonná školení, což je BOZP a hygiena potravin, tyto školení jsou formou e-learningu. Nafasuje pracovní oděv, ukážeme mu, kde jsou šatny a sociální zařízení. Poté je již přidělen na své pracovní místo ke kolegovi, který je zrovna v práci.*

Dostává nováček nějakou brožuru, nebo sešit, ve kterém by měl uvedeny důležité informace k nástupu, jako třeba důležitá telefonní čísla, popis své práce, zaměstnanecké benefity, kolektivní smlouvu?

*Ne, nic takového nedostává, myslím, že nic takového u nás ani neexistuje.*

Jak se tedy dozví všechny tyto informace?

*Všechny důležité informace tohoto typu jsou vyvěšeny na personální nástěnce, kolektivní smlouva je k nahlédnutí u manažera prodejny.*

Myslíte, že je to takto dostačující?

*Nad tím jsem nepřemýšlel, pravdou je, že moc času na čtení nástěnek v pracovní době není, pouze v době svačiny, nástěnky jsou v denní místnosti pro zaměstnance.*

Co všechno musí u vás takový prodavač specialista umět?

*V první řadě každý musí umět pracovat na pokladně, dále by měl umět pracovat v úsecích čerstvých potravin, jako je ovoce, zelenina, pultový prodej, pečivo, doplňování.*

Všichni tedy musí umět všechno?

*Zase tak jednoduché to není, prvořadě obsazujeme místa, které zrovna potřebujeme, to znamená, že pokud potřebuji pokladní, zaučije se nováček pouze na pokladnu, pokud potřebuji prodavače do pultu, zaučije se v pultu.*

Znamená to tedy, že ne všichni zaměstnanci musí ovládat všechnu práci na prodejně?

*Ne, takový prostor k zácviku nemáme. Prvotně se zaučí na danou pozici, pokud je dále potřeba, zaučí se jinde. Podstatné je, že i v docházkovém systému jsou zaměstnanci rozděleni do jednotlivých úseků, na základě čehož jsou vypočítávány potřebné hodiny pro provoz.*

Jak tomu mám rozumět?

*No, každá prodejna má přidělen počet hodin pro provoz na každý týden, který může čerpat. Vypočítává se z tržeb a časové náročnosti jednotlivých úkonů.*

Mám to tedy chápat tak, že je centrálně vypočítáváno, jak dlouho trvá obsloužit jednoho zákazníka, nebo vybalit krabici se zbožím?

*Ano, tak nějak, zjednodušeně. Na základě těchto propočtů je určeno, kolik hodin můžou zaměstnanci odpracovat třeba právě v oddělení pečiva, nebo na pokladnách.*

Co se tedy stane, pokud vám onemocní například tři zaměstnanci z pokladny? Nechybí potom?

*Ano, potom je problém, mám ale několik zaměstnanců, kteří jsou všestranní a dokážou zastoupit své kolegy.*

Kolik asi?

*Přibližně osm, z toho šest je zcela adaptabilních, dokážou pracovat v každém úseku.*

Dobře, děkuji, je tedy možné, že máte přebytek pokladních a málo zaměstnanců třeba pro oddělení pečiva?

*Ano, toto se stává.*

Jsou to všichni prodavači specialisté?

*Z prodavačů specialistů jsou to tři, zbytek jsou všichni teamleadři a já.*

Dá se tedy říct, že ostatní prodavači specialisté nejsou schopni vykonávat všechnu práci na prodejně?

*Ne.*

Říkal jste, že v současné době je u vás na prodejně zaměstnáno asi 56 zaměstnanců. Všichni jsou prodavači specialisté?

*Pět z nich je ve vedení prodejny, asi 23 jsou prodavači specialisté, zbytek brigádníci.*

Znamená to tedy že 23 zaměstnanců jsou prodavači specialisté a pouze 3 z nich dokážou pracovat na jakémkoliv úseku?

*Z prodavačů specialistů jsou to dva plnohodnotní specialisté, dalších asi 5 dokáže pracovat na více úsecích, ne na všech.*

Děkuji. Je u vás ve firmě nějaký předpis, nebo směrnice, které by udávaly, co všechno musí prodavač specialista umět?

*Popisy práce kdysi byly, ale to je již dříve, teď myslím nic takového není.*

Je tedy na Vás osobně, jak bude probíhat zaškolování a adaptace nováčků?

*Ano.*

Dobře, děkuji, za jak dlouho tedy musí být nový zaměstnanec samostatný?

*Na pokladně ihned druhý den, v úseku čerstvých potravin někdy za týden, nebo i 14 dní.*

Jak dlouho by podle Vás měla adaptace trvat, pokud byste měl neomezené časové možnosti?

*Pokladna 2 celé směny s kolegou, v úseku 14 dní.*

Pokud by se měl zaměstnanec zaškolit ve všech úsecích a provozech prodejny tak, aby mohl plnohodnotně zastoupit všechny své kolegy, jak dlouho by jeho adaptace měla trvat?

*Určitě dva celé měsíce.*

Mohla bych Vás v rámci mého výzkumu požádat o to, aby mi vaši zaměstnanci, prodavači specialisté vyplnili dotazník, který se týká právě období jejich nástupu do práce a jejich spokojenosti? Těchto dotazníků budu potřebovat asi 100, takže myslíte, že by mi pomohl i zaměstnanci z jiných prodejen?

*Ano, pokusím se oslovit své kolegy z jiných prodejen.*

Děkuji Vám za rozhovor a přeji hodně úspěchů při Vaší náročné práci.

### 3.4.1 Shrnutí, vyhodnocení interview

Proto, aby bylo možné posoudit náborový a adaptační program v dané společnosti, byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s manažerem jedné z maloobchodních prodejen typu supermarket. Účelem tohoto rozhovoru bylo zjistit, jaké jsou ve skutečnosti nastaveny náborové a adaptační procesy ve firmě A. Pro tento rozhovor byla připravena hrubá osnova otázek, další byly pokládány v širších souvislostech. Za prvé bylo zjišťováno, jakým způsobem probíhá nábor nových zaměstnanců, což je primární část celého adaptačního procesu. Noví provozní zaměstnanci jsou na základě podnětů a potřeb jednotlivých prodejen vybíráni na základě inzerce. Došlé životopisy jsou nejprve zpracovávány na centrále společnosti personálním oddělením, kdy jsou uchazeči telefonicky kontaktováni. V rámci tohoto telefonického rozhovoru jsou jim pokládány otázky zaměřené především na potřeby samotných uchazečů, kdy jsou vynechány jakékoliv ověřující dotazy týkající se vzdělání a předchozích pracovních zkušeností. Je ověřována především flexibilita a zájem o práci. Dále jsou informace o těchto uchazečích předávány na jednotlivé prodejny, kde s nimi pracuje a dělá vstupní pohovor manažer prodejny. Tady jsou již upřesňovány další informace o uchazečích, včetně jejich dovedností a předchozích zkušenostech. Na základě těchto pohovorů je s uchazečem sepsána pracovní smlouva či nikoliv. Samotná adaptace nováčka je posléze uskutečňovaná na základě uvážení jednotlivých manažerů prodejen, není nijak centrálně daná. Aby mohl být z nováčka řádný a samostatný člen pracovního týmu na pozici prodavač specialista, který by měl umět pracovat ve všech úsecích prodejny, bylo by zapotřebí zhruba dvouměsíční intenzivní práce s každým jednotlivým novým zaměstnancem. Toto se však běžně neděje, novým kolegům se věnují nejen jeho kolegové, ale i manažer prodejny. Není určen žádný mentor, který by ho měl na starosti. Dále nejsou k dispozici řádné popisy práce, které by přesně udávaly, co má takový prodavač specialista všechno umět. Noví pracovníci se učí za chodu, povětšinou zůstávají pracovat na jednom úseku, aniž by ovládali i práci svých kolegů, což prodejnám nepřináší žádoucí flexibilitu zaměstnanců.



### 3.5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření uvnitř firmy, které je kvantitativní metodou výzkumu, probíhalo formou tištěných dotazníků, které obsahovaly tři části.

**1. Vstupní část**, tzv. hlavu dotazníku, kde byli respondenti seznámeni s obsahem a cílem dotazníku a autorkou práce. Také zde byli tazatelé ubezpečeni o anonymitě, nechybí zde poděkování autorky.

**2. Identifikační otázky**, které nám mohou poskytnout základní informace o respondentech, jak dlouho pracují ve firmě, jestli nastoupili do společnosti jako začátečníci, či profesionálové, pohlaví a věk.

**3. Vlastní výzkumné otázky**, týkající se jádra výzkumu, jejich adaptace po nástupu do nového zaměstnání.

#### 3.5.1 Analýza dotazníkového šetření

Žádost o vyplnění dotazníku byla zaslána emailem manažerům osmi prodejen typu supermarket, kteří byli požádáni o součinnost při vyplňování. Tyto prodejny se geograficky nachází na různých místech Jihomoravského kraje. Zpracováno bylo 97 vyplněných dotazníků, dalších cca 18 nebylo možné použít, protože zde nebyly vyplněny všechny otázky. Na základě zpětné vazby nebylo příliš mnoho ochoty k účasti na výzkumu z důvodu nedostatku času v pracovní době a také z důvodu absence mnoha zaměstnanců z důvodu nemoci nebo nařízení karantény.

### **Otázka č. 1. Jak dlouho pracujete ve společnosti?**

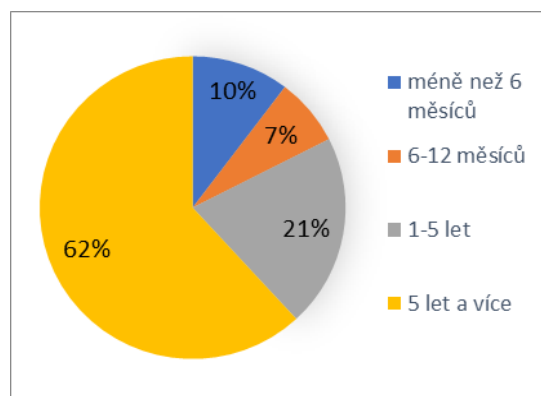
Ve firmě A pracuje déle jak 5 let 62 % zaměstnanců, 1–5 let 21 % zaměstnanců, 6–13 měsíců 7 % a jako nováčci, kteří jsou na pozici méně než 6 měsíců 10 %. Tento výsledek odpovídá tomu, že většina zaměstnanců ve firmě A pracuje déle než 5 let, což je dobrý výsledek, protože stabilita zaměstnanců přispívá k dobrému rozvoji firmy.

Tabulka 2: Délka pracovního poměru

<b>Jak dlouho pracujete ve společnosti</b>			
méně než 6 měsíců	6-12 měsíců	1-5 let	5 let a více
10	7	20	60
10%	7%	21%	62%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 1: Délka pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 2. Do firmy jste nastoupil/a?**

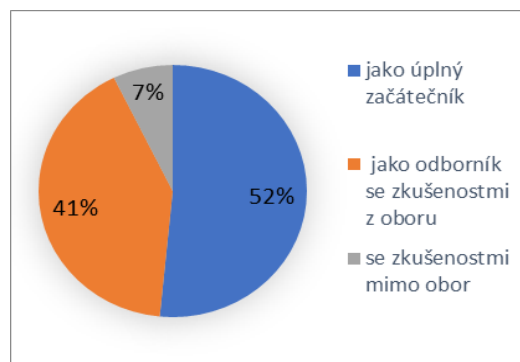
Tato otázka má zjistit, zda do firmy A nastupují častěji nováčci, nebo spíše profesionálové z oboru. Polovina respondentů, tj. 52 % nastoupila do firmy A jako úplní začátečníci, kteří budou potřebovat řádný adaptační proces, druhá polovina 41 % jako odborníci se zkušenostmi z oboru a 7 % se zkušenostmi mimo obor. Lze tedy usuzovat, že 59 % zaměstnanců vůbec neznalo pracovní náplň na pozici prodavač specialista a museli se tedy všemu učit od nuly, 41 % znalo tuto práci, ovšem z jiných firem.

Tabulka 3: Zkušenosti při nástupu

<b>Do firmy jste nastoupil/a</b>		
jako úplný začátečník	jako odborník se zkušenostmi z oboru	se zkušenostmi mimo obor
50	40	7
52%	41%	7%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 2: Zkušenosti při nástupu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 3. Jaké je Vaše pohlaví?

Tento dotaz slouží k určení genderového rozložení zaměstnanců ve firmě A. Z osobních zkušeností tazatelky i obecných informací právě v maloobchodních řetězcích tohoto typu pracuje většinový podíl žen. Toto se potvrdilo i při výzkumu pro tuto diplomovou práci.

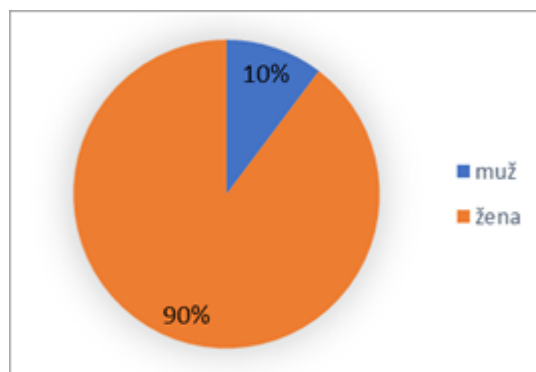
90 % zaměstnaných na pozici prodavač specialista jsou ženy, pouhých 10% muži.

Tabulka 4: Pohlaví

Vaše pohlaví	
muž	žena
10	87
10%	90%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 3: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 4. Určuje věk zaměstnanců

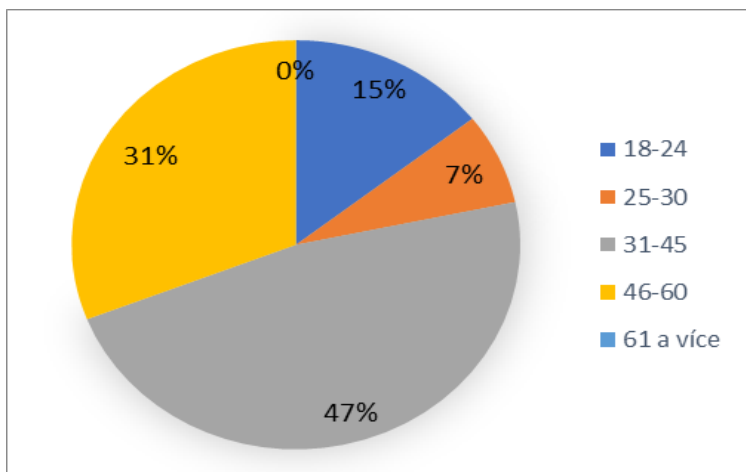
Poslední z identifikačních otázek nám roztřídí respondenty dle věku. Téměř polovina dotazovaných respondentů je v produktivním věku 31–45 let a to 48 %, dále jsou v počtu 31 % zastoupeni zaměstnanci ve věku 46–60 let, nad 61 let zde není žádný z dotazovaných. Menší skupinu tvoří mladí zaměstnanci ve věku 18–24 let (14 %), nejméně jsou zastoupeni nejmladší ve věku 18–24 let (14 %).

Tabulka 5: Věk

Jaký je Váš věk				
18-24	25-30	31-45	46-60	61 a více
14	7	46	30	0
14%	7%	48%	31%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 4: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## Výzkumné otázky

### Otázka č. 1. Smlouvu jste podepsal/a

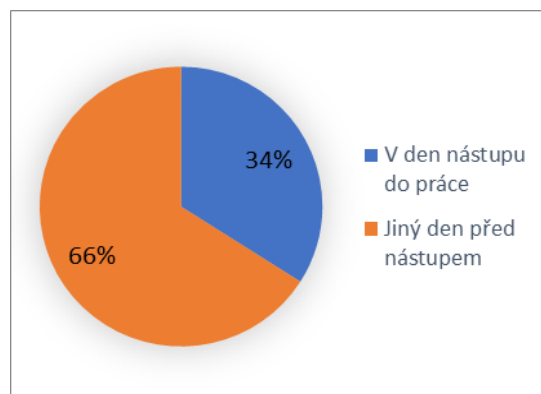
Tato otázka má za cíl zjistit, zda noví zaměstnanci podepisují pracovní smlouvu před nástupem do zaměstnání nebo až při nástupu. Je to důležité proto, abychom zjistili, jestli je nastavená před adaptační péče. V tomto případě se 66 % tázaných vyjádřilo, že smlouvu podepisovali jiný den před nástupem do práce, 33 % až v den nástupu.

Tabulka 6: Podpis smlouvy

Smlouvu jste podepsal/a	
V den nástupu do práce	Jiný den před nástupem
33	64
34%	66%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 5: Podpis smlouvy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 2. Byl/a jste ještě před svým nástupem s firmou v kontaktu? (např. kvůli dodání požadovaných dokumentům, informace o adaptačním programu, uvítací email, domluva na podpisu smlouvy)**

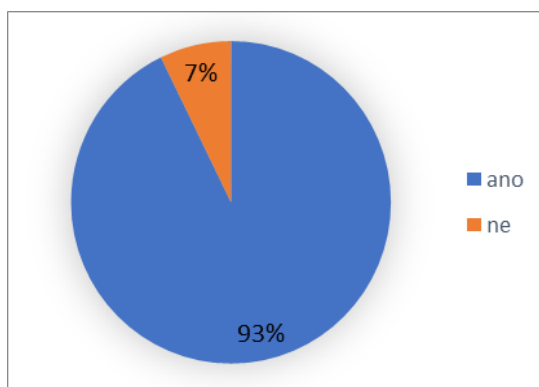
93 % dotazovaných bylo nějakým způsobem s firmou v kontaktu ještě před svým nástupem. 7 % nikoliv.

Tabulka 7: Kontakt s firmou před nástupem

<b>Byl/a jste ještě před svým nástupem s firmou v kontaktu?</b>	
<b>ano</b>	<b>ne</b>
90	7
93%	7%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 6: Kontakt s firmou před nástupem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 3. Informovala Vás firma předem o tom, jak bude Váš první den probíhat?**

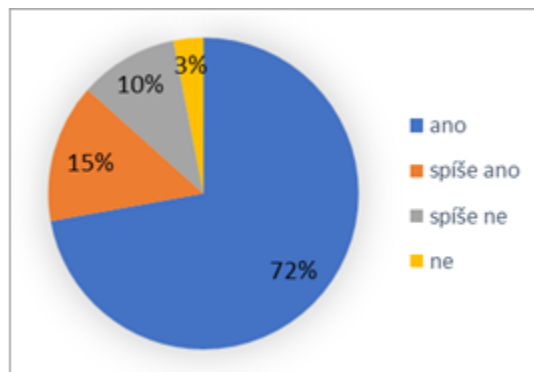
Téměř tři čtvrtiny dotazovaných (72 %) uvedlo, že byli informováni o tom, jak bude probíhat jejich první nástupní den ve firmě. 14 % odpovědělo, že spíše ano, 10 % spíše ne a 3 % respondentů nebylo vůbec informováno o tom, jak bude probíhat jejich první den v práci.

Tabulka 8: Informace před nástupem

<b>Informovala Vás firma předem o tom, jak bude Váš první den probíhat?</b>			
<b>ano</b>	<b>spíše ano</b>	<b>spíše ne</b>	<b>ne</b>
70	14	10	3
72%	14%	10%	3%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 7: Informace před nástupem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 4 č. Měl/a jste hned v den nástupu k dispozici potřebné věci jako pracovní oděv, přístupy pro přihlášení do počítače, kancelářské potřeby, ostatní pracovní pomůcky?**

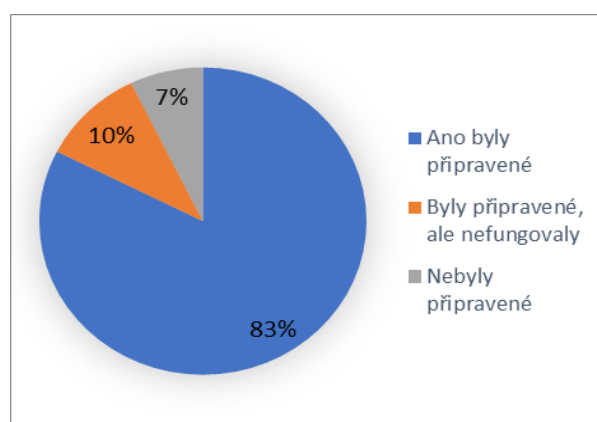
I v tomto případě měla většina zaměstnanců připravené potřebné pomůcky a vybavení, potřebné k jejich práci (80 %), nemělo připraveno 7 %, měli připraveno, ale nefungovaly přístupy 10 %.

Tabulka 9: Dostupnost pracovních pomůcek

Měl/a jste hned v den nástupu k dispozici potřebné věci jako pracovní oděv, přístupy pro přihlášení do počítače, kancelářské potřeby, ostatní pracovní pomůcky?		
Ano byly připravené	Byly připravené, ale nefungovaly	Nebyly připravené
80	10	7
83%	10%	7%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 8: Dostupnost pracovních pomůcek



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 5. Co jste obdržel/a v prvních dnech svého nástupu:**

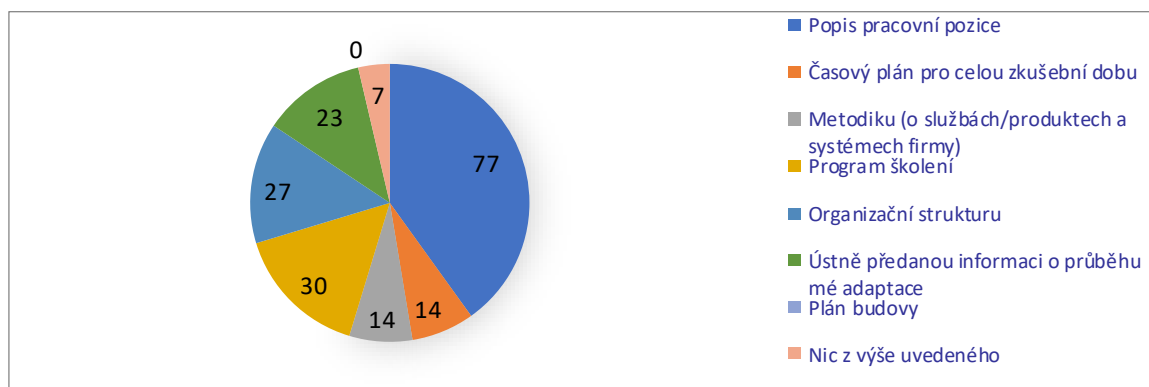
Účelem tohoto dotazu bylo zjistit, které důležité informace získávají zaměstnanci před svým nástupem do zaměstnání. U této otázky mohli dotazovaní označit více odpovědí. V den svého nástupu obdrželi nováčci tyto informace: popis pracovní pozice (79 %), časový plán pro celou zkušební dobu (14 %), metodické pokyny o službách, produktech a systémech firmy (14 %), program školení (31 %), organizační strukturu firmy (28 %), ústní informace o průběhu adaptace (24 %), plán budovy nedostal nikdo, dalších 7 % tázaných obdrželo ještě jiné informace.

Tabulka 10: Obdržené informace po nástupu

Co jste obdržel/a v den svého nástupu?							
Popis pracovní pozice	Časový plán pro celou zkušební dobu	Metodiku (o službách/produktech a systémech firmy)	Program školení	Organizační strukturu	Ústně předanou informaci o průběhu mé adaptace	Plán budovy	Nic z výše uvedeného
77	14	14	30	27	23	0	7
79%	14%	14%	31%	28%	24%	0%	7%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 9: Obdržené informace po nástupu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 6. Byl/a jste seznámen/a s tím, jaké můžete čerpat benefity?**

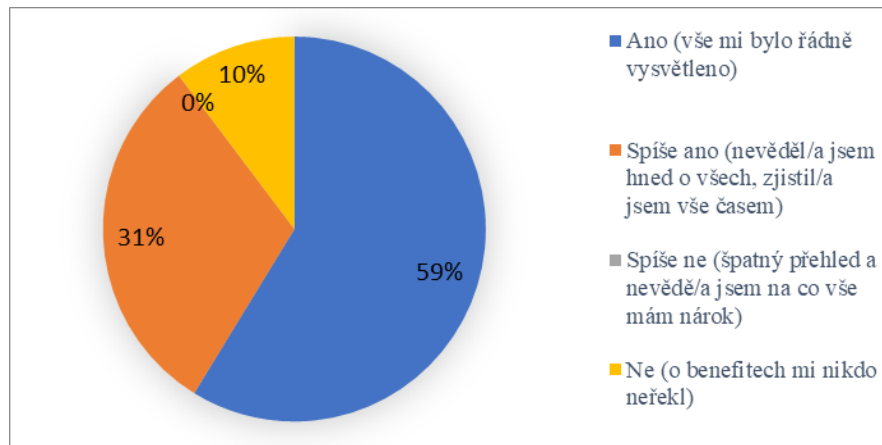
Z pohledu zaměstnance je otázka možnosti čerpání zaměstnaneckých benefitů podstatná. 59 % tázaných bylo vše řádně vysvětleno, 31 % ihned nevědělo o možnostech benefitů, ale dozvěděli se to později, vůbec seznámen o s benefity nebylo 10 % dotazovaných.

Tabulka 11: Seznámení s benefity

<b>Byl/a jste seznámen/a s tím, jaké můžete čerpat benefity?</b>			
<b>Ano (vše mi bylo řádně vysvětleno)</b>	<b>Spíše ano (nevěděl/a jsem hned o všech, zjistil/a jsem vše časem)</b>	<b>Spíše ne (špatný přehled a nevěděl/a jsem na co vše mám nárok)</b>	<b>Ne (o benefitech mi nikdo neřekl)</b>
57	30	0	10
59%	31%	0%	10%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 10: Seznámení s benefity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021



### **Otázka č. 7. Byl/a jste v den nástupu proveden/a po firmě?**

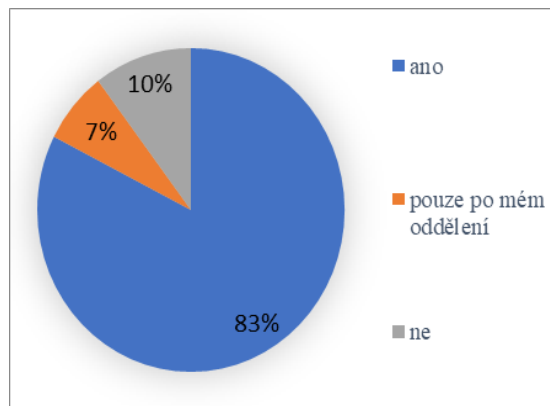
89 % nově nastupujících zaměstnanců bylo provedeno po svém novém pracovišti, 10 % ne.

Tabulka 12: Provedení po firmě

Byl/a jste v den nástupu proveden/a po firmě?		
ano	pouze po mém oddělení	ne
80	7	10
83%	7%	10%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 11: Provedení po firmě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 8. Byl/a jste představen/a Vašemu pracovnímu týmu?**

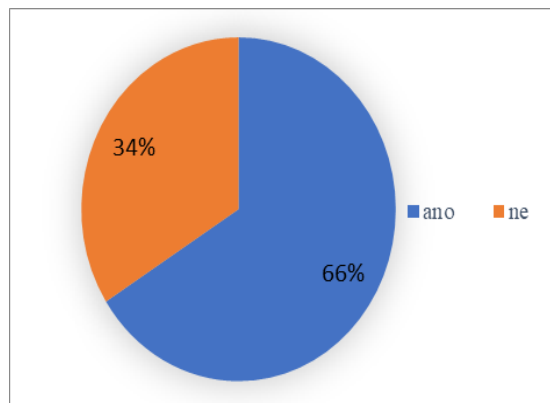
66 % dotazovaných uvedlo, že bylo představeno svým kolegům, 34 % představeno nebylo.

Tabulka 13: Představení týmu

Byl/a jste představen/a Vašemu pracovnímu týmu?	
ano	ne
64	33
66%	34%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 12: Představení týmu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 9. Byl Vám pro lepší průběh adaptace přidělen mentor?**

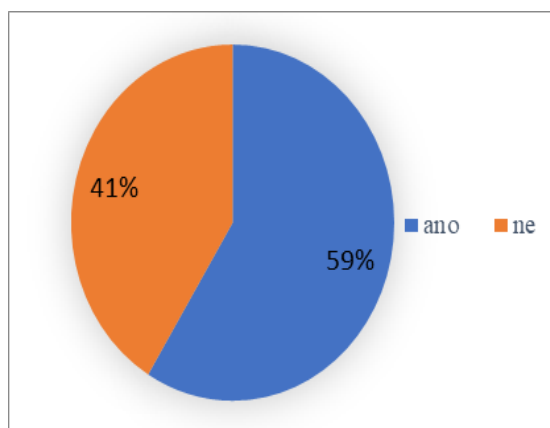
Pro dobrou adaptaci je důležité, aby byl nově nastupujícímu zaměstnanci někdo nápomocen, ve firmě A odpovědělo 59 % dotazovaných, že takovou pomoc mělo, 41 % ne.

Tabulka 14: Přidělení mentora

<b>Byl Vám pro lepší průběh adaptace přidělen mentor?</b>	
<b>ano</b>	<b>ne</b>
57	40
59%	41%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 13: Přidělení mentora



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 10. Kdo nebo co Vám během adaptace nejvíce pomohlo?**

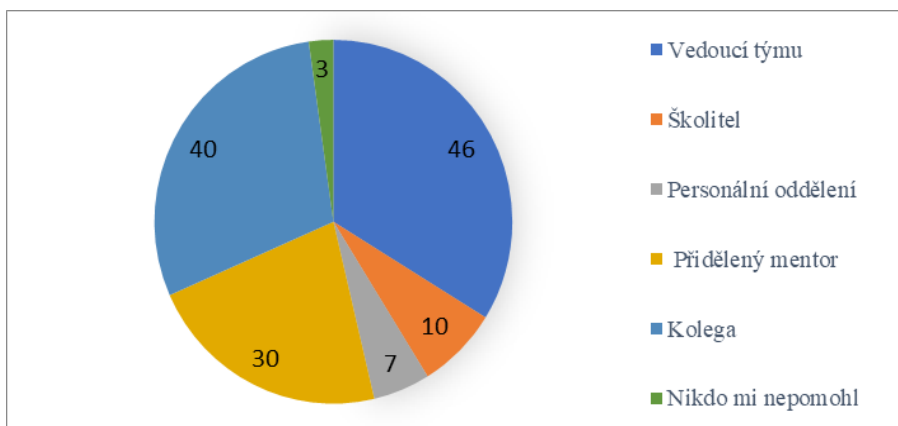
Co se týká pomoci v době adaptace, nejvíce nápomocni byli vedoucí týmu (48 %), dále kolegové (41 %), přidělený mentor (31 %), školitel (10 %), personální oddělení (7 %), 3 % uvádí, že jim nikdo nepomohl.

Tabulka 15: Kdo Vám nejvíce pomohl

<b>Kdo nebo co Vám během adaptace nejvíce pomohlo:</b>					
<b>Vedoucí týmu</b>	<b>Školitel</b>	<b>Personální oddělení</b>	<b>Přidělený mentor</b>	<b>Kolega</b>	<b>Nikdo mi nepomohl</b>
46	10	7	30	40	3
48%	10%	7%	31%	41%	3%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 14: Kdo Vám nejvíce pomohl



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 11. Zajímal se někdo aktivně o průběh Vaší adaptace (O váš názor a pocity, zda si rozumíte s přiděleným mentorem, zda jste zapadl do kolektivu, zda Vám během adaptace nic nechybí apod.) (Můžete zaškrtnout více odpovědí)**

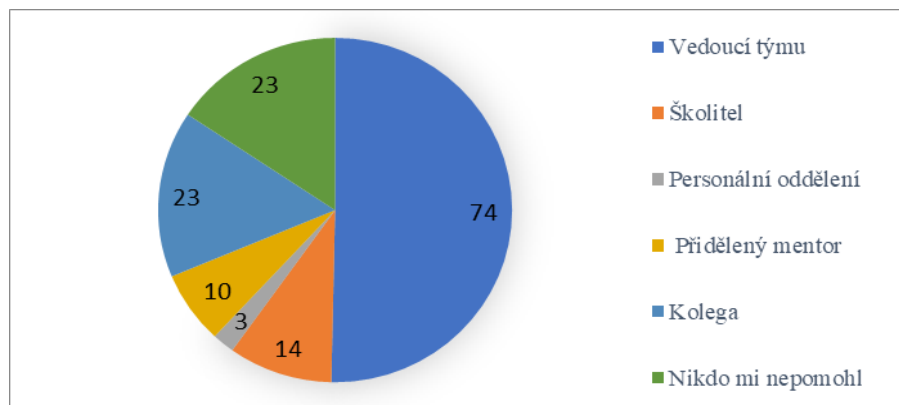
O průběh adaptace se nejčastěji zajímá vedoucí týmu (76 %), dále kolegové (24 %), školitel (14 %), přidělený mentor (10 %) a personální oddělení (3 %). Ve 24 % případů se o nováčka nezajímal nikdo.

Tabulka 16: Kdo se o Vás zajímal

Zajímal se někdo aktivně o průběh Vaší adaptace (O váš názor a pocity, zda si rozumíte s přiděleným mentorem, zda jste zapadl do kolektivu, zda Vám během adaptace nic nechybí apod.): (Můžete zaškrtnout více odpovědí)					
Vedoucí týmu	Školitel	Personální oddělení	Přidělený mentor	Kolega	Nikdo mi nepomohl
74	14	3	10	23	23
76%	14%	3%	10%	24%	24%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 15: Kdo se o Vás nejvíce zajímal



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 12. Byla Vám během Vaší adaptace poskytována zpětná vazba**

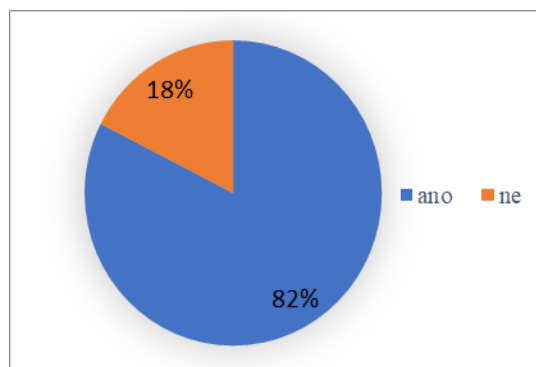
83 % dotazovaných byla během adaptace poskytována zpětná vazba, 17 % uvedlo, že ne.

Tabulka 17: Zpětná vazba

Byla Vám během Vaší adaptace poskytována zpětná vazba?	
ano	ne
80	17
83%	17%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 16: Zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 13. Jak často Vám byla poskytována zpětná vazba?**

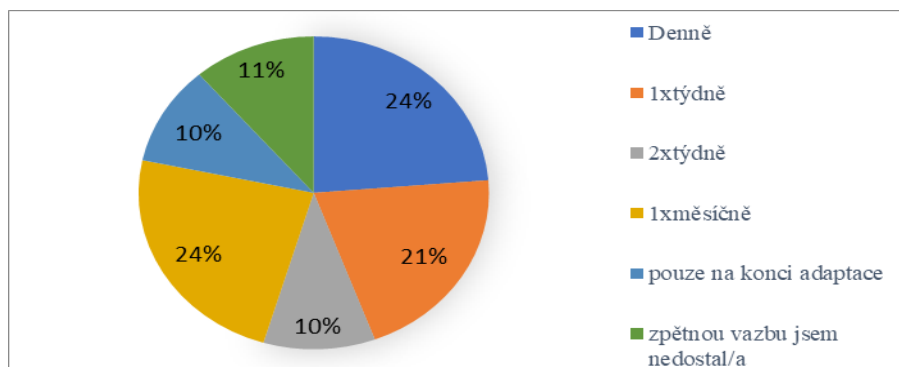
Zpětnou vazbu dostávalo denně 24 % dotazovaných, 1 x týdně 21 %, 2 x týdně 10 %, 1x měsíčně 24 %, pouze na konci adaptace 10 % a zpětnou vazbu vůbec nedostalo 11 % dotazovaných.

Tabulka 18: Četnost poskytování zpětné vazby

Jak často Vám byla poskytována zpětná vazba?					
Denně	1xtýdně	2xtýdně	1x měsíčně	pouze na konci adaptace	zpětnou vazbu jsem nedostal/a
23	20	10	23	10	11
24%	21%	10%	24%	10%	11%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 17: Četnost poskytnutí zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 14. Proběhl na konci Vaší zkušební doby závěrečný rozhovor s hodnocením Vaší práce s Vaším nadřízeným nebo s personalistou?**

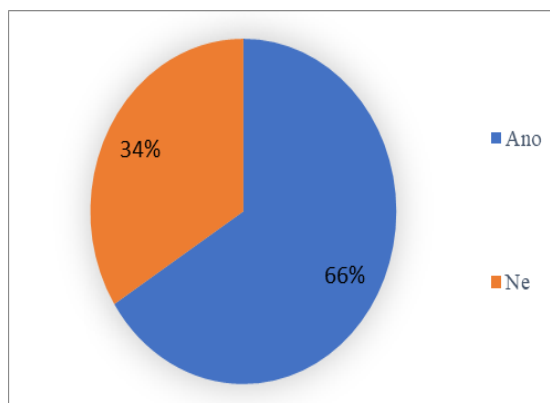
Na konci zkušební doby proběhl závěrečný rozhovor s 66 % zaměstnanci, s ostatními 34 % tento rozhovor neproběhl.

Tabulka 19: Závěrečný rozhovor

Proběhl na konci Vaší zkušební doby závěrečný rozhovor s hodnocením Vaší práce s Vaším nadřízeným nebo s personalistou?	
Ano	Ne
64	33
66%	34%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 18: Závěrečný rozhovor



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 15 Svůj adaptační proces považujete celkově za**

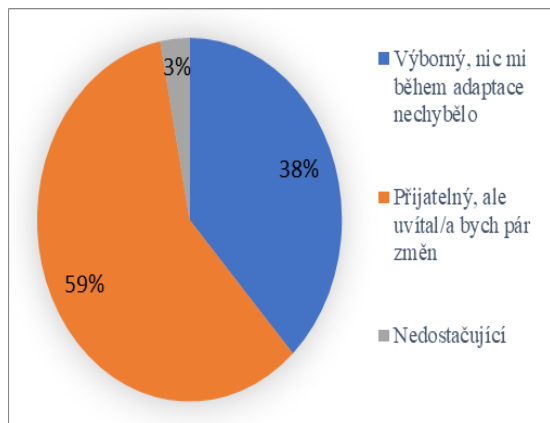
59 % respondentů označilo svůj adaptační proces za přijatelný, uvítali by pár změn, 38 % považuje svoji adaptaci za výbornou, pouze 3 % se jevil jako nedostačující.

Tabulka 20: Hodnocení adaptačního procesu

Svůj adaptační proces považujete celkově za:		
Výborný, nic mi během adaptace nechybělo	Přijatelný, ale uvítal/a bych pár změn	Nedostačující
37	57	3
38%	59%	3%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 19: Hodnocení adaptačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 16. Co pro Vás bylo během adaptace nejobtížnější?**

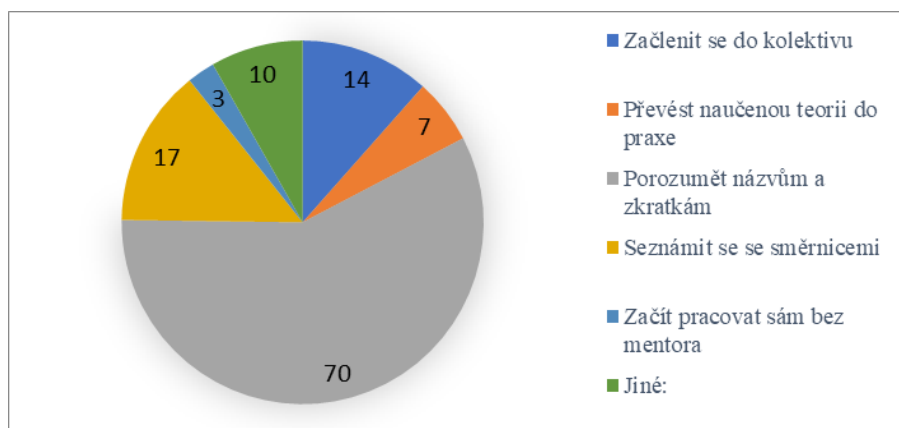
Nejobtížnější pro 72 % tázaných bylo během adaptace porozumět názvům a zkratkám, dále v 17 % seznámit se se směrnicemi, 14 % spatřovalo za problematické zařadit se do kolektivu, 7 % tázaných mělo problém převést teorii do praxe, 3 % vidělo problém v tom, začít pracovat samostatně, 10 % mělo jiný problém.

Tabulka 21: Obtíže při adaptaci

<b>Co pro Vás bylo během adaptace nejobtížnější:</b>					
<b>Začlenit se do kolektivu</b>	<b>Převést naučenou teorii do praxe</b>	<b>Porozumět názvům a zkratkám</b>	<b>Seznámit se se směrnicemi</b>	<b>Začít pracovat sám bez mentora</b>	<b>Jiné:</b>
14	7	70	17	3	10
14%	7%	72%	17%	3%	10%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf 20: Obtížnost při adaptaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## **4 Interpretace výsledků výzkumu a návrhy řešení**

### **4.1 Interpretace výsledků výzkumu**

Proto aby mohl být vypracován funkční a kompetentní adaptační plán pro nově nastupující zaměstnance na pozici prodavač specialista, bylo v úvodní části této diplomové práce provedeno studium a rešerše odborné literatury. V praktické části potom byla představena zkoumaná společnost, popsány jednotlivé pracovní pozice a proveden výzkum formou dotazníkového šetření a interview. Z výsledků šetření vyplývá, že ve firmě neexistuje konkrétní adaptační program pro nováčky a že tito jsou uváděni do svých nových pozic pouze za podpory manažerů prodejen, vedoucích týmů a svých kolegů. Celkovou spokojenost s adaptací vyjádřilo jako výbornou 38 % dotazovaných, další měli nějaké výhrady nebo nebyli spokojeni vůbec. Nejobtížnější potom pro ně bylo porozumět používaným zkratkám a směrnicím. Co se týká povědomí o benefitech, byli téměř všichni seznámeni. Závěrečný pohovor na konci své adaptace absolvovalo jen 66 % dotazovaných. Zpětnou vazbu během adaptace dostávalo 82 % zaměstnanců, nápomocni během adaptace byli převážně vedoucí týmů a kolegové. 51 % tázaných byl přidělen mentor a pouhých 66 % bylo představeno svému novému týmu. Co se týká otázky nástupu do nového zaměstnání, tak 66 % zaměstnanců podepisovalo pracovní smlouvu před nástupem do zaměstnání, 93 % bylo před nástupem někým kontaktováno. 72 % nováčků bylo před nástupem informováno, jak bude vypadat jejich první pracovní den a 83 % obdrželo první pracovní den potřebné pracovní pomůcky, z toho 79 % dostalo popis pracovní pozice, ostatní informace neobdržela ani polovina dotazovaných. Z těchto výsledků vyplývá nutná potřeba vytvoření adaptačního plánu, který by byl jednotný pro všechny nastupující zaměstnance a mohl být stěžejním nástrojem pro zdařilou adaptaci.

### **4.2 Před adaptačním obdobím – nábor nového zaměstnance**

Před adaptačním obdobím rozumíme období ještě před samotným nástupem nového zaměstnance na jeho pracovní místo. Je to zpravidla období náborového procesu a doba mezi podpisem pracovní smlouvy a samotným nástupem. Již v tomto období je nutné se o nové zaměstnance starat. Autorka proto navrhuje orientační následující adaptační plán, který bude sloužit jako šablona pro vytvoření detailního plánu dle požadavků provozu.



#### 4.2.1 Pohovor s personalistou

**Prvotní předvýběr uchazečů by se měl zaměřit mimo jiné na:**

- Uchazeč je kontaktován max do 5 pracovních dnů od doručení CV
- **Vzdělání** – minimálně vyučen
- **Kompetence** – při prvním pohovoru se inspirovat potřebnými kompetencemi dle NSP (numerická způsobilost, ekonomické povědomí, vyjadřovací schopnosti v českém jazyce, komunikační dovednosti, schopnost uspokojit potřeby zákazníka, flexibilita a proaktivní přístup)
- doporučila bych **první kontakt s uchazečem přes webové aplikace přes kameru** a mikrofon. Otestování na základě požadovaných kompetenčních požadavků je možné pomocí jednoduchých psychotestů. Prvotní pohovor provádí zkušený personalista a následně provede prvotní rozřídění uchazečů, kdy nevhodné zamítne a vhodné doporučí do dalšího kola, které se koná již u manažera prodejny.

#### 4.2.2 Pohovor s manažerem prodejny

- Uchazeč je kontaktován nejdéle do 48 hodin od absolvování prvního kola pohovoru
- Zaměření se na skutečný zájem o práci
- Dotazy na časovou flexibilitu a dopravní obslužnost
- Dotazy na minulé zaměstnání
- Dotazy na motivaci pro nabízenou práci
- Ověření kompetenčních dovedností příklady z praxe

V případě oboustranné spokojenosti přichází na řadu domluvení termínu nástupu do zaměstnání a termín předání veškerých důležitých informací. Termín pro podpis smlouvy a předání důležitých informací doporučuji odlišit ode den nástupního. Ještě před nástupem by měl manažer prodejny danému uchazeči zavolat a ověřit si, zda jeho zájem trvá a zda nenastaly nějaké změny. Nástup doporučuji sjednat co nejdříve po uskutečnění druhého kola pohovoru.

### **4.2.3 Informování nového zaměstnance**

Nový zaměstnanec by měl být dostatečně informován o veškerých důležitých skutečnostech, které se týkají výkonu jeho práce. Tyto informace by mu měly být předány z rukou manažera prodejny v den podpisu pracovní smlouvy formou informační brožury v tištěné podobě. Tato informační brožura bude obsahovat i adaptační plán pro odborné zapracování a hodnotící formuláře.

### **4.2.4 Informační brožura**

V personální práci zkoumané firmy A se prozatím nevěnuje adaptaci nových pracovníků potřebná pozornost a není zpracovaná žádná vzorová struktura ani soubor písemných materiálů, které by byly při adaptaci používány. Proces adaptace můžeme označit spíše za nahodilý nebo intuitivní a většinou adaptace závisí pouze na informacích, které nováčkům poskytnou jejich noví spolupracovníci. Z tohoto důvodu je důležité zpracovat a zavést používání informační brožury, která by měla obsahovat tyto důležité informace a písemnosti.

## **1. Celopodnikové informace**

- písemné uvítání nového pracovníka,
- současné specifické informace o podniku, tradice, historie,
- organizační struktura firmy,
- hierarchie, fotografie a představení vedení firmy,
- vztahy k veřejnosti, etický kodex apod.,
- způsob odměňování, výplatní termín, způsob vyplácení mzdy, příplatky,
- zdravotní prohlídky a závodní lékař
- poskytování zákonného volna, čerpání dovolené, neplacené volno, překážky v práci apod.,
- informace o benefitech, stravenky, zaměstnanecká karta a jiné výhody,
- BOZP. prevence bezpečnosti práce, hlášení pracovních úrazů,
- užívání zakázaných látek na pracovišti,
- hlášení absence – nemoc, pozdní příchody,

- informace o odborových svazech, informace o kolektivní smlouvě,
- informace o hodnocení pracovního výkonu,
- komunikační kanály ve firmě,
- hygiena a úklid,
- informace a fotografie ohledně pracovního oděvu a používání ochranných pomůcek,
- vztah k dodavatelům,
- přinášení a odnášení věcí z firmy.

## 2. Útvarové informace

- šatny, denní místnost, hygienické zázemí,
- požární hlásiče, únikové východy,
- záznam a evidence docházky,
- povolené vchody a východy,
- vedoucí zaměstnanci, telefonní čísla,
- umístění lékárníček,
- pracovní doba a pracovní režim,
- denní režim provozu,
- přibližný počet zaměstnanců,
- popisy jednotlivých pracovních pozic.

### 4.2.5 Sociální začlenění

Velmi důležitou součástí adaptace je sociální začlenění nového zaměstnance.

**První den** nástupu do zaměstnání by měl být zaměstnanec:

- proveden po celém pracovišti, zázemí, prodejna, sklady,
- představen vedoucím týmů,
- představen všem přítomným zaměstnancům,
- měl by být přidělen mentor, který mu bude nápomocen v době jeho adaptace, a který bude částečně zodpovědný za úspěšnou adaptaci.

### 4.3 Odborné zapracování

V návaznosti na rozhovor s manažerem a na základě praktických zkušeností autorky bude praktická část adaptačního plánu zpracovaná s ohledem na současné provozní potřeby, bude počítáno s pracovní dobou šesti hodin denně. Tento adaptační plán je koncipován tak, aby nejpozději do dvou měsíců od nástupu byl nový zaměstnanec připraven vykonávat práci ve všech úsecích prodejny a stal se tak plnohodnotným prodávčem specialistou. Adaptační program je rozdělen do týdnů, kdy v každém týdnu si osvojí znalosti a dovednosti nutné pro práci v daném úseku.

#### 4.3.1 První týdny v novém zaměstnání na pozici prodáváč specialista

Protože všechny důležité náležitosti již proběhly, pracovní smlouva je podepsaná, nováček měl možnost si prostudovat všechny důležité dokumenty prostřednictvím informační brožury, může se první pracovní den přistoupit k praktickému zaškolování. První nástupní den je věnován prvořadě seznámení se s pracovištěm, s kolegy a k absolvování všech předepsaných zákonných školení. Novému zaměstnanci bude přidělen pracovní oděv a ochranné pracovní pomůcky.

<b>Adaptace nového zaměstnance na pozici prodáváč specialista</b>			
<b>KDY</b>	<b>CO</b>	<b>DOHLED</b>	<b>HODNOCENÍ</b>
1. den	zákonné školení	manažer	
1. týden	práce na pokladně	mentor, vedoucí týmu	
2. týden	vybalovací tým	mentor, kapitán	
3. týden	úsek ovoce zelenina	mentor	
4. týden	úsek pečivo	mentor	
5. týden	úsek pulty	mentor	
6. týden	úsek mléčného zboží	mentor	

<b>1. DEN</b>				
<b>POPIS ČINNOSTI</b>	<b>ČASOVÝ ROZSAH</b>	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	<b>ABSOLVOVAL/A DNE</b>	<b>HODNOCENÍ 1 - 5</b>
přivítání, přidělení pracovních pomůcek, skříňka, provedení po prodejně a zázemí, seznámení s členy týmu	1 hod.	manažer		
vstupní školení BOZP	1/2 hod.	manažer		
školení hygiena potravin	1 hod.	manažer		
školení profesionální pokladní	1 hod.	manažer		
školení etický kodex	1 hod.	manažer		
školení pro pokladní interní, trezor, odpovědnost za hotovost, systém počítání pokladen, prevence manka	1/2 hod.	mentor		
praktická výuka na pokladně pouze náhled na práci pokladní	1 hod.	mentor		

<b>Druhý pracovní den</b>				
<b>POPIS ČINNOSTI</b>	<b>ČASOVÝ ROZSAH</b>	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	<b>ABSOLVOVAL/A DNE</b>	<b>HODNOCENÍ 1 – 5</b>
praktická výuka na pokladně, pouze náhled	2 hod.	mentor		
práce na pokladně pod dohledem mentora	2 hod.	mentor		
samostatná práce na pokladně	2 hod.	mentor		
<b>Třetí, čtvrtý a pátý pracovní den</b>				
samostatná práce na pokladně, infokoutek	6 hodin	mentor, vedoucí týmu		

### 4.3.2 Druhý až šestý pracovní týden

Ve druhém pracovním týdnu se nováček seznámí s vybalováním zboží, jeho správným umístěním do regálu, seznámí se detailně se sortimentem, skladovým hospodářstvím. Celý týden bude pracovat ve vybalovacím týmu. Naučí se správně umístit zboží do regálu, umístění a tisk cenovek, odpadové hospodářství, třídění odpadu. Osvojí si práci s ručním scannerem, kde je důležité naučit se tisknout cenovky. Ve třetím pracovním týdnu je zaškolen na práci v úseku ovoce zelenina, čtvrtý týden probíhá adaptace v oddělení pečiva, pátý týden je věnován úseku deli – pulty a šestý týden úseku mléčného zboží.

#### Druhý týden – doplňování zboží

<b>Druhý pracovní týden, den první</b>				
<b>POPIS ČINNOSTI</b>	<b>ČASOVÝ ROZSAH</b>	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	<b>ABSOLVOVAL/A DNE</b>	<b>HODNOCENÍ 1 – 5</b>
pojmy FIFO, třídění sortimentu, seznámení se správným zaskladňováním zboží, tok zboží, kontrola záruk, tok obalů, odpadové hospodářství, organizace skladu,	1 hod.	mentor		
školení rolltejner, paletový vozík	1 hod.	manažer		
vybalování a zaskladňování zboží, práce s ručním scannerem, tisk cenovek	4 hod.	mentor, kapitán vybalovacího týmu		
<b>druhý až pátý den</b>				
kontrola záruk na prodejně, práce s ručním scannerem, zadávání DMT do systému	6 hod.	metor, kapitán		
vybalování a zaskladňování zboží	6 hod.	metor, kapitán		
přebírání zboží ze skladu	6 hod.	metor, kapitán		

### Třetí pracovní týden ovoce zelenina

<b>Třetí pracovní týden úsek ovoce zelenina, den první a druhý ranní směna</b>				
<b>POPIS ČINNOSTI</b>	<b>ČASOVÝ ROZSAH</b>	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	<b>ABSOLVOVAL/A DNE</b>	<b>HODNOCENÍ 1 - 5</b>
seznámení se sortimentem, správné třídění, chlazení zboží, FIFO, záruky, plánogramy, úklid, HACCP	1 hod	vedoucí týmu, mentor		
doplnění a správné označení zboží, legislativa ,	4 hod.	vedoucí týmu, mentor		
příjem zboží	1 hod.	vedoucí týmu, mentor		
samostatná práce v úseku	2 dny	vedoucí týmu, mentor		
<b>Den čtvrtý a pátý, odpolední směna</b>				
samostatná práce v úseku, večerní úklid úseku	2 dny	vedoucí týmu, mentor		

### Čtvrtý pracovní týden úsek pečivo

<b>Čtvrtý pracovní týden úsek pečivo, den první ranní směna</b>				
<b>POPIS ČINNOSTI</b>	<b>ČASOVÝ ROZSAH</b>	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	<b>ABSOLVOVAL/A DNE</b>	<b>HODNOCENÍ 1 - 5</b>
školení pec	1/2 hod.	manažer		
seznámení se se sortimentem, správné vystavování a prezentace, legislativa, plánogram, skladování zboží, úklid, hygiena potravin	1 hod.	vedoucí týmu, mentor		
dopekový sortiment, plán pečení, technologie pečení	3 hod.	vedoucí týmu, mentor		
dovozové pečivo, vystavení, doplnění, skladování	1 hod.	vedoucí týmu, mentor		
<b>Den druhý a třetí ranní směna</b>				
samostatná práce v úseku pod dohledem, příjem a uskladnění zboží	6 hod.	vedoucí týmu, mentor		
<b>Den čtvrtý a pátý odpolední směna</b>				
samostatná práce v úseku pod dohledem, odpisy, úklid, vychystání pečiva na druhý den	12 hod.	vedoucí týmu, mentor		

**Pátý pracovní týden práce v úseku pulty**

<b>Pátý pracovní týden, pulty, první pracovní den ranní směna</b>				
<b>POPIS ČINNOSTI</b>	<b>ČASOVÝ ROZSAH</b>	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	<b>ABSOLVOVAL/A DNE</b>	<b>HODNOCENÍ 1 - 5</b>
školení váhy, nářezové stroje	1 hod	manažer		
seznámení se se sortimentem, správné vystavování a prezentace, plán krájení, FIFO, legislativa, plánogram, skladování zboží, úklid, hygiena potravin	2 hod.	vedoucí týmu, mentor		
krájení, doplnění pultů	3 hod	vedoucí týmu, mentor		
<b>Den druhý a třetí, ranní směna</b>				
obsluha zákazníka krájení, doplnění sortimentu,	12	vedoucí týmu, mentor		
<b>Den čtvrtý a pátý odpolední směna</b>				
samostatná práce za pultem, příjem zboží, večerní úklid	12	vedoucí týmu, mentor		

**Šestý pracovní týden práce v úseku mléčného sortimentu**

<b>Šestý pracovní týden mléčné oddělení, den první</b>				
<b>POPIS ČINNOSTI</b>	<b>ČASOVÝ ROZSAH</b>	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	<b>ABSOLVOVAL/A DNE</b>	<b>HODNOCENÍ 1 - 5</b>
Důležitost FIFO, správné skladování a značení zboží,	1 hod.	manažer, mentor		
samostatná práce pod dohledem	5 hod	vedoucí týmu, mentor		
<b>Druhý den</b>				
kontrola záruk na úseku	3 hod.	vedoucí týmu, mentor		
samostatné doplňování zboží	3 hod.	vedoucí týmu, mentor		
<b>Třetí až pátý den</b>				
samostatné doplňování zboží	18 hod.	vedoucí týmu, mentor		



### 4.3.3 Hodnocení, ukončení adaptace

Hodnocení je nezbytnou a nedílnou součástí každého adaptačního procesu. Probíhá při něm zpětná vazba ze strany zaměstnavatele, ale i ze strany zaměstnance. Jak je patrné z navrženého adaptačního plánu, autorka navrhuje průběžné a pravidelné hodnocení již během celé adaptace. Na konci celého adaptačního procesu se uskuteční hodnotící pohovor za účasti zaměstnance, mentora a manažera prodejny. Na základě tohoto pohovoru budou rozvíjeny případné další dovednosti. Důležité je hodnocení bezprostředně po ukončení pracovního týdne, aby veškeré informace byly relevantní. Tento hodnotící formulář by měl být zaslán na personální oddělení, kde by měla být oficiálně ukončena adaptace formou certifikátu, který by měl být předán zaměstnanci z rukou oblastního manažera.

<b>Adaptace nového zaměstnance na pozici prodavač specialista</b>				
<b>KDY</b>	<b>CO</b>	<b>zpětná vazba zaměstnanec</b>	<b>zpětná vazba mentor</b>	<b>další úkoly pro zlepšení manažer</b>
1. den	zákonné školení			
1. týden	práce na pokladně			
2. týden	vybalovací tým			
3. týden	úsek ovoce zelenina			
4. týden	úsek pečivo			
5. týden	úsek pulty			
6. týden	úsek mléčného zboží			

## **Závěr**

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření adaptačního programu pro nově nastupující provozní zaměstnance na pozici prodavač specialista v prodejnách vybraného maloobchodního řetězce.

V této diplomové práci si autorka stanovila i další dílčí cíle. Dílčím cílem pro teoretickou část bylo popsat problematiku personálního řízení od správného výběru nového zaměstnance, až po jeho nástup a následnou adaptační péči. Dílčí cíle pro praktickou část si autorka stanovila dva. Charakterizovat zkoumaný maloobchodní řetězec, popis pracovních pozic provozních zaměstnanců a analýzu současného stavu náborového a adaptačního procesu v této organizaci. Cíle diplomové práce byly naplněny zpracováním teoretické a praktické části, z nichž byly vyvozeny závěry, které vedly k vytvoření nového adaptačního programu. Proto, aby byla problematika adaptace na nové pracovní místo správně uchopena, vypracovala autorka teoretickou část formou rešerše na základě studia odborné literatury. Teoretická východiska představují stěžejní úkoly personálních útvarů ve firmách, jejich důležitost a nutnou angažovanost při adaptačním procesu. Nepostradatelnou součástí jsou lidské zdroje, které jsou považovány za základní kámen každé společnosti či organizace, a jejichž řízení, které je součástí managementu firmy se díky účasti nadnárodních firem v podnikatelském prostředí ČR neustále rozšiřuje i do těch nejmenších společností. S personálním řízením je velmi úzce spjat nábor nových zaměstnanců a jejich adaptační proces. Správným a kvalitním výběrem z řad uchazečů započíná samotná adaptace, při které se pracovník vyrovnává s požadavky pracovních úkolů a se začleňováním do sociálních vztahů pracovní skupiny i organizace. Cílem tohoto procesu je adaptovanost, kterou charakterizuje odvedený pracovní výkon a začlenění se nováčka do struktury sociálních vztahů. Nástroji pro takovouto správnou adaptovanost jsou různé adaptační plány, které korespondují s činností a firemní kulturou v různých organizacích.

V praktické části diplomové práce autorka představila maloobchodní řetězec, který byl předmětem výzkumu, a pro který byl následně zpracován nový adaptační plán. Byla popsána jeho organizační struktura, náplně jednotlivých pracovních pozic a uvedeny důležité kvalifikační předpoklady, které by měl mít nově nastupující zaměstnanec.

Proto, aby byl popsán současný náborový a adaptační proces, provedla autorka analýzu formou interview s manažerem jedné z prodejen. Pro doplnění a ověření informací byl poté proveden výzkum kvantitativní metodou formou dotazníkového šetření mezi provozními zaměstnanci dané firmy. Výzkumu se zúčastnilo 97 zaměstnanců z různých prodejen i odlišných regionů. Tito respondenti zde byli tázáni za své zkušenosti s adaptací při jejich nástupu do firmy. Na základě výstupů z dotazníkového šetření byly informace zpracovány matematicko-statistickou metodou do přehledných tabulek a grafů. Na základě porovnání informací z teoretické části a výsledků výzkumu byla zpracována interpretace výsledků a následně vytvořen zcela nový adaptační plán provozních zaměstnanců pro danou společnost, který bude předložen vyššímu vedení firmy. Tento adaptační plán by měl sloužit jako nástroj pro další práci s nově nastupujícími zaměstnanci, a přispět tak k lepší kvalitě při jejich zaškolování, zvýšení jejich budoucí produktivity a spokojenosti, což v důsledku znamená snížení personálních nákladů.

## Seznam použitých zdrojů

### Seznam literatury

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

ČÁP, Jan. *Rozvíjení osobnosti a způsob výchovy* Praha: ISV, 1996. ISBN 80-85866-15-3. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:79f93a30-7971-11e5-83b9-5ef3fc9bb22f>

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

Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:c8add730-7ce1-11e5-be6a-001018b5eb5c>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6

GEIST, Bohumil. *Psychologický slovník*. Praha: Vodnář, 2000. ISBN 80-86226-07-7

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

Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:b3fcc3a2-a6bc-4494-bc53-6b6104e3f079>

KAŠPAROVÁ, Eva a HAMPL, Petr. *Sociologie řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-81-3.

Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:241af2a8-4cea-41a0-90d4-307d92d09b46>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Středisko distančního vzdělávání. *Řízení lidských zdrojů: text pro distanční vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2006. ISBN 80-244-1443-0.

Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:5e4111d0-8c04-11e7-b4a5-005056825209>

LEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-413-5.

Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:c2dcd8e0-d019-11e3-85ae-001018b5eb5c>

NOVÝ, Ivan a Vysoká škola ekonomická v Praze. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 80-7079-470-4.

Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:8c657510-b638-11e3-bb86-005056825209>

PALÁN, Zdeněk a Katedra andragogiky a personálního řízení. *Profesní vzdělávání 2000*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2003. ISBN 80-86284-29-8.

Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:d7e35dc0-2377-11e4-8413-5ef3fc9ae867>

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:bdf57a40-17ad-11e4-8413-5ef3fc9ae867>

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti. 2*. Praha: Grada, 2017.

ISBN 978-80-247-5646-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer.

ISBN 978-80-247-5212-9.

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

ŠUPPLEROVÁ, Markéta. Středisko distančního vzdělávání a Filozofická fakulta. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1184-9  
Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:84d21ff0-4aec-11e7-aac4-005056827e51>

VÁCHAL, Jan a PÁRTLOVÁ, Petra. *Personální management: Řízení lidských zdrojů*. 2. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-903888-8-8

## Elektronické zdroje

Adaptace– Sociologická encyklopedie. [online] [cit. 04.01 .2021]. Dostupné

z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Adaptace>

Albert stojí za to, jíst lépe. *O nás* [online]. [cit. 05. 01. 2021]. Dostupné

z: <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>

CO JE NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ? *Národní soustava povolání* [online].

Copyright © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 28.02.2021]. Dostupné

z: <https://www.nsp.cz/info/co-je-nsp>

Kvalifikace | Andromedia.cz. *Andromedia.cz | Sdílením informací ke konkurenční*

*výhodě* [online]. [cit. 28. 02. 2021]. Dostupné z: [http://www.andromedia.cz/andragogicky-](http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/kvalifikace)

[slovník/kvalifikace](http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/kvalifikace)

Personální práce - Ekonomicky.eu. *Ekonomicky.eu - Ze světa ekonomiky* [online],

[cit. 02. 03. 2021] Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/personalni-prace/>

Prodavač | NSP.CZ. *Národní soustava povolání* [online]. Copyright © 2017 Ministerstvo

práce a sociálních věcí [cit. 02.03.2021]. Dostupné z:

<https://www.nsp.cz/jednotka-prace/prodavac>

Šéf řetězce: E-shop můžeme spustit rychle, letos přijdou nové samoobslužné pokladny

Aktuálně.cz. *Zprávy - Aktuálně.cz* [online]. Copyright © [cit. 10.01.2021]. Dostupné

z: [https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/rozhovor-albert-reditel-ahold-e-](https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/rozhovor-albert-reditel-ahold-e-shop/r~822cb3f034ca11e8ac3d0cc47ab5f122/)

[shop/r~822cb3f034ca11e8ac3d0cc47ab5f122/](https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/rozhovor-albert-reditel-ahold-e-shop/r~822cb3f034ca11e8ac3d0cc47ab5f122/)

TOP 30 | Zboží a Prodej – zprávy z retailu. Zboží a Prodej – zprávy z retailu [online].

Copyright © 2016. All Rights Reserved. Created by [cit. 07.01.2021]. Dostupné

z: <https://www.zboziaprodej.cz/top30/>

Zásady naboru zaměstnanců | ALTAXO SE. ★ *Zakládání a prodej ready made společností, virtuální sídla, vedení účetnictví - ALTAXO* [online]. Copyright © 2019, ALTAXO SE [cit. 01.03.2021]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/zasady-naboru-zamestnancu>



# Přílohy

## 1. Dotazník

### Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Marcela Sušilová, jsem studentkou 2. ročníku České zemědělské univerzity a ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který se zabývá **procesem přijímání a adaptace zaměstnanců**. Tento dotazník je **zcela anonymní** a bude sloužit pouze **pro účely mé diplomové práce**, proto Vás prosím o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění.

Předem děkuji za spolupráci a Váš čas.

Marcela Sušilová

---

#### 1. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- méně než 6 měsíců     6 měsíců až 1 rok     1 – 5 let     5 let a víc

#### 2. Do firmy jste nastoupil/a:

- Jako úplný začátečník, bez předchozích zkušeností
- Jako odborník, se zkušenostmi z oboru
- Se zkušenostmi mimo obor

#### 3. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena     Muž

#### 4. Jaký je Váš věk?

- 18-24 let     25-30     31-45 let     46-60 let     61 let a více
- 

#### 1. Smlouvu jste podepisoval/a:

- V den nástupu do práce
- Jiný smluvený den před nástupem do práce

**2. Byl/a jste ještě před svým nástupem s firmou v kontaktu? (např. kvůli dodání požadovaných dokumentům, informace o adaptačním programu, uvítací email, domluva na podpisu smlouvy)**

Ano

Ne (Od akceptování nabídky, po den nástupu jsem s firmou nekomunikovala)

**3. Informovala Vás firma předem o tom, jak bude Váš první den probíhat:**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**4. Měl/a jste hned v den nástupu k dispozici potřebné věci jako pracovní oděv, přístupy pro přihlášení do počítače, kancelářské potřeby, ostatní pracovní pomůcky?**

Ano, všechny potřebné věci jsem měl/a hned k dispozici

Připravené byly, ale nefungovaly nebo nastal jiný problém

Ne, tyto věci se začaly řešit až v den mého nástupu

**5. Co jste obdržel/a v prvních dnech svého nástupu:**

(Můžete zaškrtnout více odpovědí)

Popis pracovní pozice

Časový plán pro celou zkušební dobu

Metodiku (o službách/produktech a systémech firmy)

Program školení

Organizační strukturu

Ústně předanou informaci o průběhu mé adaptace

Plán budovy

Nic z výše uvedeného

**6. Byl/a jste seznámen/a s tím, jaké můžete čerpat benefity?**

Ano (vše mi bylo řádně vysvětleno)

Spíše ano (nevěděl/a jsem hned o všech, zjistil/a jsem vše časem)

Spíše ne (špatný přehled a nevěděl/a jsem na co vše mám nárok)

Ne (o benefitech mi nikdo neřekl)

**7. Byl/a jste v den nástupu proveden/a po firmě:**

Ano

Ne

Pouze po mém oddělení

**8. Byl/a jste představen/a Vašemu pracovnímu týmu?**

Ano

Ne, musel/a jsem se postupně seznamovat sám/sama

**9. Byl Vám pro lepší průběh adaptace přidělen mentor?**

Ano

Ne

**10. Kdo nebo co Vám během adaptace nejvíce pomohl/o:**

a) Vedoucí týmu

b) Školitel

c) Personální oddělení

d) Přidělený mentor

e) Kolega (jiný než mentor)

g) Nikdo mi nepomohl

**11. Zajímal se někdo aktivně o průběh Vaší adaptace (O váš názor a pocity, zda si rozumíte s přiděleným mentorem, zda jste zapadl do kolektivu, zda Vám během adaptace nic nechybí apod.): (Můžete zaškrtnout více odpovědí)**

Vedoucí týmu

Školitel

Personální oddělení

Přidělený mentor

Kolega (jiný než mentor)

Nikdo

Jiné:

**12. Byla Vám během Vaší adaptace poskytována zpětná vazba?**

Ano

Ne

**13. Jak často Vám byla poskytována zpětná vazba?**

Denně

1x týdně

2x týdně

1x za měsíc

Pouze na konci mé zkušební doby

Nedostal/a jsem zpětnou vazbu

**14. Proběhl na konci Vaší zkušební doby závěrečný rozhovor s hodnocením Vaší práce s Vaším nadřízeným nebo s personalistou?**

Ano

Ne

**15. Svůj adaptační proces považujete celkově za:**

Výborný, nic mi během adaptace nechybělo

Přijatelný, ale uvítal/a bych pár změn

Nedostačující

**16. Co pro Vás bylo během adaptace nejobtížnější:**

Začlenit se do kolektivu

Převést naučenou teorii do praxe

Porozumět názvům a zkratkám

Seznámit se se směrnicemi

Začít pracovat sám bez mentora

Jiné: