

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Přijímání a adaptace pracovníků

Magdaléna Balounová

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Magdaléna Balounová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Přijímání a adaptace pracovníků

Název anglicky

Recruitment and adaptation of employees in the company

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit úroveň procesů přijímání nových pracovníků a jejich následné adaptace ve vybrané společnosti a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření, vedoucí ke zlepšení aktuálního stavu.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou obsaženy základní charakteristiky pojmů a činností z oblastí přijímání a adaptace pracovníků, které jsou zpracovány formou kritické reflexe.

Praktická část je založena na vlastním empirickém šetření.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Personalistika, přijímání pracovníků, adaptace pracovníků

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2008. ISBN
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9
- FOOT, M., HOOK C. Personalistika. Brno: Computer Press, 2002. ISBN
- KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing
- KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing,, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN 1412992427
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Přijímání a adaptace pracovníků" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 03. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za vstřícný přístup a neobyčejnou trpělivost při vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti XY GmbH za ochotu při vyplňování dotazníku a osobních rozhovorech. Především pak děkuji celé mé rodině za podporu a pochopení během psaní práce a celém mém studiu.

Přijímání a adaptace pracovníků

Abstrakt

Bakalářská práce „Přijímání a adaptace pracovníků“ si klade za cíl zkoumat proces přijímání nových zaměstnanců a jejich následné adaptace ve zvolené společnosti XY GmbH. Dále pak zhodnotit efektivitu těchto procesů a navrhnout optimální řešení zjištěných nedostatků. První, teoretická část, se opírá o poznatky odborné literatury, týkající se témat řízení lidských zdrojů, personální činnosti, psychologie řízení lidských zdrojů a adaptace pracovníků. Druhá, praktická část, navazuje na odbornou literaturu a popisuje průběh přijímání pracovníků v dané společnosti a následný proces adaptace nově příchozích zaměstnanců. Poslední část je zaměřena na vyhodnocení výsledků průzkumu, který probíhal pomocí dotazníkového šetření, strukturovaných rozhovorů s náhodně vybranými zaměstnanci společnosti XY GmbH a polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem personálního oddělení (dále jen HR pracovník) této společnosti. Závěr celé bakalářské práce je věnován doporučením, která by mohla pomoci k vyšší efektivnosti těchto procesů ve společnosti XY GmbH.

Klíčová slova: Adaptace, společnost, přijímání pracovníků, zaměstnanec

Recruitment and adaptation of employees

Abstract

The bachelor's thesis „Recruitment and adaptation of employees“ aims to examine the process of recruiting new employees and their subsequent adaptation in the selected company XY GmbH. Furthermore, evaluate the effectiveness of these processes and propose the optimal solution to the identified imperfections. The first, theoretical part, is based on the knowledge of the literature on the topics of human resource management, personal activities, psychology of human resource management and adaptation of employees. The second, practical part, builds on the literature and describes the process of recruitment in the company and the subsequent process of adaptation of new employees. The last part is focused on the evaluates through a questionnaire survey, structured interviews with randomly selected employees of XY GmbH and a semi-structured interview with a senior HR employee of this company. The conclusion of the whole bachelor thesis is devoted to recommendations that could help to increase the efficiency of these processes in the company XY GmbH.

Keywords: Adaptation, company, recruitment, employee

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Přijímání pracovníků.....	13
3.1.1 Pracovněprávní vztahy.....	13
Pracovní poměr	14
Pracovní smlouva.....	15
Práce konané mimo pracovní poměr	18
3.1.2 Uvedení pracovníka na pracoviště	19
3.2 Adaptace pracovníků.....	21
3.2.1 Adaptační program	25
3.2.2 Informační materiály.....	26
3.2.3 Hodnocení adaptace pracovníků.....	27
4 Vlastní práce	29
4.1 Charakteristika společnosti XY GmbH.....	29
4.1.1 Počet a struktura zaměstnanců	29
4.1.2 Personální oddělení	29
4.1.3 Pracovněprávní vztahy poskytované společností	30
4.1.4 Přijímání pracovníků ve společnosti.....	31
4.1.5 Formality nutné při nástupu do zaměstnání z pohledu zaměstnavatele....	32
4.1.6 První nástupní den	32
4.2 Proces adaptace pracovníků	33
4.2.1 Hodnocení procesu adaptace	34
5 Výsledky a diskuse	35
5.1 Shrnutí výsledků průzkumu	35
5.1.1 Identifikační otázky	35
5.1.2 Vyhodnocení přínosu náplně prvního pracovního dne zaměstnance.....	35
5.1.3 Vyhodnocení procesu adaptace nově přichozícího zaměstnance	36
5.1.4 Vyhodnocení přínosu celopodnikových aktivit na proces adaptace.....	37
5.2 Navržená doporučení	39
6 Závěr	42
7 Seznam použitých zdrojů	44

Seznam obrázků

Obrázek 1: Příklad pracovní smlouvy.....	18
Obrázek 2: Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka	22

Seznam tabulek

Tabulka 1: Věk respondentů	48
Tabulka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání	49
Tabulka 3: Hodnocení vystupování HR pracovníka při prvním pracovním dni.....	52
Tabulka 4: Hodnocení vystupování vedoucího pracovníka týmu při prvním pracovním dni	53

Seznam grafů

Graf 1: Jak dlouho respondenti ve firmě pracují.....	49
Graf 2: Přínosnost obdržených informací	50
Graf 3: Adekvátnost množství přijatých informací.....	50
Graf 4: Přínosnost informací o společnosti a organizační kultuře	51
Graf 5: Seznámení s pracovním prostředím a vybavením potřebným pro výkon pracovní činnosti.....	52
Graf 6: Pocit zaměstnance při přivedení na nové pracovní místo.....	53
Graf 7: Obdržení dostatečného množství informací k průběhu adaptačního procesu	54
Graf 8: Informační materiály	55
Graf 9: Kontakt s HR pracovníkem	55
Graf 10: Kontakt s vedoucím pracovníkem týmu	56
Graf 11: Zaškolující pracovník	57
Graf 12: Věděl (a) jste vždy na koho se obrátit?.....	57
Graf 13: Průběžné hodnocení adaptačního procesu	58
Graf 14: Přínosnost celopodnikových aktivit pro adaptační proces	59
Graf 15: Dostatečné množství společných aktivit.....	59
Graf 16: Pozitivní vliv společných aktivit na zlepšení vztahů na pracovišti	60
Graf 17: Vliv týmových a společných schůzí na průběh adaptace	61
Graf 18: Vliv firemní cesty na mateřskou pobočku XYZ GmbH na zlepšení orientace ve firemní strategii.....	61
Graf 19: Zájem zaměstnanců o firemní cestu na mateřskou pobočku XYZ GmbH.....	62
Graf 20: Zájem o další společné volnočasové aktivity	62

1 Úvod

Lidské zdroje tvoří nejdůležitější část každé společnosti. Aby byl podnik úspěšný a konkurenceschopný na dnešním přeplněném trhu práce, musí být schopný zajistit si kvalitní tým zaměstnanců, a umět s nimi také dále pracovat. Tato oblast bývá v mnohých společnostech často opomíjena, ale je důležité si uvědomit, že lidské zdroje se nepodílí pouze na fungování, ale také vývoji kultury celých společností. Proto je důležitý zodpovědný a správně nastavený přístup při jejich řízení. Z tohoto důvodu je v posledních letech kladen na tuto oblast značný důraz.

Práce personalisty je v tomto případě rozhodující nejen vzhledem k budoucnosti každého přijímaného pracovníka, ale ovlivňuje i budoucnost společnosti, protože zde existuje velké riziko, že přijetí nesprávných uchazečů způsobí v organizaci velké problémy.

Tato bakalářská práce se zaměřuje konkrétně na problematiku přijímání nových zaměstnanců a jejich postupné adaptace ve společnosti, a to jak formální, tak neformální. Správnost přístupu k novému pracovníkovi po jeho přijetí a vhodně zvolený program adaptace je rozhodující pro jeho pracovní výkony i pro další setrvání v podniku.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části, teoretickou a praktickou. V první, teoretické části, jsou přiblíženy základní pojmy a postupy týkající se témat přijímání a adaptace zaměstnanců. K vypracování této části jsou využity odborné publikace a vzájemné srovnávání pohledů autorů na danou problematiku. Seznam této literatury je uveden na konci této práce.

Druhá, praktická část, je vytvořena na základě pozorování a analýzy přijímání a adaptace nově přijatých zaměstnanců ve zvolené společnosti XY GmbH. Ke zkoumání jsou využity metody dotazníkového šetření a strukturovaných a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci této společnosti. Jednotlivé části jsou mezi sebou porovnány a výsledky kooperovány s částí teoretickou, tedy s poznatky a doporučeními odborníků na danou problematiku.

Cílem této bakalářské práce je zjištění silných a slabých stránek organizace výše uvedených procesů, a následné navržení možných řešení, které budou mít pro společnost pozitivní význam do budoucnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit úroveň procesů přijímání nových pracovníků a jejich následné adaptace ve vybrané společnosti a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření, vedoucí ke zlepšení aktuálního stavu.

2.2 Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou obsaženy základní charakteristiky pojmů a činností z oblastí přijímání a adaptace pracovníků, které jsou zpracovány formou kritické reflexe. Praktická část je založena na vlastním empirickém šetření.

3 Teoretická východiska

3.1 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. (Koubek, 2007)

Na rozdíl od toho Měrtllová (2014) vymezuje tento proces jako děj, který začíná po skončení výběrového řízení a přijetí nabídky zaměstnání, a končí schůzkou, na které je vypracovaná pracovní smlouva. Jelikož je smlouva věc dvoustranná, uchazeč má právo být přítomen vypracování smlouvy kvůli případným dotazům či nesrovnalostem.

Podle Šikýře (2012) zahrnuje přijímání zaměstnanců formální postupy spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným kandidátem na pracovní místo.

Koubek zde navíc specifikuje užší a širší pojetí přijímání pracovníků, kdy se užší pojetí vztahuje k pracovníkům nově přichozících do organizace, zatímco širší pojetí zahrnuje i procedury týkající se přechodu stávajícího zaměstnance organizace na jiné pracovní místo.

3.1.1 Pracovněprávní vztahy

Pracovně právní vztahy jsou upravovány Zákoníkem práce. Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. (§ 7 zák. práce)

Pracovník může uskutečňovat práce jako:

- Zaměstnanec v pracovním poměru
- Na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, to znamená na základě dohody o provedení práce nebo na základě dohody o pracovní činnosti

(Kocianová, 2012)

Pracovní poměr

Pracovní poměr je jeden z nejčastějších forem pracovněprávních vztahů. Pokud není stanoveno jinak, vzniká na základě pracovní smlouvy v den, který je označen v pracovní smlouvě dnem nástupu do zaměstnání. (§ 36 zák. práce)

V případě obsazení pracovního místa na základě volby je zvolení předpokladem pro sjednání pracovní smlouvy. Pracovní poměr může dále vzniknout i jmenováním. Tato situace nastává pouze v určitých situacích vymezených zákonem.

(Kocianová, 2012)

Než je uzavřena pracovní smlouva má zaměstnavatel povinnost, podle paragrafu 31 Zákoníku práce, seznámit uchazeče o zaměstnání:

- S právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy.
- S pracovními podmínkami a podmínkami odměňování.
- S povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů.

Před podpisem pracovní smlouvy musí zaměstnavatel zajistit, že se vybraný uchazeč podrobí vstupní lékařské prohlídce.

(§32 zák. práce)

Dle §316 odst. 4 Zákoníku práce nesmí zaměstnavatel od uchazeče požadovat údaje, které bezprostředně nesouvisí s výkonem práce. Nesmí vyžadovat informace zejména o:

- a) Těhotenství
- b) Rodinných a majetkových poměrech
- c) Sexuální orientaci
- d) Původu
- e) Členství v odborové organizaci
- f) Členství v politických stranách nebo hnutích
- g) Příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti
- h) Trestněprávní bezúhonnosti

To, s výjimkou písmen c), d), e), f), a g), neplatí, jestliže je pro to dán věcný důvod spočívající v povaze práce, která má být vykonávána, a je-li tento požadavek

přiměřený, nebo v případech, kdy to stanoví tento zákon nebo zvláštní právní předpis. Tyto informace nesmí zaměstnavatel získávat ani prostřednictvím třetích osob.

Vznikem pracovního poměru jsou zaměstnavatel a zaměstnanec povinni plnit stanovené povinnosti jím dané.

Mezi povinnosti zaměstnavatele patří přidělování pracovních úkolů podle smlouvy, platit za vykonanou práci mzdu/plat, vytvářet odpovídající podmínky pro plnění pracovních úloh zaměstnance, a dodržovat ostatní podmínky podle právních předpisů.

Zaměstnanec je zavázán k vykonávání práce podle pokynů zaměstnavatele podle pracovní smlouvy, které jsou rozvrženy v týdenní pracovní době. Dále také k dodržování povinností vyplývajících z pracovního poměru.

(Šikýř, 2012)

Pracovní smlouva

Podle Koubka je podepsání pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu podle kterého bude pracovník svou pozici v organizaci vykonávat nejdůležitějším formálním úkonem. Jelikož se organizace snaží o co největší flexibilitu, část pracovníků jejichž vztah je podložen pracovní smlouvou klesá, a naopak roste podíl těch, kteří pracují na základě jiného dokumentu. V případě pracovní smlouvy i jiných dokumentů však platí stejné zásady. Níže se blíže podíváme na pracovní smlouvu.

Jak již bylo výše zmíněno, smlouva není jednostrannou záležitostí, takže by se na její tvorbě měly podílet obě strany – jak uchazeč, tak organizace. Uchazeč o zaměstnání by měl mít možnost vyjádřit svůj názor a postoj a organizace by ho měla respektovat. Pracovní smlouvy jsou u nás jsou chápány velmi nejednoznačně a obecně. Změny v pracovním zařazení zaměstnance bývají často uvedeny pouze v dodatku k pracovní smlouvě. To může mít za následek, že zaměstnanci stoprocentně neví, jaké mají práva a povinnosti. Koubek zdůrazňuje, že pracovní smlouva by se měla nově formulovat a uzavřít pokaždé, když zaměstnanec mění své pracovní zařazení.

Pracovní smlouva je stále nejčastějším způsobem vzniku pracovního poměru, musí být uzavírána písemně, a podle Kocianové, které vychází ze Zákoníku práce (§ 34 odst.1 zák.práce) musí obsahovat tyto údaje:

- a) Druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat.
- b) Místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána.
- c) Den nástupu do práce (tímto dnem vzniká pracovní poměr).

(Kocianová, 2012)

Jelikož se základní informace, které by měla smlouva obsahovat mění podle charakteru pracovního místa, Armstrong uvádí přehled typických bodů pracovní smlouvy:

- Název práce či pracovního místa
- Pracovní úkoly a povinnosti, včetně tzv. klauzule flexibility
- Datum zahájení pracovního poměru a pravidlo pro výpočet doby zaměstnání
- Mzdový/platový tarif, přídavky, příplatky za práci přesčas a za směnovou práci, způsob a termín výplaty mzdy/platu
- Pracovní doba včetně přestávek v práci a organizace přesčasů směnové práce
- Organizace dovolené (roční počet dnů placené dovolené, výpočet náhrady mzdy, zástup do dobu dovolené...)
- Nemoc (proplácení neodpracované doby, doba vyplácení nemocenských dávek, hlášení nemoci...)
- Výpovědní lhůta (pro zaměstnavatele i zaměstnance)
- Postup pro vyřizování stížností (nebo odkaz na něj)
- Disciplinární postup (nebo odkaz na něj)
- Pravidla pro vykonávání práce (nebo odkaz na ně)
- Úprava týkající se ukončení pracovního poměru
- Úprava týkající se členství v odborech
- Zvláštní podmínky týkající se práce vztahujících se k patentům a návrhům, důvěrných informací a různých omezení po ukončení pracovního poměru (například tzv. konkurenční klauzule)

- Práva zaměstnavatele měnit podmínky pracovní smlouvy na základě řádného oznámení (potřebná lhůta)

(Armstrong, 2015)

Koubek (2012) za minimální množství informací považuje:

- a) Název a informace o práci (pracovním místě), na kterou je pracovník přijímán nebo nově zařazován.
- b) Komu (které pracovní funkci) je pracovník za svou práci odpovědný.
- c) Pracovní podmínky související s pracovním místem.
- d) Informace o místě, kde se bude práce vykonávat.
- e) Datum nástupu do zaměstnání, termínovanost pracovního poměru.
- f) Další dohodnuté skutečnosti.

Dále se mezi oběma stranami ujednává například výše mzdy, kratší pracovní doba nebo zkušební doba. Zkušební doba musí být podle zákoníku práce sjednaná nejpozději v den nástupu do práce a nesmí být delší než tři po sobě jdoucí měsíce. Nesmí být také dodatečně prodlužována a musí být sjednána písemně.

Není-li ve smlouvě dohodnuta délka trvání pracovního poměru, je pracovní poměr založen na dobu neurčitou.

Koubek v této souvislosti poukazuje na rozšíření trendu uzavírání smluv na dobu určitou v mnoha organizacích. Od tohoto kroku je slibováno zvýšení pracovních výkonů či větší pohyblivost pracovních sil. Termínované smlouvy ale poskytují zaměstnancům menší sociální jistotu, zejména pokud smlouva končí krátce před dosažením důchodového věku. Tyto smlouvy často způsobují zhoršení vztahů pracovníka k zaměstnavateli, a také odrazují potencionální uchazeče o zaměstnání.

Nestačí, je-li pracovní smlouva v souladu se zákonem nebo zvyklostmi. Je třeba z ní udělat nástroj vytváření zdravých vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

(Koubek, 2007)

Obrázek 1: Příklad pracovní smlouvy

Příklad pracovní smlouvy	
Zaměstnavatel, se sídlem, zastoupený,	
a	
zaměstnanec, narozen, bytem,	
uzavírají tuto	
Pracovní smlouvu	
1. Zaměstnanec nastoupí do práce dnem jako	
2. Místem výkonu práce je	
3. Zkušební doba se sjednává na 3 měsíce ode dne vzniku pracovního poměru, tj. od, a skončí dnem, s výjimkou jejího prodloužení podle § 35 odst. 4 zákoníku práce.	
4. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda ve výši Kč měsíčně.	
5. Před uzavřením pracovní smlouvy byl zaměstnanec seznámen se svými právy a povinnostmi vyplývajícími z uzavíraného pracovního poměru a s pracovními a mzdovými podmínkami a s předpisy vztahujícími se k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, což stvrzuje podepsáním pracovní smlouvy.	
V	dne
Zaměstnanec	Zaměstnavatel

Zdroj: Upraveno podle Jakubka, Jaroslav. Vzory a metodické návody pro uzavírání smluv podle zákoníku práce. 2.aktualizované vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2010, s.83. (Šikýř, 2012)

Práce konané mimo pracovní poměr

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr patří mezi primární pracovněprávní vztahy. Rozlišujeme dva druhy – Dohoda o pracovní činnosti a Dohoda o provedení práce. O tom, jestli bude zaměstnavatel zajišťovat zaměstnanci plnění svých úkolů na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce rozhoduje rozsah práce. Obě tyto dohody musí být uzavírány písemně a výkon práce nesmí přesáhnout 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích. Za vykonanou práci na základě těchto dohod náleží zaměstnanci odměna za dohody, která nesmí být nižší než minimální mzda. Šikýř při charakteristice obou dohod vychází ze zákoníku práce.

Dohoda o pracovní činnosti zaručuje, že rozsah práce, který je dán touto dohodou, nesmí překročit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Dodržené této doby se posuzuje po celou dobu, na kterou byla tato dohoda uzavřena, nejdéle ovšem za období 52 týdnů. Uzavírá se na dobu určitou a neurčitou, a musí obsahovat:

- Sjedené práce
- Sjedený rozsah pracovní doby

- Dobu, na kterou se dohoda uzavírá

Dohoda o provedení práce je uzavírána, pokud rozsah práce nepřekračuje 300 hodin v kalendářním roce. Do této doby je započítávána i doba, kterou zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonával ve stejném kalendářní roce na základě jiné dohody o provedení práce, to znamená že zaměstnanec může se zaměstnavatelem uzavřít více dohod o provedení práce v jednom kalendářním roce, ale rozsah práce se sčítá a nesmí překročit 300 hodin.

Jedinou náležitostí, kterou musí dohoda o provedení práce obsahovat, je doba, na kterou se provedení práce uzavírá, další náležitosti zákoník práce nestanovuje. Dále může obsahovat informace o druhu práce, místě výkonu, odměnách, pracovních cestách apod.

(Šikýř, 2012)

3.1.2 Uvedení pracovníka na pracoviště

Po tom, co je po podpisu pracovní smlouvy pracovník zařazen do personální evidence, což znamená že je mu přidělena osobní karta či jiný dokument obsahující nezbytné informace o pracovníkovi, může být uveden na pracoviště.

Uvedení pracovníka na pracoviště a předání ho jeho bezprostřednímu nadřízenému, který ho seznámí s jeho právy a povinnostmi, je nezbytnou a často velmi opomíjenou součástí přijímání nových zaměstnanců. Tento proces by měl být zachován i v případě přechodu zaměstnance na jiné místo v organizaci, protože je potřeba zachovávat určité formality. Bezprostřední nadřízený by měl zaměstnanci podat podrobnější informace o pracovním místě, a zodpovědět případné dotazy. Dále by měl pracovníka seznámit se zásadami bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Následně je pracovník seznámen s ostatními kolegy na pracovišti, především s jeho nejbližšími spolupracovníky.

Pokud je potřeba nového pracovníka zaškolit, je mu přidělen instruktor či školitel z řad zkušených pracovníků. Důležité je i seznámit pracovníka se sociálně hygienickými podmínkami, například kde se nachází záchody, šatny, jaké jsou možnosti stravování a tak dále. Na závěr je pracovník zaveden na své pracovní místo, které je mu formálně předáno spolu se zařízením potřebným k vykonávání práce. Věci potřebné k výkonu jako například počítač či pracovní stůl, by měly být předány formálně, jedna po druhé. Prostor, do kterého nově přijímaný pracovník přichází, by měl být uklizen a uspořádán tak, jak se to od něj bude v budoucnu požadovat.

Po tomto procesu mohou být zaměstnanci přiděleny první pracovní úkoly, je také dobré ho motivovat a popřát mu pracovní úspěchy.

(Koubek, 2007)

Podle Armstronga by měl proces uvedení pracovníka na pracoviště začínat vedoucí útvaru, a ne přímo jeho bezprostřední nadřízený. Tento krok je podle Armstronga velmi důležitý proto, aby pracovník nepovažoval vedoucího útvaru za někoho jemu pracovně velmi vzdáleného, a také aby vedoucí útvaru věděl, kdo je nově přijímaný pracovník, a ten pro něj tak nebyl jen novým jménem.

Detailní uvedení pracovníka má už na starosti jeho vedoucí týmu. Uvádění má pět nejdůležitějších cílů:

- Dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma
- Zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci
- Poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech
- Informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává
- Informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí

(Armstrong, 2015)

Po seznámení nově přijatého pracovníka ho vedoucí týmu předá někomu z kolegů, aby se na něj mohl v případě dotazů kdykoli obrátit. Fowler uvádí, že lepší možností je, když tento kolega není v organizaci příliš dlouho. Pokud je v organizaci kratší dobu, vzpomíná si na své problémy a obavy, které před časem zažíval, tedy se do situace nově příchozího dokáže lépe vcítit a bude schopný pracovníka rychleji uklidnit a pomoci mu s procesem adaptace.

(Armstrong, 2015)

3.2 Adaptace pracovníků

Rychlost adaptace pracovníka závisí kromě jeho stupně adaptability na jeho pracovních zkušenostech, splněných očekáváních z pracovního místa ale také na okolnostech adaptace ze strany organizace. Plně adaptovaný pracovník je ztotožněný s prostředím, s prací, i s kulturou organizace.

Podle Kocianové se pracovník adaptuje na:

- Kulturu organizace
- Vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace)
- Sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti (sociální adaptace) (Kocianová, 2012)

Dle Šikýře zahrnuje adaptace zaměstnanců formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání.

Adaptace pracovníků se uskutečňuje formálně a neformálně.

Formální adaptace probíhá po celou dobu adaptačního programu pod dohledem manažera či zmocněného zaměstnance, kterým bývá většinou některý ze zkušených pracovníků.

Neformální adaptace je spontánní, probíhá působením sociálního okolí, zejména nejbližších spolupracovníků. (Šikýř, 2012)

Neformální způsob adaptace bývá mnohdy efektivnější.

Bedrnová a Nový uvádějí, že adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly.

Tento dej probíhá na dvou základních úrovních, a to na úrovni pracovní a sociální adaptace. V tomto se Bedrnová a Nový shodují se Šikýřem, který tyto dvě roviny označuje jako formální a neformální.

Pracovní adaptace je proces, během kterého se osobnostní předpoklady člověka vyrovnávají s jednotlivými nároky na jeho pracovní pozici. Dále tento pojem zahrnuje zvládání změn v pracovním prostředí a v požadavcích na jeho pracovní činnost.

Sociální adaptace zahrnuje začlenění jedince do vztahů jak s jeho pracovní skupinou, tak i s celou organizací. Tento proces nastává i v případě, kdy dojde ke změně postavení pracovníka v rámci organizace.

Tyto dvě úrovně adaptace se navzájem prostupují, proto aby pracovník zvládl celý proces, musí být úspěšný v obou uvedených rovinách.

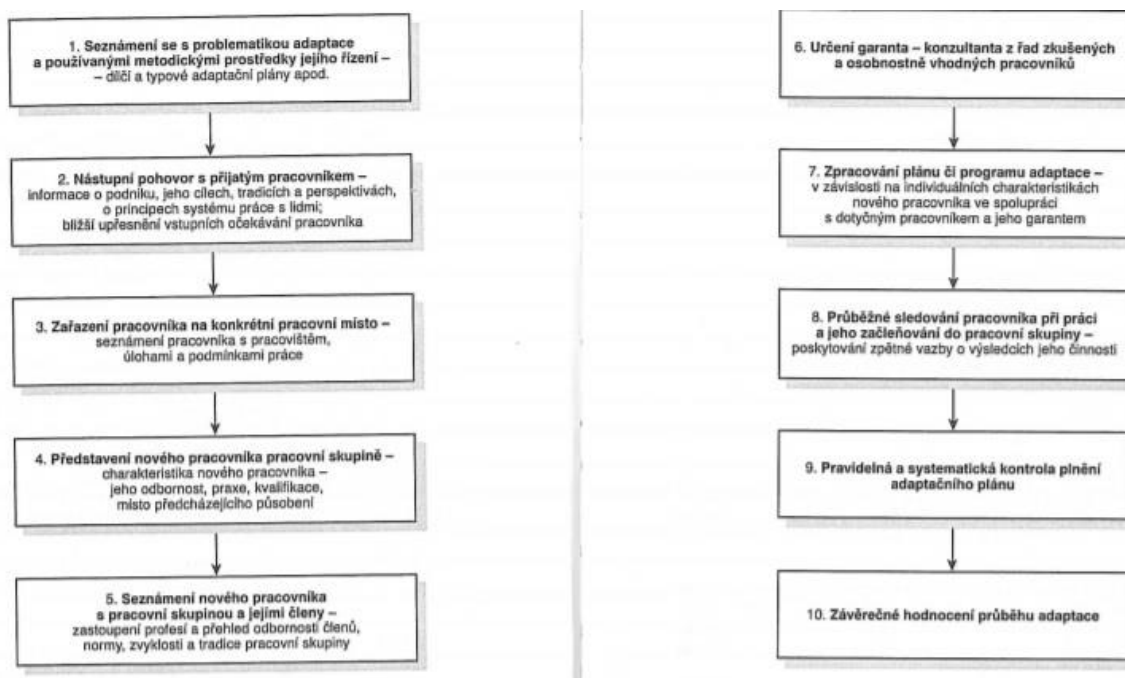
Proces adaptace je velice důležitý z hlediska dalšího fungování jedince v organizaci, proto je třeba cíleně jej řídit. Řízení sleduje dva aspekty – aspekt pracovníka a aspekt podniku.

Aspekt pracovníka zahrnuje rozvoj osobnosti, pracovní spokojenost či uspokojování jeho potřeb. Hlavní cíle adaptačního procesu s ohledem na pracovníka jsou:

- Co nejrychlejší a nejlepší zvládnutí pracovních požadavků
- Získání perspektivy svého pracovního růstu a kariéry
- Přiměřené začlenění do struktury mezilidských vztahů v organizaci

Pod pojem aspekt podniku spadá například identifikace s prací, zvládnutí pracovních činností, identifikace s organizací a pracovní skupinou. (Bedrnová, Nový, 2007)

Obrázek 2: Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka (Bedrnová, Nový)



Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka (Bedrnová, Nový)

Koubek označuje proces adaptace pojmem **orientace pracovníků**, a definuje ho takto:

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. (Koubek, 2007)

Koubek dělí orientaci pracovníků do třech oblastí, a to **celoorganizační (celopodniková) orientace, útvárová orientace a orientace na konkrétní pracovní místo.**

Celoorganizační (celopodniková) orientace se zaměřuje na předávání obecných informací, a je společná pro všechny pracovníky organizace, tedy nerozlišujeme, jaký mají charakter práce.

Útvárová orientace (neboli skupinová či týmová orientace) se týká pracovní skupiny do které je nově přijímaný pracovník přidělen. Cílem je poskytnout detailnější informace o týmu či pracovní skupině, a je většinou jednotná pro všechny členy týmu.

Orientace na konkrétní pracovní místo je rozlišována podle obsahu práce na jednom pracovním místě.

Pro nově zaměstnaného pracovníka je často velice obtížné vstřebat všechny získané informace najednou nebo v krátké době, jako třeba během dne nástupu do práce. Koubek zdůrazňuje, že informace poskytované ústně by měly být dávkovány po určitém čase podle stupně priority. Nestačí tedy udělat jednorázové informační školení či rozdat příchozím písemné materiály s informacemi. Je vhodné použít jak ústní, tak písemnou formu předávání informací, tyto však musí být vhodně sladěny.

Celý proces začleňování nového zaměstnance by měl být pravidelně sledován a vyhodnocován.

Proces orientace má v každé organizaci různé doby trvání, záleží na konkrétním pracovním místě či povaze práce. Pro představu si uvedeme časový plán procesu orientace podle Koubka (2007).

1. Předání písemných materiálů může proběhnout ihned po rozhodnutí o přijetí pracovníka (před sepsáním smlouvy).
2. Další ústní a písemné informace se pracovníkovi dostane u příležitosti podepsání pracovní smlouvy.
3. Doporučuje se, aby bezprostřední nadřízený udržoval s přijatým pracovníkem kontakt v mezidobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a jeho nástupem. Poskytoval mu potřebné informace, popřípadě pomáhal s řešením některých osobních problémů.
4. Den nástupu do zaměstnání je intenzivně věnován především ústní orientaci nově přijatého pracovníka. Dále je proveden organizací, seznámen s kolegy a plní první přidělené pracovní úkoly.
5. V průběhu prvního týdne se pracovník zařazuje do skupiny nových spolupracovníků, absolvuje několik pohovorů s nadřízeným, se kterým také spolupracuje při plánování svých pracovních úkolů, a učí se, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací.
6. Během druhého týdne začíná plnit své běžné pracovní povinnosti. Alespoň jednou je kontaktován bezprostředním nadřízeným a personálním útvarem ve věci jeho procesu orientace.
7. Během třetího a čtvrtého týdne může podstoupit školení, týkající se například zaměstnaneckých výhod či norem chování v organizaci. Alespoň jednou týdně se setkává s bezprostředním nadřízeným a personálním pracovníkem za účelem vyhodnocení dosavadního průběhu jeho orientace, popřípadě řešení všech problémů.
8. Od druhého do pátého měsíce jsou mu postupně přidělovány všechny pracovní úkoly, absolvuje další krátká školení, která se vztahují například k tématům odměňování, pracovních vztahů, kvalitě a produktivitě a podobně.
9. Proces orientace nového pracovníka se uzavírá během šestého měsíce zaměstnání. Je hodnocen jeho pracovní výkon a probírají se další plány jeho sociálního a personálního rozvoje.

3.2.1 Adaptační program

Aby adaptace proběhla co nejrychleji a dosahovala požadovaných výsledků, zmiňuje Šikýř tzv. **adaptační program**, který má zabezpečit informování zaměstnance, jeho odborné zapracování a sociální začlenění. Podle Bedrnové a kol. je velice důležité vytvoření jednotného systému řízení všech adaptačních procesů v podniku.

Informování obsahuje fakta důležitá pro výkon práce na určitém pracovním místě. Je to například informování o principech společnosti, hlavních cílech, pracovním řádu, podmínkách vykonávané práce, předpisech o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, systému odměn, možnosti růstu a vzdělávání atd. Je prováděno ústně, což má za úkol manažer nebo pověřený pracovník, nebo písemně, například formou letáku či brožury shrnující důležité informace.

Odborné zapracování zajišťuje také manažer či proškolený pracovník, a je prováděno pomocí různých vzdělávacích metod na pracovišti nebo mimo pracoviště. Například je nově přijatý pracovník poslán na seminář, pracovní poradou a jiné.

Sociální začlenění zabezpečuje manažer s velkou pomocí spolupracovníků nového zaměstnance tím, že pro něj vytvářejí na pracovišti dobré podmínky a udržují příjemné pracovní vztahy.

(Šikýř, 2012)

Podle Kaspera a Mayrhofera (2005) jsou důležitými prvky adaptačního programu:

- Adaptační akce v širším rámci (setkávání nových pracovníků)
- Písemné informační materiály (příručka pro nového zaměstnance)
- Materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory apod.
- „seznamovací“ služební cesty nových pracovníků do organizačních složek (např. do různých zastoupení organizace)
- Kvalifikační opatření – zapojení nových pracovníků do tréninkových programů

3.2.2 Informační materiály

Jak už bylo výše několikrát zmíněno, proces adaptace nového pracovníka mohou značně ulehčit písemné informační materiály, které pracovník obdrží při nástupu do nového zaměstnání. Tyto materiály obsahují informace o celé organizaci, ne o konkrétním pracovním místě (to by bylo příliš nákladné). Tvorbu těchto materiálů má ve většině případů na starost personální oddělení daného podniku.

Seznam položek podle Kocianové (2012):

- Informace o činnosti organizace, postavení na trhu a budoucích vizích
- Organizační struktura
- Pravidla komunikace a kontakty na pracovníky organizace
- Základní organizační normy (např. pracovní řád)
- Pracovní podmínky v organizaci
- Informace o odměňování
- Informace o zaměstnaneckých výhodách
- Možnosti vzdělávání a rozvoje
- Postupy při povyšování pracovníků
- Odborové záležitosti
- Cestovné a diety atd.

U nás se adaptaci pracovníků zatím nevěnuje taková pozornost, jaká by byla potřeba, proto není vytvořená ani vzorová struktura pro tvorbu těchto orientačních materiálů. Koubek proto doporučuje inspirovat se v zahraničí, a uvádí seznam položek vypracovaný Walterem D. St. Johnem.

Pro inspiraci si uvedeme pár položek, které by podle něj měl v každém případě orientační balíček obsahovat.

- Současné organizační schéma organizace
- Perspektivní (projektované) organizační schéma organizace
- Plán organizace a jejího zařízení
- Kopie kolektivní smlouvy

- Materiál s popisem pracovního místa
- Seznam podnikových svátků
- Seznam zaměstnaneckých výhod
- Kopie formulářů používaných pracovníky
- Detailní informace, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí
- Telefonní čísla a adresy důležitých pracovníků
- Informace o pojištění pracovníků

(Koubek, 2007)

Armstrong kromě informační příručky doplňuje důležitost předání nově příchozím pracovníkům i jiné dokumenty jako například pracovní řád, pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, sepsané postupy disciplinárního řízení či řešení stížností atd.

3.2.3 Hodnocení adaptace pracovníků

Součástí adaptačního programu je i hodnocení nově příchozího pracovníka, a to dvojího druhu – formální a neformální. Neformální hodnocení je využíváno během probíhajícího programu, a má na starost včasné odhalení potencionálních problémů. Formální hodnocení probíhá na konci adaptačního programu, kdy manažer s pracovníkem probírá a hodnotí uplynulou dobu.

(Šikýř, 2012)

Berdnová a kol. zdůrazňují, že úspěšnost adaptace pracovníků je podmíněna především prováděním kontrol úkolů, které byly nově příchozímu zaměstnanci uloženy a kvalitou závěrečného hodnocení adaptačního programu. To nesmí být samoúčelné a formální, ale musí vést k nastínění pracovníkovi budoucí kariéry v podniku.

Hodnocení pracovníků musí probíhat soustavně. Je důležité hodnotit nejen jak se pracovník vypořádává s jednotlivými problémy orientace, ale také jeho přístup k práci a pracovním úkolům, přispívání k udržování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, výkonu celého

pracoviště po jeho nástupu a také toho, jak se vyrovnává s narůstajícím počtem pracovních úkonů souvisejících s jeho pracovním místem.

(Koubek, 2007)

Nově přijatý pracovník by měl být čas od času kontaktován, aby nadřízený pracovník viděl, ubírá-li se proces orientace správným směrem. Zaměstnanec by měl být kontaktován minimálně dvakrát během prvního pracovního týdne, a v průběhu dalších tří týdnů alespoň jednou za týden, a to jak pracovníkem personálního oddělení, tak svým bezprostředním nadřízeným. Další informace o procesu adaptace mohou být získávané pomocí anonymních dotazníků od účastníků adaptačního procesu, skupinovými diskusemi nebo pohovory s některými z vybraných účastníků.

Při vyhodnocování programu spolupracuje kromě přímého nadřízeného i pracovníci personálního oddělení, kteří vyhodnocují efektivnost adaptačního procesu a své zkušenosti využívají při tvorbě dalších orientačních programů.

(Koubek, 2007)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti XY GmbH

Společnost XY GmbH se zabývá zpracováním osobních údajů klientů. Byla založena v roce 2010, jako podpůrná složka centrály XYZ GmbH, sídlící v Německém Stuttgartu. Společnost se zaměřuje především na provádění kontroly klientské dokumentace, korekturu smluv a validaci dokumentů, v oblasti pojišťovnictví.

4.1.1 Počet a struktura zaměstnanců

V roce 2010, kdy byla společnost založena, zde bylo zaměstnáno pouhých 12 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Vedoucí pozici zastával generální manažer, který zároveň zajišťoval i veškerou personální agendu pracovníků, komunikaci s mateřskou pobočkou v Německu, i řešení problémů v oblasti internetových technologií (dále jen IT).

Jelikož společnost nabízí místa také studentům a rodičům na mateřské dovolené, počet zaměstnanců se brzy rozrostl na nynějších 78.

Při tomto počtu už není v silách generálního manažera zastat tolik úkonů jako dříve, proto se v týmu oddělily nové pozice, jako je vedoucí HR pracovník, IT technik, a specialista pro komunikaci s mateřskou pobočkou. Protože se rozšířilo i spektrum vykonávané práce, byly vytvořeny čtyři týmy, každý se specializací na jiné odvětví zpracování, z nichž každý má svého vedoucího pracovníka, který za tým a jeho vykonanou práci odpovídá. Poslední, pátý tým, tvoří lidé, kteří jsou zde zaměstnáni na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Tento tým má také svého vedoucího pracovníka, který kontroluje jejich výsledky a koordinuje směny, které si tyto zaměstnanci samostatně plánují.

4.1.2 Personální oddělení

Personální útvar společnosti je tvořen dvěma zaměstnanci – vedoucím HR pracovníkem a jeho zástupcem. Ti se starají o veškerou personální agendu zaměstnanců.

Zajišťují získávání nových pracovníků, a podílí se také na jejich výběru. Dále zabezpečují chod celé kanceláře, spravují dokumentaci podniku, zastávají komunikaci se mzdovým oddělením.

Mají na starost organizaci veškerých schůzek, meetingů, či mimopracovních aktivit pro všechny zaměstnance. Vedoucí HR pracovník se snaží zajistit co nejúspěšnější proces adaptace nově příchozích zaměstnanců, a spolu s generálním manažerem se podílí na jeho vyhodnocování.

4.1.3 Pracovněprávní vztahy poskytované společností

Zaměstnanec může do organizační složky nastoupit jako zaměstnanec v pracovním poměru nebo na základě jedné z dohod o práci konané mimo pracovní poměr.

Hlavní pracovní poměr (HPP) je uzavírán na dobu neurčitou. Podmínkou tohoto poměru je odpracovat 40 hodin týdně, což odpovídá osmi hodinám pět dní v týdnu. Každý zaměstnanec má zkušební lhůtu tři měsíce a dvouměsíční výpovědní lhůtu. Zaměstnanec může po uplynutí tříměsíční zkušební doby čerpat dovolenou, která je vyměřena na čtyři týdny ročně. O dovolenou je nutno žádat minimálně měsíc před plánovaným začátkem, a musí být schválena generálním manažerem. Dále může využít čtyřikrát za rok takzvaný „sickday“, kdy zaměstnanec nepřijde do práce pouze po oznámení této skutečnosti svému vedoucímu a nemusí svou nepřítomnost dokládat potvrzením od lékaře. Tyto dny je možné využít například při neodkladných rodinných záležitostech či akutních zdravotních problémech.

Organizační složka také poskytuje zkrácený pracovní poměr, jelikož zaměstnává i velké množství rodičů, kteří mají doma malé děti. Zde je nutno odpracovat polovinu doby, která je určena hlavním pracovním poměrem, tedy 20 hodin týdně. Zaměstnanec má však možnost rozložit si hodiny na měsíc tak, aby mu to nejvíce vyhovovalo a jejich počet odpovídal 80 hodinám měsíčně. I u tohoto pracovního poměru je uplatňována tříměsíční zkušební doba a dvouměsíční výpovědní lhůta. Dovolena je vyměřena na dva týdny ročně a „sickday“ může být využit maximálně dvakrát za rok.

Dohody o práci mimo pracovní poměr poskytuje organizační složka dvě, a to dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Tyto dohody jsou poskytovány nejčastěji studentům, kteří mají zaměstnání jako přivýdělek ke studiu.

Dohoda o provedení práce je uzavírána na dobu neurčitou a může na ní být odpracováno maximálně 300 hodin ročně. Pokud zaměstnanec na tuto dohodu nevydělá více než 10 000 korun měsíčně, nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění. Zde zkušební doba

ani výpovědní lhůta neplatí. Po tom, co zaměstnanec odpracuje daný počet hodin, smlouva končí a může být uzavřena dohoda o pracovní činnosti.

Ta je uzavírána na dobu určitou, zpravidla do konce toho kalendářního roku, ve kterém byla podepsána. Zde je nutno odpracovat maximálně 20 hodin týdně, ale stejně jako při zkráceném pracovním poměru je možné rozložit si pracovní dobu libovolně tak, aby byl splněn požadavek na odpracovaných 80 hodin měsíčně. Pokud měsíční výdělek přesáhne 2 500 korun, platí zaměstnanec sám zdravotní a sociální pojištění, daň za něj platí zaměstnavatel.

4.1.4 Přijímání pracovníků ve společnosti

Po tom, co byl uchazeč telefonicky informován o tom, že byl vybrán, dostaví se v předem smluvený den do kanceláře hlavního HR pracovníka. Zde je již připravena smlouva, kterou s uchazečem HR pracovník projde bod po bodu a seznámí ho s jeho právy a povinnostmi a pracovními podmínkami. Dále je povinen informovat budoucího zaměstnance o pracovních a mzdových podmínkách. HR pracovník od uchazeče převezme potvrzení o povinné vstupní lékařské prohlídce, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, prohlášení o příslušnosti ke zdravotní pojišťovně a dokumentaci spojenou s pobírání důchodu, o které byl uchazeč předem žádán. Pokud uchazeč nemá ke smlouvě žádné dotazy, přesune se spolu s HR pracovníkem do kanceláře generálního manažera organizační složky, kde má uchazeč právo prodiskutovat body smlouvy které mu nevyhovují, a pokusit se je spolu s generálním manažerem změnit tak, aby smlouva vyhovovala oběma stranám. Je-li smlouva přijatelná pro obě strany, dochází k podpisu smlouvy uchazečem i generálním manažerem.

Pokud chce zaměstnanec uplatňovat slevy na dani, podepisuje dále také Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.

Aby mohl zaměstnanec daňové zvýhodnění uplatnit, musí zaměstnavateli doložit rozhodnutí o přiznání důchodu, potvrzení o studiu či informace o dítěti na které je sleva poskytována včetně potvrzení, že nikdo jiný daňové zvýhodnění na toto dítě neuplatňuje. Nakonec zaměstnanec vyplní osobní dotazník a podepíše souhlas se zpracováním a uchováním osobních údajů pro účely zaměstnání.

Celý proces přijímání pracovníků realizuje hlavní HR pracovník. Pokud uchazeč nastupuje do zaměstnání na základě jedné z dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, je u celého procesu přítomen HR pracovník, který má v organizaci na starost sekci brigádníků. Při podpisu smlouvy je přítomen i generální manažer organizační složky pro případné upravení jednotlivých bodů pracovní smlouvy a její podepsání.

4.1.5 Formality nutné při nástupu do zaměstnání z pohledu zaměstnavatele

Zaměstnavatel má povinnost přihlášení nového zaměstnance u příslušné zdravotní pojišťovny, a to nejpozději do 8 dnů po jeho nástupu do zaměstnání. To se provádí prostřednictvím tiskopisu „Hromadné oznámení zaměstnavatele“. Dále je do 8 dnů nutno přihlásit zaměstnance u místní příslušné správy sociálního zabezpečení, pomocí formuláře „Oznámení o nástupu do zaměstnání“. Pokud je nutné provádět ze mzdy zaměstnance srážky, jelikož je povinný (povinný je ten zaměstnanec, vůči němuž je nařízena exekuce nebo výkon rozhodnutí srážkami ze mzdy), organizace musí jeho nástup oznámit soudu nebo oprávněnému orgánu, který toto rozhodnutí vydal.

O přijetí nového zaměstnance musí být také informována správa budovy, aby mu mohla být vydána přístupová karta do objektu.

4.1.6 První nástupní den

Po tom, co HR pracovník vyřídí se zaměstnancem všechny formality nutné při nástupu do zaměstnání, provede nového zaměstnance celou kanceláří a seznámí ho s pracovním prostředím. Je nutné zaměstnanci znovu ukázat, kde se nachází únikové východy, sanitární zařízení a vybavení kuchyňky, která je zaměstnancům volně k dispozici.

Poté je zaměstnanec přiveden na své nové pracovní místo, kde je seznámen s veškerým vybavením nutným pro výkon pracovní činnosti a pravidly jeho užívání. Zde je také představen vedoucímu skupiny, do které byl zařazen.

Následně jsou zaměstnanci přiděleny přihlašovací údaje nutné pro vstup do systému. Je nezbytné, aby každý nový zaměstnanec prošel bezpečnostním školením, které zahrnuje požární ochranu a bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců. Z důvodu

úspory času jsou školení prováděna formou e-learningu. Pro tato školení má organizační složka uzavřenou smlouvu s externí společností Prevent. Potvrzení o úspěšném absolvování školení musí být zaměstnancem vytištěna a podepsána, aby mohla být založena v archivu a byla k dispozici při případné kontrole. V případě že zaměstnanec školením neprojde, jeho pracovním poměr musí být ukončen.

Ve chvíli, kdy mají všichni noví zaměstnanci dokončené školení o bezpečnosti, přichází na řadu první školení o zpracovatelském tématu, které bude náplní jejich práce. To probíhá v zasedací místnosti pod vedením stálého zaměstnance zblhlého ve zpracovávání daného tématu.

Pokud zaměstnanec absolvuje i toto školení, může se vrátit na své pracovní místo a za pomoci kolegů z týmu a manuálu může začít s prací. Po tom, co se po týdnu prokáže že zaměstnanec dané téma zvládá, se může přejít na další školení ostatních zpracovatelských témat.

Počet školení je závislý na schopnostech pracovníka. Pokud je způsobilý po prvním pracovním týdnu plnit normy stanovené u příslušného zpracovatelského tématu a je schopen orientovat se při práci ve firemních systémech, může být zaškolen i v dalších zpracovatelských tématech, aby byla škála jeho dovedností rozšířenější, a v případě nedostatku práce jednoho tématu byl schopen zpracovávat i jiné.

Četnost školení je určena potřebou počtu pracovních sil v jednotlivých tématech, takže se může stát, že proběhnou i třikrát či čtyřikrát v jednom měsíci.

4.2 Proces adaptace pracovníků

Proces sociální adaptace probíhá již při podepisování smlouvy a vyřizování formálních úkonů, kdy HR pracovník seznamuje nově přicházejícího zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, pracovními podmínkami a dalšími podmínkami jeho nástupu na pracovní místo. Poté je seznámen s pracovním prostředím a přiděleným pracovním místem.

Dále probíhá adaptace v užším týmu. Při přivedení na přidělené pracovní místo je nově příchozímu zaměstnanci představen vedoucí jeho pracovního týmu. Ten ho poté seznámí s ostatními členy skupiny. Hned na to je přidán do skupinové konverzace, která funguje v aplikaci WhatsApp. Zde existuje jak jednotná konverzace pro celou organizační složku, tak vlastní konverzace daného týmu.

V průběhu prvního dne přijde k novému zaměstnanci generální manažer, aby se zeptal, zda je vše v pořádku, a mohl s ním vyřešit případné problémy.

Zaměstnanec má poté dle potřeby možnost využít osobní schůzky s generálním manažerem, kde proberou případné nedostatky vykonané práce a jiné problémy. Vedoucí týmu zjišťuje každý den, jestli nemá pracovník při vykonávání zaměstnání nějaké nedostatky.

Jednou měsíčně se také koná celopodniková schůze formou snídaně, kde se proberou dosažené cíle uplynulého měsíce, ocení se zaměstnanci se zvláštním přínosem, proberou se chyby a problémy a stanoví se plány do budoucího měsíce. Zde je také nový zaměstnanec představen celé organizaci a je seznámen s IT odborníkem a dalšími zaměstnanci, kteří by mu mohli být při práci nápomocni.

Každý rok jsou všichni zaměstnanci zváni na vánoční večírek a jiné celopodnikové teambuildingové aktivity, které slouží k vytvoření přátelštějších vztahů v kolektivu. Díky tomu, že je zaměstnancům dotovaná Multi Sport karta, jsou pořádána i různá sportovní utkání.

Pracovníci s nejlepším výkonem jsou jednou za půl roku zváni do centrály mateřské firmy XYZ do Německa. To slouží k bližšímu pochopení celopodnikové strategie a jako motivace k lepším pracovním výkonům. Se stejnou častotou také navštěvuje pražskou pobočku ředitel celého koncernu XYZ GmbH, který dělá před všemi zaměstnanci prezentace na téma celopodnikové strategie, nebo se účastní teambuildingových aktivit a večírků.

Ke zlepšení pracovní adaptace přispívají jednou za měsíc schůzky užšího týmu, kde se probírají pracovní výkony jednotlivých pracovníků, změny v daném zpracovatelském tématu a budoucí úkoly.

Na konci tříměsíční zkušební lhůty má nový zaměstnanec dojednanou schůzku s generálním manažerem a HR pracovníkem, kde se společně dohodnou, jestli daný zaměstnanec bude pokračovat v práci ve firmě nebo bude pracovní poměr ukončen. Dále je zde také prostor k probrání případných nedostatků, nesrovnalostí a dalších témat.

4.2.1 Hodnocení procesu adaptace

Hodnocení procesu adaptace nově příchozích zaměstnanců probíhá zpravidla až po skončení zkušební lhůty, tedy po třech měsících. Generální manažer si spolu s vedoucím HR

pracovníkem sjedná osobní schůzku se zaměstnancem. Zde se zaměstnanec dozví, jsou-li s dosavadním výkonem jeho práce spokojeni. Pokud shledají jeho výkon dostatečný, pouze s drobnějšími problémy, dohodnou se společně na časovém úseku, za který by své výsledky měl zlepšit či zapracovat na ostatních nedostatcích.

Probíhá-li dosavadní pracovní výkon bezproblémově a zaměstnanec taktéž nemá žádné výhrady, může pokračovat dále v plnění pracovních povinností.

V opačném případě je jeho pracovní poměr ukončen.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Shrnutí výsledků průzkumu

5.1.1 Identifikační otázky

Díky identifikačním otázkám vidíme, že ve skupině zaměstnanců, kteří byli dotazováni, převažují lidé starší 36 let (ve skupině respondentů věkové kategorie 36–45 let najdeme 48,5 % dotazovaných, starších 46 let je pak 29,4% podíl dotazovaných). Největší část zaměstnanců pracuje ve společnosti po dobu 1 až 2 let. Tato skupina je co do velikosti následována zaměstnanci, kteří ve společnosti strávili méně než jeden rok. Lidé bez vysokoškolského vzdělání tvoří 83 % z celkového počtu zaměstnanců.

5.1.2 Vyhodnocení přínosu náplně prvního pracovního dne zaměstnance

Podle odpovědí HR pracovníka lze předpokládat, že první pracovní den se snaží společnost s novým zaměstnancem podrobně a jasně probrat všechna možná úskalí jeho nové práce a dopodrobna vysvětlit novému pracovníkovi, jak společnost funguje, kde je ve firmě coby celku místo daného jedince. Zaměstnanec je s prostředím seznámen nejen teoreticky, ale rovněž přichází do kontaktu s vybavením svého pracovního prostředí a je obeznámen s pravidly využívání konkrétního zařízení.

Z dotazníku, jenž byl následně vypracován jednotlivými zaměstnanci společnosti, sice vyplývá, že nadpoloviční většině dotazovaných připadalo množství informací, které jim byly první den v zaměstnání sdělovány, adekvátní, ale na druhou stranu více než 51 % dotazovaných nově nabyté informace o společnosti a její organizační kultuře nepovažuje za přínosné vzhledem ke své reálné pracovní náplni a pro svou adaptaci ve společnosti. Je tak

nasnadě zamyslet se, zda je vysoká míra informovanosti o fungování a organizaci celku pro jedince skutečně potřebná a neměla-li by společnost zvážit redukci těchto informací na zcela základní minimum.

Spíše pozitivní postoj měli dotazovaní k vystupování HR pracovníka, když se s ním setkali v první pracovní den. O něco horší názory pak přicházely v hodnocení chování a vystupování vedoucího pracovníka, s nímž se setkali. Nevíme však již, jak daní pracovníci na nově přijaté zaměstnance působili při dalších setkáních.

Nové pracovní prostředí připadalo většině přijímaných příjemné, nicméně by jistě bylo pro další optimální fungování společnosti bylo výhodné pokusit se zjistit, jaké faktory zbylým přijímaným zaměstnancům znepríjemňovaly pobyt na pracovišti a pokusit se tyto faktory postupně eliminovat.

5.1.3 Vyhodnocení procesu adaptace nově příchozího zaměstnance

Vycházíme-li z odpovědí dotazovaných zaměstnanců, překvapí nás, že absolutní minimum se domnívá, že byli o průběhu procesu adaptace v předstihu informováni v dostatečné míře. Jen 33,8 % dotazovaných se tak kloní ke kladné odpovědi na otázku ohledně informací o adaptaci ve firmě.

Informační materiály podle odpovědí pracovníků nebyly společností poskytovány. Je třeba podotknout, že právě informační materiály mohou být značným usnadněním pochopení celého procesu adaptace pracovníka a rovněž mohou pomoci v průběhu adaptace samotné. V informačních materiálech, jejichž předpokládaný obsah je uveden již v teoretické části práce, může zaměstnanec vždy vyhledat základní informace a nemusí se tak obracet pokaždé na ostatní pracovníky, což je nejen časově úspornější, nýbrž jistě v mnohé situaci i příjemnější pro zaměstnance, jehož se to přímo týká, neboť jakožto nový pracovník jistě mnohdy neví jistě, na koho by se s dotazem měl nejlépe obrátit (i takové informace by však mohl hledat v informačních materiálech). Snad ani není třeba zmiňovat, že informační materiály má při sobě zaměstnanec i v okamžiku, kdy kolem něho není nikdo, koho by se mohl dotazovat a rovněž fungují jako stále trvající opora, pročež se pracovníci nemusí obávat, že informaci opakovaně zapomenou a budou se tak muset opakovaně ptát, někoho jiného, což je situace mnohdy nepříjemná a vzbuzuje pocit nízkého zájmu o vykonávanou činnost.

Adaptace nově příchozího zaměstnance je během na dlouhou trať. Navíc každému jednotlivci by v tomto ohledu pravděpodobně nejvíce vyhovoval adaptační program individuálně upravený, což by bylo pro společnost náročné. V tomto ohledu je tedy složité vyjít vstříc preferencím každého jedince a je logické, že adaptační program je jednotný pro všechny. Jistě by však celé věci pomohlo, kdyby byl program konkrétněji formulovaný a komunikovaný s každým začínajícím zaměstnancem, jehož se týká.

Přínosy v procesu adaptace můžeme jistě shledávat v praxi přidělování zaškolujících pracovníků, která pomáhá nejen rychlejšímu pochopení účelu vykonávané činnosti, ale především osvojení si všech potřebných dovedností a pochopení úskalí náplně práce. Zaškolující pracovník pak může velice prospět i aklimatizaci zaměstnance v novém prostředí, například v případě, že má daný jedinec problémy se socializací. Tím se dá velice snadno předejít izolaci zaměstnanců, kteří mají problémy při seznamování se s kolektivem. Takové problémy mají pak mnohdy potenciál narušovat nejen psychické rozpoložení jedince, ale rovněž atmosféru a fungování celé skupiny lidí.

5.1.4 Vyhodnocení přínosu celopodnikových aktivit na proces adaptace

Stmelování kolektivu společnými aktivitami, ať se již jedná o akce pro celou společnost či pouze pro určité skupiny pracovníků, je důležité nejen pro adaptaci nového zaměstnance, ale rovněž pro utužování mezilidských vztahů a pěstování pozitivní atmosféry, která je pro pracovní prostředí v každém případě důležitá a přínosná. Pochopitelné je, že podnik nemůže pořádat celopodnikové aktivity vždy po přijetí nového zaměstnance, protože se tyto aktivity objevují u každého zaměstnance v rozdílném stádiu adaptace do společnosti a není proto možné s jejich přínosem pro adaptaci předem počítat v plánech začleňování pracovníka do kolektivu.

Je zřejmé, že aktivity typu teambuilding atd. nejen pomáhají k navázání vztahů mezi nově příchozími a stávajícím pracovním prostředím, ale především pomáhají utužovat již dříve existující vazby mezi zaměstnanci a v neposlední řadě se při nich dá vyřešit mnoho problémů, které mohou na pracovišti i mimo něj mezi zaměstnanci vznikat a negativně tak ovlivňovat atmosféru v kolektivu. Při neformálních akcích, jíž právě zmiňovaný teambuilding bývá, většinou z lidí opadá ostych a nemají pak problém s ostatními komunikovat svůj pohled na pracovní prostředí a své názory na to, co by bylo dobré dělat jinak a jaké změny by právě jim vyhovovaly a poskytly největší komfort při výkonu práce.

Při teambuildingu však musíme vždy brát v potaz, jak moc je vedení společnosti ochotno takové aktivity, které se mohou někomu zdát pro výkon práce nepodstatné, finančně podpořit a kolik prostoru jim je odhodláno věnovat. Rovněž je na místě brát v potaz již existující vztahy na pracovišti, neboť je nezbytně nutné, aby byli zaměstnanci ochotni trávit svůj čas s ostatními a nakolik vůbec mají zájem více se s kolektivem seznamovat. Tyto faktory může společnost jistě ovlivnit pozitivní motivací zaměstnanců a také kladnou propagací podobných programů. Generální manažer by měli mít na paměti, že spokojenost pracovníků se vždy odráží v kvalitě i kvantitě odvedené práce a investice do takových programů se může velmi rychle vrátit.

Jde-li o formálnější aktivity, jimiž jsou například pravidelné společné snídaně u námi probírané společnosti XY GmbH, lze je hodnotit veskrze pozitivně. Jde o další originální cestu k oživení dění uvnitř společnosti, nadnesení problému, které kolektiv považuje za palčivé, v přítomnosti vedoucích pracovníků (právě pocit podpory ze strany kolektivu může dopomoci některým jedincům, aby se odvážili citlivá témata nadnést, byť by jim to třeba samotným pouze v přítomnosti svých nadřízených mohlo dělat problémy). Jde také o poměrně přímou cestu řešení aktuálních potřeb a konfrontace vedení se současnými problémy. I pro motivaci pracovníků mají podobné akce význam, pokud jsou nejlepší zaměstnanci před ostatními pozitivně hodnoceni. Pro člověka, který se snaží včlenit do kolektivu společnosti coby začínající pracovník, je jistě důležité setkat se se svými spolupracovníky a nadřízenými i mimo výkon pracovní činnosti. Právě tuto příležitost skýtají zmiňované firemní snídaně. Nový zaměstnanec se při nich setká s vedením společnosti a je zde i více prostoru sblížit se názorově s jednotlivými kolegy. Rovněž je pak jistě přínosné, když nový zaměstnanec vidí, zda jsou nadnášené podněty brány vedením v potaz a ví, může-li očekávat, že bude vyslyšen, když se sám rozhodne s nějakým podnětem přijít. Nezanedbatelné je jistě i seznámení se se strukturou společnosti a jejím směřováním, jakožto i konkrétními kroky, které mají dopomoci dosažení vytýčených cílů.

Jistou alternativou pak jsou týmové schůze, které poskytují možnost vyjádření pro ty zaměstnance, kterým by nebylo příjemné vyslovit se či klást dotazy před tak početnou skupinou, jako jsou zaměstnanci celé pobočky.

5.2 Navržená doporučení

Zaměříme-li se na samotný proces přijímacího řízení, ať už jej vymezíme širěji či úže, je nutné konstatovat, že zde není příliš velký prostor pro inovace, neboť jde povětšinou o záležitosti formálního charakteru. Například samotný průběh komunikace mezi společností a danou osobou aspirující na přijetí do společnosti je již dnes převážně přenesen do digitální podoby, což celý průběh zjednodušuje a rovněž velmi zrychluje. Jako ne příliš pozitivní však v konkrétním případě námi uvedené společnosti XY GmbH je nutno vnímat přístup ke konzultaci podoby pracovní smlouvy s nově nastupujícím zaměstnancem. V průběhu prvního dne výkonu práce je sice smlouvě věnována velká pozornost a její jednotlivé body s budoucím zaměstnancem prochází HR pracovník, přičemž má i nově nastupující člen kolektivu právo svými připomínkami smlouvu poupravit, nicméně lze očekávat, že čas smlouvě věnovaný není zcela dostačující. Člověk, který musí v den svého nástupu vstřebat mnoho nových informací, není jistě schopen věnovat smlouvě adekvátní pozornost a přemýšlet nad ní tak, aby mohl opravdu kriticky posoudit všechny její aspekty a přijít tak s přínosnými návrhy a podněty k diskusi či s dotazy na případné nejasnosti. Z tohoto důvodu by bylo jistě vhodnější, kdyby byla smlouva k dispozici v předstihu a nově příchozí si tak mohl v klidu vše promyslet. Jistě by také bylo vhodné poskytovat další informační materiály o chodu firmy, aby se tak nový pracovník snáze orientoval v pracovním procesu.

O potřebě informačních materiálů jsme se již výše zmiňovali. Znovu je však třeba zopakovat, že by takové materiály ať už v papírové či v digitální formě byli k dispozici nově příchozím a napomáhaly tak především procesu adaptace. Z odpovědí na dotazníky, z nichž v práci vycházíme, vyplývá, že mnozí zaměstnanci (66,1 % respondentů) se v této věci klonilo k názoru, že o průběhu adaptačního procesu nebyli dostatečně informováni a je tedy předpokládáno, že by zaměstnanci doplnění informací přijímali pozitivně. Mnoho z dotazovaných sice odpovídalo, že s HR pracovníkem i s vedoucím týmu byli v dostatečném kontaktu v průběhu procesu adaptace, ale jak je zmíněno již výše, informační materiály poskytované zaměstnancům mají v některých případech mnohé výhody v porovnání s nutností dotazovat se spolupracovníků či nadřízených.

Možnost domluvit si schůzku s generálním manažerem společnosti je jistě pro mnohé pracovníky atraktivní, avšak, jak jsme se dozvěděli z rozhovorů vedených se zaměstnanci, bylo by vnímáno lépe, kdyby možnost schůzky byla vždy nabídnuta ze strany generálního manažera a zaměstnanec by se tak mohl rozhodnout, zda tuto možnost využije či nikoli.

Poměrně překvapivé je, že většina dotazovaných odpověděla, že jim po přijetí nebyl přidělen žádný zaškolující pracovník, který by je postupně provázel celým pracovním procesem až do chvíle, kdy by si byli svou činností zcela jistí, a na kterého by se mohli v případě nejistoty obrátit. Je jisté, že zavedení takové praktiky, či podobné alternativní řešení, by přispělo k plynulejšímu a efektivnějšímu průběhu procesu adaptace. Přemýšlíme-li o alternativách tohoto řešení, může nás napadnout například stanovení několika vybraných pracovníků v dané části firmy, kteří by byli nově příchozím k dispozici a fungovali by částečně stejně jako zaškolující pracovník přidělený každému příchozímu jedinci.

Dalším problémem, se kterým jsme se u dotazovaných setkali, je možnost nepřítomnosti vedoucího pracovníka, tedy přímého nadřízeného, v době, kdy nový zaměstnanec do společnosti přichází. Jako možný důvod takové situace je již výše uvedena práce tohoto pracovníka na home office. Pro takový případ by bylo jistě vhodné stanovit v každé pracovní skupině zástupce vedoucího pracovníka, který by tak mohl chybějícího nadřízeného dostačujícím způsobem nahradit.

Je také nutné zmínit se alespoň okrajově o systému hodnocení odvedené práce. V procesu adaptace nového pracovníka je jistě velkou výhodou, pokud je tento jedinec pravidelně informován o tom, zda svou práci odvádí uspokojivě, kde je prostor pro zlepšení a co naopak zvládl bez problémů. Hodnocení odvedené práce by nemuselo nutně probíhat pouze verbálně, ale mohla by být využita i písemná cesta, a to třeba elektronickou formou. V takovém případě by pak mohl být pro hodnocení práce vzniknout jednotný formulář, sestavený s ohledem na aspekty práce, které často činí nastupujícím pracovníkům potíže. Využití jednotného formuláře by pak bylo jistě i úsporou času pro vedoucího pracovníka, nebo kohokoli, kdo by hodnocení prováděl. Je však na místě podotknout, že právě vedoucí pracovník je přítomen v samotném pracovním prostředí nepřetržitě a má tak nejlepší přehled o tom, co zaměstnancům činí problémy. V případě, že by společnost k tomuto řešení přistoupila, bylo by na místě toto hodnocení doplnit i osobními setkáními, kvůli možnému nedorozumění ze strany zaměstnance.

V neposlední řadě je třeba zaměřit se na společné aktivity organizované zaměstnavatelem. Již zde byly zmíněny teambuildingy, které, jsou-li voleny účelně, mohou jistě přispět ke zlepšení pracovních vztahů. Rovněž jsme již mluvili a firemních snídaních. Z odpovědí samotných zaměstnanců však vyplývá, že by ocenili, kdyby takových akcí bylo pořádáno víc. Jako konkrétní návrhy byly uvedeny třeba společné pikniky, dětské dny, výlety nebo dokonce zájezdy. Je samozřejmě otázkou, jak velká část by byla těmito návrhy

nadšena, neboť jde o podněty přicházející k nám od několika dotazovaných coby jednotlivců a nikoli od zaměstnanců jako celku. V případě společnosti XY GmbH lokace kanceláří přímo vybízí k pořádání venkovních aktivit, jako jsou například pikniky, neboť v jejím okolí je poměrně velké množství parků a lesoparků. Jako zajímavý nápad se jeví rovněž návrh společného cvičení před prací, například jógy, kterého by se mohli účastnit všichni zaměstnanci a které by bylo jistě prospěšné nejen fyzicky. Pokud chceme najít v těchto aktivitách přínos pro adaptaci nového pracovníka ve společnosti, jde především o seznámení se s kolegy i mimo pracovní prostředí a vytvoření milých vztahů.

6 Závěr

Během pozorování procesu přijímání a adaptace nových pracovníků ve společnosti XY GmbH bylo zjišťováno, jak tento proces funguje a jaký důraz je na něj společností kladen. Hlavním zdrojem informací, kromě odborné literatury, která se danými tématy zabývá, byly strukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti, polostrukturovaný rozhovor s vedoucím HR pracovníkem a rovněž odpovědi z dotazníku od zaměstnanců společnosti. Z pozorování na první pohled vyplývá, že proces přijímání nových zaměstnanců i jejich následná adaptace v pracovním prostředí jsou ve firmě poměrně důležité a že se především na záležitosti adaptace pracovníků v posledních letech začíná klást větší důraz.

Nedostatky v celém systému přijímání pak byly vyhodnoceny jako v podstatě téměř zanedbatelné, neboť jde o proces s poměrně nízkým potenciálem pro inovace. V tomto ohledu byly navrženy úpravy ohledně dřívější dostupnosti smlouvy pro přijímaného jedince, který nemá za stávajícího stavu dostatek času, aby se nad jednotlivými body smlouvy mohl dostatečně zamyslet a v poklidu si nachystat návrhy na její doplnění a dotazy na případné nejasnosti. O něco více mezer pak zjištěno v procesu adaptace nového zaměstnance ve společnosti. Mezi nejvýznamnější z nich je možno zařadit neexistenci konceptu zaškolujícího pracovníka, případně jinou alternativu poskytující nově nastoupivšímu zaměstnanci oporu v některém ze zkušenějších kolegů. Poměrně zásadním nedostatkem je rovněž neposkytování informačních materiálů o fungování společnosti a také celkový nedostatek informací o průběhu procesu adaptace zaměstnance na pracovišti. Ze získaných odpovědí můžeme usuzovat, že velká část respondentů by o podobné materiály projevila zájem. Z dotazníků a z rozhovorů se zaměstnanci rovněž vyplynulo, že by uvítali možnost vycestování do mateřské společnosti XYZ GmbH v Německu, avšak tato příležitost se nedostává každému pracovníkovi.

Široký prostor pro zlepšení má firma rovněž v záležitostech celopodnikových aktivit. Byť některé aktivity svým zaměstnancům pravidelně poskytuje, jistě by mohly přijít i nové, originálnější koncepty, z nichž několik bylo na základě reakcí oslovených zaměstnanců navrženo i v praktické části této práce.

Závěrem je třeba říci, že společnost XY GmbH sice poskytuje poměrně kvalitní zázemí svým zaměstnancům, má však v některých ohledech stále dosti nedostatků. Především v procesu adaptace nových zaměstnanců v pracovním prostředí stojí jí využívaný koncept na počátku

cesty, která by vedla ke komplexnímu a spolehlivému řešení této otázky, která si v České republice až v posledních letech získává pozornost, jíž je jí jistě potřeba věnovat.

Cíl práce se mi podařilo naplnit za využití dotazníkového šetření kombinovaného s rozhovory s několika zaměstnanci, díky nimž jsem mohla podrobněji prozkoumat a popsat proces přijímání zaměstnanců a jejich adaptace ve společnosti XY GmbH.

V určitých ohledech jsem v práci rovněž navrhla možný směr, kterým by se společnost v řešení problémů mohla ubírat.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. HŮRKA, Petr. *Zákoník práce: komentář*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-910-9.
4. KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
5. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
7. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010
8. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5
9. Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno, Česko: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o.
10. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

8 Přílohy

Příloha č. 1: Otázky pokládané v polostrukturovaném rozhovoru s vedoucím HR pracovníkem společnosti XY GmbH

1. Popište prosím společnost XY GmbH
2. Popište organizační strukturu společnosti a strukturu zaměstnanců
3. Jaké pracovněprávní vztahy společnost poskytuje?
4. Jak probíhá proces přijímání pracovníků?
5. Kdo proces přijímání pracovníků realizuje?
6. Jaké formality jsou nutné při nástupu do zaměstnání z hlediska zaměstnavatele?
7. Co se děje v prvním nástupním dni?
8. Kolik probíhá školení a s jakou častostí?
9. Jak probíhá adaptační proces pracovníků?
10. Kdo adaptační proces hodnotí?

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo elektronicky skrz emailovou komunikaci. Odpověď přišla od 68 respondentů, z celkového počtu 78 zaměstnanců společnosti XY GmbH. Všechny 68 respondentů odpovědělo na každou z položených otázek.

Dobrý den,

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci, která je na téma Přijímání a adaptace pracovníků v podniku. Studuji 3. ročník Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere příliš času. Na základě Vašich odpovědí vyhodnotím závěry, které by mohly vést k lepší situaci ve Vaší společnosti.

Děkuji za Váš čas a přeji hezký zbytek dne.

Magdaléna Balounová

1. Byly pro Vás informace obdrženy při prvním pracovním dni přínosné?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

2. *Bylo dle Vašeho názoru množství přijatých informací adekvátní?*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

3. *Byly pro Vás užitečné informace o společnosti a její organizační kultuře?*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

4. *Byl (a) jste dostatečně seznámen (a) s pracovním prostředím a vybavením potřebným pro výkon pracovní činnosti?*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

5. *Ohodnoťte vystupování HR pracovníka při Vašem prvním pracovním dni.*

(1 – výborné, 2 – chvalitebné, 3 – dobré, 4 – dostatečné, 5 – nedostatečné)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. *Ohodnoťte vystupování vedoucího pracovníka týmu při Vašem prvním pracovním dni.*

(1 – výborné, 2 – chvalitebné, 3 – dobré, 4 – dostatečné, 5 – nedostatečné)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. *Jaký byl Váš pocit při přivedení na Vaše nové pracovní místo?*

Příjemný	Spíše příjemný	Spíše nepříjemný	Nepříjemný
----------	----------------	------------------	------------

8. *Dostal (a) jste dostatek informací k průběhu Vašeho adaptačního procesu?*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

9. *Obdržel (a) jste nějaké informační materiály o fungování společnosti během procesu adaptace?*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

10. *Byl (a) jste v průběhu adaptačního procesu v dostatečném kontaktu s HR pracovníkem?*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

11. *Byl (a) jste v průběhu adaptačního procesu v dostatečném kontaktu s vedoucím pracovníkem týmu?*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

12. Byl Vám přidělen jeden zaškolující pracovník?

Ano	Ne
-----	----

13. Věděl (a) jste za každé situace na koho se obrátit?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

14. Dostával (a) jste průběžné hodnocení Vašeho adaptačního procesu?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

15. Považoval (a) jste aktivity pro všechny zaměstnance společnosti XY GmbH přínosné pro svůj proces adaptace?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

16. Považujete množství těchto aktivit za dostatečné?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

17. Pomohly Vám tyto aktivity zlepšit vztah s kolegy na pracovišti?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

18. Pomohly Vám týmové schůze a společné schůze pro všechny zaměstnance ke zlepšení průběhu Vaší adaptace?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

19. Přejde Vám firemní cesta na mateřskou pobočku XYZ GmbH do Německa přínosná ke zlepšení orientace ve firemní strategii?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

20. Chtěl (a) byste tuto cestu absolvovat?

Ano	Ne
-----	----

21. Pokud ano, proč?

22. Přivítal (a) byste nějakou další volnočasovou aktivitu pořádanou společností XY GmbH?

Ano	Ne
-----	----

23. Pokud ano, jakou?

Identifikační otázky

Věk

- 18 až 25 let
- 26 až 35 let
- 36 až 45 let
- 46 let a více

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- 1 rok a méně
- 1 až 2 roky
- 2 až 4 roky
- 4 roky a více

Nejvyšší dosažené vzdělání

- 1 rok a méně
- 1 až 2 roky
- 2 až 4 roky
- 4 roky a více

Příloha č. 3: Výsledky dotazníkového šetření

Popis zkoumané skupiny respondentů

Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou je 36 až 45 let, konkrétně 48,5 %. Poměrně velkou část představuje věková skupina 46 let a více, která je zastoupena z 29,4 %. 11,8 % je ve věku 26 až 35 let, a 10,3 % zastupují lidé ve věku 18 až 25 let.

Tabulka 1: Věk respondentů

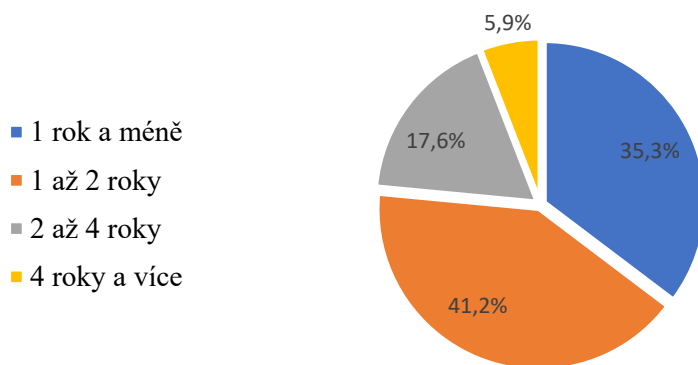
Věk	Četnosti	
	Absolutní	Relativní
18–25	7	10,3 %

26-35	8	11,8 %
36-45	33	48,5 %
46 a více	20	29,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázkou bylo, jak dlouho respondenti v organizační složce pracují. Největší zastoupení mají pracovníci, kteří jsou zde zaměstnaní 1 až 2 roky, a to 41,2 %. Dále navazují s procentním zastoupením 35,3 % ti, kteří zde pracují 1 rok a méně. Dalších 17,6% v organizační složce pracuje 2 až 4 roky a poslední, pouhých 5,9 % jsou lidé, kteří v organizační složce pracují 4 roky a více.

Graf 1: Jak dlouho respondenti ve firmě pracují



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů, 39,7 %, dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou. Hned zatím je 18 % zastoupena skupina se středoškolským vzděláním bez maturity. Pouhých 17 % respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Vyšší odborné vzdělání uvedlo 13,2 % a základní vzdělání 2,9 %.

Tabulka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Četnosti	
	Absolutní	Relativní
Základní vzdělání	2	2,9 %
SŠ bez maturity	18	26,5 %
SŠ s maturitou	27	39,7 %
VOŠ	9	13,2 %
Vysoká škola	12	17,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

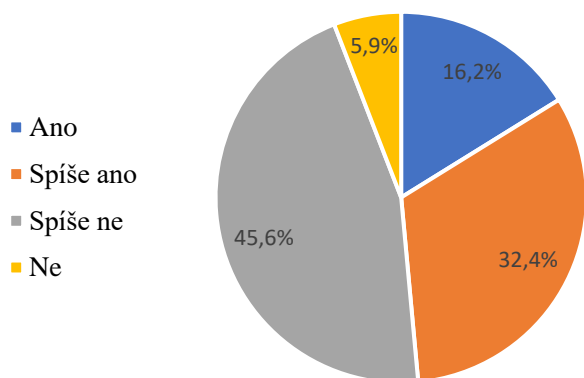
Výsledky odpovědí na jednotlivé zkoumané otázky

První skupina otázek je zaměřena na kvalitu a přínosnost prvního pracovního dne.

Otázka č. 1: Byly pro Vás informace obdržené při prvním pracovním dni přínosné?

První otázka měla ukázat, jestli se nově příchozím pracovníkům zdály informace obdržené při prvním pracovním dni přínosné. Většina zaměstnanců odpověděla *spíše ne*, a to celých 45,6 %. *Spíše ano* volilo 32,4 % zaměstnanců. 11 pracovníků odpovědělo *ano*, a zbylí 4 z 68 respondentů uvedli možnost *ne*.

Graf 2: Přínosnost obdržených informací

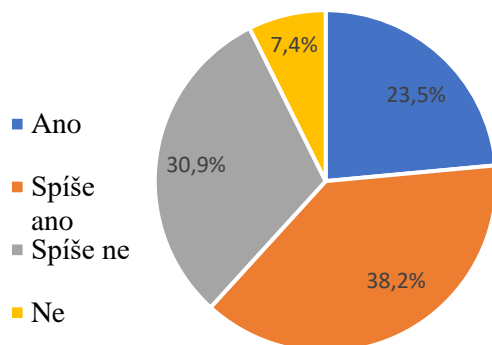


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Bylo dle vašeho názoru množství přijatých informací adekvátní?

38,2 % respondentů odpovědělo *spíše ano*, *ano* odpovědělo 23,5 %. Celých 30,9 % množství přijatých informací za adekvátní *spíše nepovažuje*, 7,5 % vůbec *ne*.

Graf 3: Adekvátnost množství přijatých informací

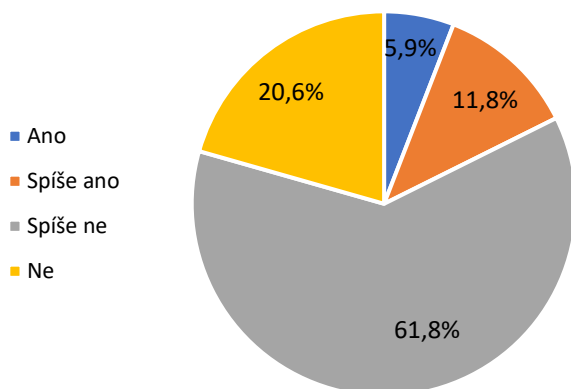


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Byly pro Vás užitečné informace o společnosti a její organizační kultuře?

Až 61,8 % respondentů považuje obdržené informace o společnosti a její organizační kultuře za *spíše nepřínosné* pro výkon jejich pracovních povinností, či pro zlepšení adaptace ve společnosti. Dalších 20,6 % respondentů je považuje za *zcela nepřínosné*. Dalších 11,8 % respondentů považuje přijaté informace za *spíše přínosné*, a pouze 4 respondenti z celkového počtu 68, považují tyto informace za *přínosné*.

Graf 4: Přírnost informací o společnosti a organizační kultuře

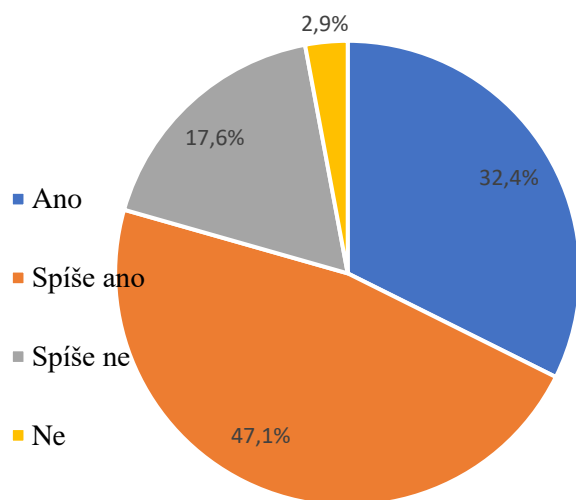


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 : Byl (a) jste dostatečně seznámen (a) s pracovním prostředím a vybavením potřebným pro výkon pracovní činnosti?

V této otázce byli respondenti dotazováni, zda byli po příchodu na pracoviště dostatečně seznámeni s pracovním prostředím a vybavením potřebným pro výkon dané pracovní činnosti. Na tuto otázku odpovědělo *spíše ano* 47,1% respondentů, dalších 32,4 % zvolilo možnost *ano*. 17,6 % odpovědělo *spíše ne*. Možnost *ne* volilo pouze 2,9 % respondentů.

Graf 5: Seznámení s pracovním prostředím a vybavením potřebným pro výkon pracovní činnosti



Otázka č. 5: Ohodnoťte vystupování HR pracovníka při Vašem prvním pracovním dni.

(1 – výborné, 2 – chvalitebné, 3 – dobré, 4 – dostatečné, 5 - nedostatečné)

Pátá otázka se zabírala tím, jak by zaměstnanci ohodnotili vystupování HR pracovníka při jejich prvním pracovním dni. Škála byla zvolena tak, že 1 odpovídalo hodnocení *výborné*, 5 hodnocení *nedostatečné*. 55,9 % respondentů by chování HR pracovníka ohodnotila jako *chvalitebné*, dalších 23,5 % jako *výborné*. Možnost *dobré* volilo 20,6 % respondentů. Pozitivní je, že žádný z dotazovaných by chování HR pracovníka nehodnotil jako *dostatečné* či *nedostatečné*.

Tabulka 3: Hodnocení vystupování HR pracovníka při prvním pracovním dni

Varianta	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	16	38	14	0	0
Relativní četnost	23,5 %	55,9 %	20,6 %	0,0 %	0,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Ohodnoťte vystupování vedoucího pracovníka týmu při Vašem prvním pracovním dni. (1 – výborné, 2 – chvalitebné, 3 – dobré, 4 – dostatečné, 5 - nedostatečné)

V následující otázce respondenti hodnotili vystupování vedoucího pracovníka týmu, do kterého byli přiděleni, při jejich prvním pracovním dni. Škála pro hodnocení byla zvolena stejně jako v předchozí otázce. 39,7 % dotazovaných hodnotilo chování jako *chvalitebné*, 30,9 % jako

výborné. Dalších 23,5 % zvolilo odpověď *dobré*. Zbylých 5,9 % považovalo chování vedoucího pracovníka týmu za *dostatečné*. Možnost *nedostatečné* nebyla ani zde vybrána ani jednou.

Tabulka 4: Hodnocení vystupování vedoucího pracovníka týmu při prvním pracovním dni

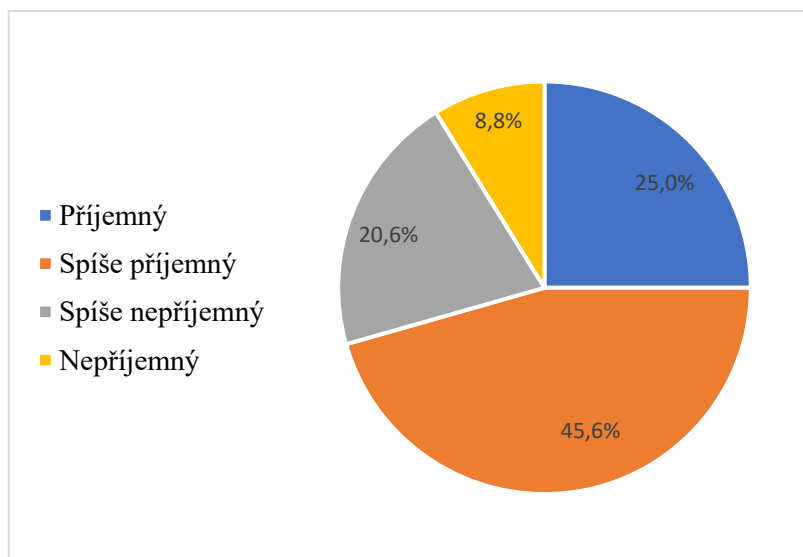
Varianta	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	21	27	16	4	0
Relativní četnosti	30,9%	39,7%	23,5%	5,9%	0,0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jaký byl Váš pocit při přivedení na Vaše nové pracovní místo?

V sedmé otázce byli respondenti tázáni na to, jaké byly jejich pocity po přivedení na nové pracovní místo. Největší množství dotazovaných, celých 44,1 % zde volilo možnost *spíše nepříjemný pocit*, dalších 29,4 % možnost *nepříjemný pocit*. Z grafu vyplývá, že pouze malá část nově příchozích zaměstnanců se cítila *příjemně*. 14,7 % vybralo možnost *spíše příjemný* a pouhých 11,8 % *úplně příjemný*.

Graf 6: Pocit zaměstnance při přivedení na nové pracovní místo



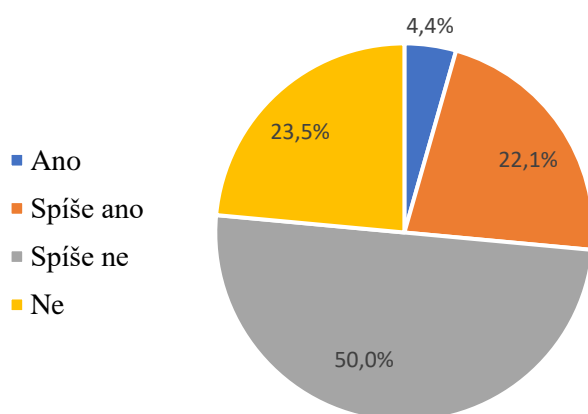
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázky byly věnovány samotnému průběhu adaptace nově příchozích zaměstnanců.

Otázka č. 8: Dostal (a) jste dostatek informací k průběhu adaptačního Vašeho adaptačního procesu?

Osmá otázka byla věnována tomu, zda byli nově příchozí zaměstnanci dostatečně seznámeni s průběhem adaptačního procesu a byli připraveni na to, co je za tuto dobu čeká. Největší část, 42,6 %, odpověděla na tuto otázku *spíše ne*, dalších 23,5 % *ne*. Možnost *spíše ano* volilo 29,4 % dotazovaných, a pouze 4,4 % mělo pocit, že s průběhem adaptačního procesu bylo seznámeno a bylo jim podáno dostatečné množství informací.

Graf 7: Obdržení dostatečného množství informací k průběhu adaptačního procesu

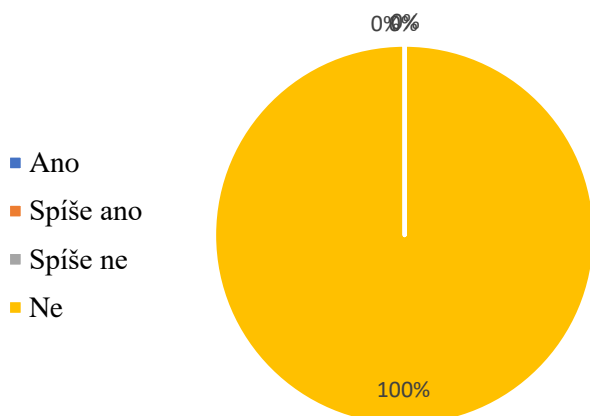


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Obdržel (a) jste nějaké informační materiály o procesu adaptace, který Vás čeká?

Informační materiály fungování společnosti hrají v celém procesu důležitou roli. Mohou celý proces nově příchozím značně usnadnit, urychlit průběh adaptace a zlepšit orientaci v podnikové strategii. Zaměstnanci byli dotazováni, zda tyto materiály po příchodu do zaměstnání obdrželi. Z grafu vyplývá, že společnost tento aspekt velice zanedbává, 100 % dotazovaných uvedlo, že žádné tyto materiály nedostalo.

Graf 8: Informační materiály

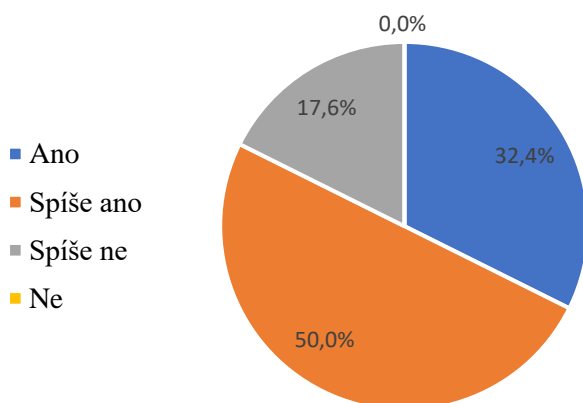


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Byl (a) jste v průběhu adaptačního procesu v dostatečném kontaktu s HR pracovníkem?

Otázka číslo deset měla za úkol zjistit, zda byli zaměstnanci v průběhu adaptace v dostatečném kontaktu s HR pracovníkem, a zda o ně byl projevován dostačující zájem. Polovina zaměstnanců (50,0 %) volilo možnost *spíše ano*, 32,4 % mělo dojem, že tento kontakt byl dostatečný. Pouze 17,6 % dotazovaných zvolilo možnost *spíše ne*. Možnost *ne* se zde neobjevila ani jednou.

Graf 9: Kontakt s HR pracovníkem

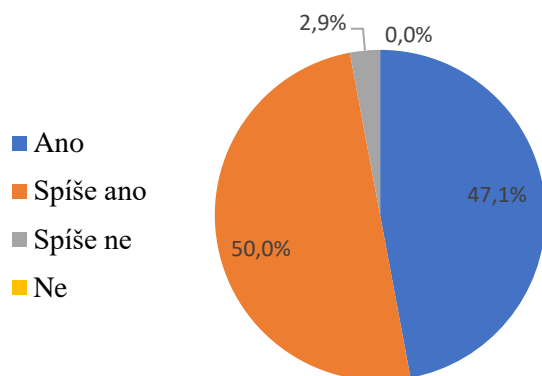


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Byl (a) jste v průběhu adaptačního procesu v dostatečném kontaktu s vedoucím pracovníkem týmu?

V této otázce bylo zjišťováno, zda byli zaměstnanci během adaptačního procesu v dostatečném kontaktu s vedoucím pracovníkem týmu, do kterého byli přiděleni. Převážná část dotazovaných zde volila možnost *spíše ano* (50,0 %) a možnost *ano* (47,1 %), což považuji za velice pozitivní výsledek. Pouze 2,9 % mělo pocit, že kontakt s vedoucím pracovníkem týmu byl spíše nedostatečný. Ani se zde možnost *ne* neobjevila ani u jednoho z dotazovaných.

Graf 10: Kontakt s vedoucím pracovníkem týmu

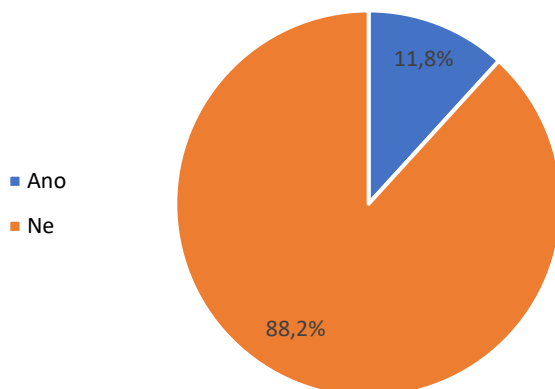


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Byl Vám přidělen jeden zaškolující pracovník?

Zde bylo zjišťováno, zdali byl zaměstnancům nově příchozím do společnosti přidělen jeden pracovník, který by jim byl plně k dispozici, pomohl s přidělenými úkoly a značně tak ulehčil proces adaptace. Z grafu vyplývá, že odpovědi na tuto otázku nejsou vůbec pozitivní. Více než polovina (58,8 %) dotazovaných, odpověděla na tuto otázku spíše ne, 29,4 % volilo možnost ne. Možnost spíše ano zvolilo pouze 8,8 % respondentů, a ano jen dva (2,9 %) z celkového počtu 68 dotazovaných.

Graf 11: Zaškolující pracovník

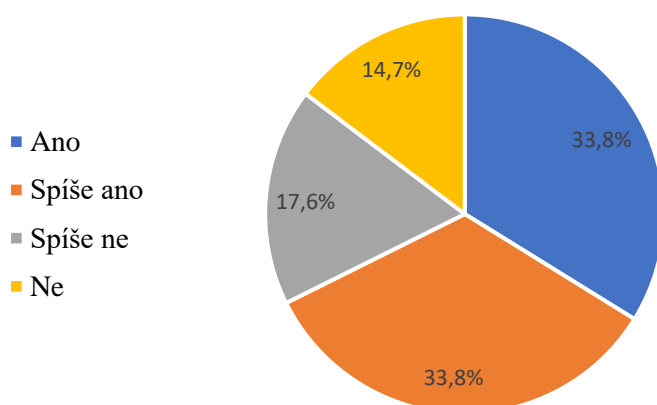


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Věděl (a) jste za každé situace na koho se obrátit?

Aby byl adaptační proces pro zaměstnance co nejjednodušší, musí za každé situace vědět, na koho se obrátit s prosbou o pomoc či případnými dotazy. V této otázce bylo zkoumáno, zda tomu u dotazovaných respondentů opravdu tak bylo. Stejně procento zaměstnanců (33,8 %) zde volilo možnost *ano* a *spíše ano*. Možnost *spíše ne* pak 17,6 % a *ne* 14,7 %, což je v tomto případě velice negativní výsledek.

Graf 12: Věděl (a) jste vždy na koho se obrátit?

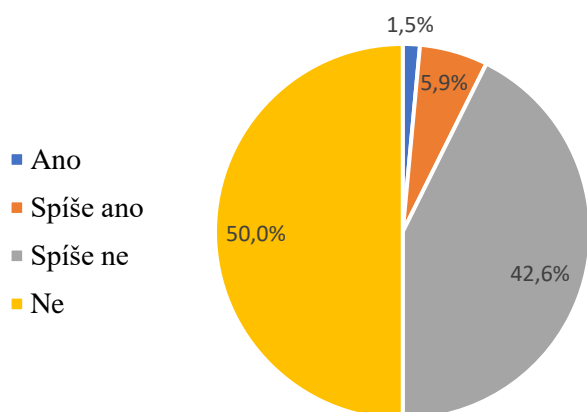


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Dostával (a) jste průběžné hodnocení Vašeho adaptačního procesu?

Pro účastníky adaptačního procesu je velice důležité, aby dostávali průběžné hodnocení toho jak se jim daří, případně na co by se měli zaměřit a zlepšovat, aby byl proces úspěšný. Z grafu vyplývá, že společnost má v této otázce veliké nedostatky. Celých 50,0 % respondentů vypovědělo, že hodnocení nedostávalo vůbec, dalších 42,6 % volilo možnost *spíše ne*. Pouze 5,9 % zde odpovědělo možnost *spíše ano*, a 1 respondent z celkového počtu 68, což dělá 1,5 %, vybral možnost *ano*.

Graf 13: Průběžné hodnocení adaptačního procesu



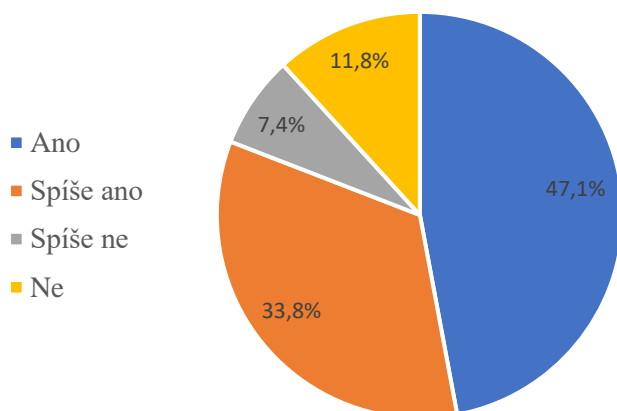
Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední část dotazníku byla zaměřena na celopodnikové aktivity společnosti XY GmbH, a jejich vliv na adaptaci pracovníka.

Otázka č. 15: Považoval (a) jste celopodnikové aktivity pro všechny zaměstnance společnosti XY GmbH přínosné pro svůj proces adaptace?

V první otázce týkající se společných aktivit zaměstnanců společnosti XY GmbH byli respondenti dotazováni, zda-li celopodnikové aktivity pořádané společností měly pozitivní vliv na jejich adaptační proces. Jak můžeme vidět v grafu č. 14, odpovědi na tuto otázku byly ve většině pozitivní. 47,1 % respondentů volilo možnost *ano*, dalších 33,8 % možnost *spíše ano*. Odpověď *ne* se objevila u 11,8 % dotazovaných, a *spíše ne* pouze 7,4 %.

Graf 14: Přínosnost celopodnikových aktivit pro adaptační proces

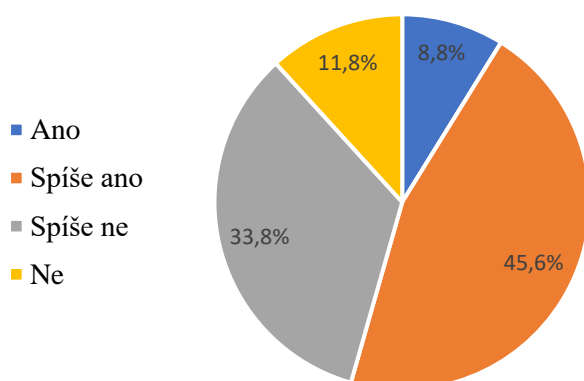


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Považujete množství těchto aktivit za dostatečné?

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci považují množství pořádaných aktivit za dostatečné či naopak. Z grafu č. 15 můžeme vidět, že počet kladných i záporných odpovědí je zde skoro na stejné úrovni. Celkem 54,4 % respondentů odpovědělo *ano* či *spíše ano*, zbylých 45,6 % procent volilo možnosti *ne* a *spíše ne*.

Graf 15: Dostatečné množství společných aktivit

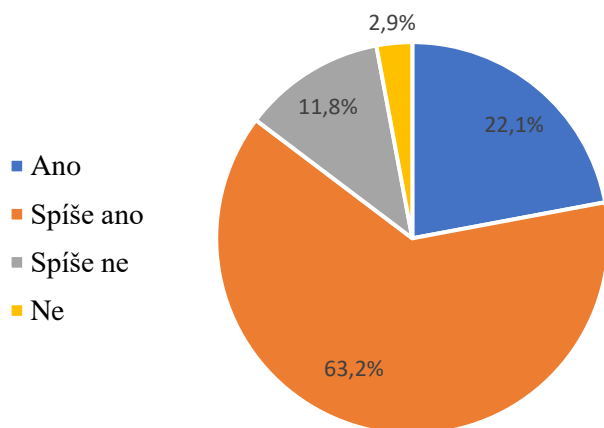


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Pomohly vám tyto aktivity zlepšit vztahy s kolegy na pracovišti?

Celopodnikové aktivity mají za úkol spojit kolektiv a zlepšit atmosféru mezi zaměstnanci na pracovišti. Z grafu č. 16 vyplývá, že tomu tak je i v případě společnosti XY GmbH. Celkem 85% respondentů zde odpověděla kladně, pouhých 15 % volilo možnosti ne a spíše ne, což je velice pozitivní výsledek.

Graf 16: Pozitivní vliv společných aktivit na zlepšení vztahů na pracovišti

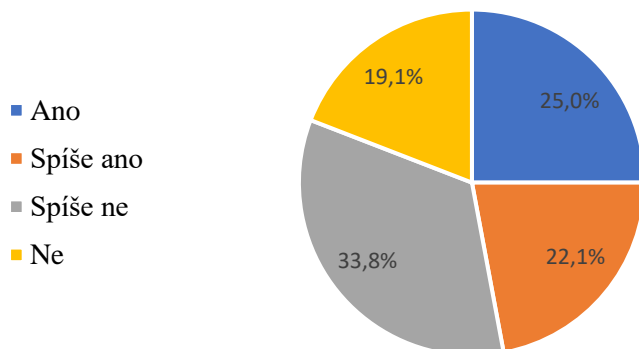


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Pomohly Vám týmové schůze a společné schůze pro všechny zaměstnance ke zlepšení průběhu Vaší adaptace?

Ve společnosti YX GmbH probíhají pravidelně schůze jednotlivých týmů i schůze celé společnosti, které mají krom vyjasnění pracovních záležitostí také za úkol, umožnit jednotlivcům více poznat své spolupracovníky. Je zřejmé, že na danou záležitost má každý pracovník jiný pohled, a tak je celek poměrně rovnoměrně rozdělen na ty, kteří toto vnímají pozitivně (47 %), a ty, kteří mají opačný názor (53 %).

Graf 17: Vliv týmových a společných schůzí na průběh adaptace

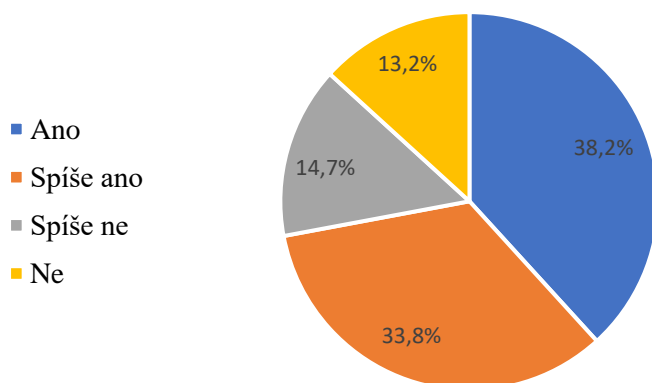


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Přejde Vám firemní cesta na mateřskou pobočku XYZ GmbH do Německa přínosná ke zlepšení orientace ve firemní strategii?

49 respondentů uvedlo, že firemní cesta na mateřskou pobočku XYZ GmbH má podle nich pozitivní vliv na zlepšení orientace ve firemní strategii a celkový proces adaptace v podniku. Dalších 14,7 % z 68 zaměstnanců zde volilo možnost *spíše ne*, 13,2 % možnost *ne*.

Graf 18: Vliv firemní cesty na mateřskou pobočku XYZ GmbH na zlepšení orientace ve firemní strategii

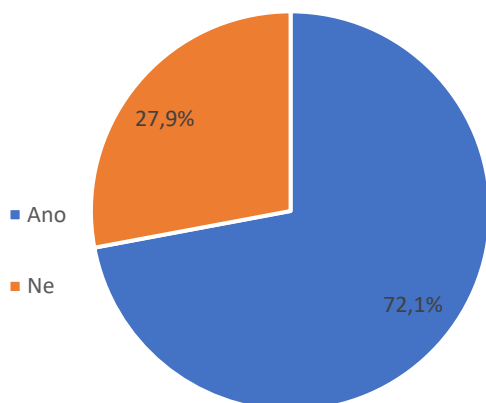


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: Chtěl (a) byste tuto cestu absolvovat?

Z grafu 19 je vidět, že zájem o firemní cestu do Německa je mezi zaměstnanci veliký. Celých 72,1 % vypovědělo, že by tuto cestu rádo absolvovalo. Zbývající 27,9 % zájem nemá.

Graf 19: Zájem zaměstnanců o firemní cestu na mateřskou pobočku XYZ GmbH

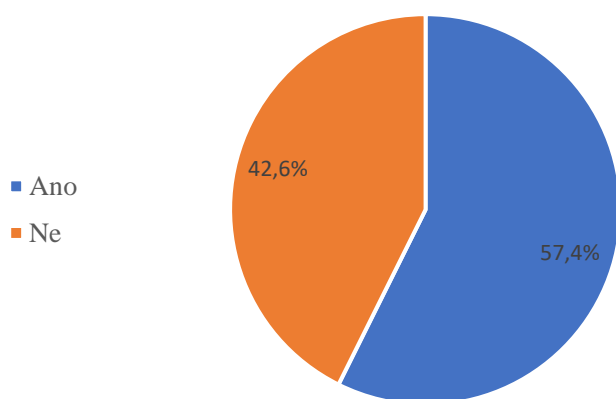


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21: Přivítal (a) byste nějakou další volnočasovou aktivitu pořádanou společností XY GmbH?

Jak již bylo vidět z odpovědí na otázky číslo 15 a 17, celopodnikové aktivity společnosti mají na adaptaci pracovníků a zlepšení vztahů na pracovišti velice pozitivní vliv, a těší se oblibě zaměstnanců. Z grafu č. 20 vyplývá, že 57,4 % respondentů by uvítalo takových aktivit více. Méně než polovina (42,6 %) zájem o další společné aktivity nemá.

Graf 20: Zájem o další společné volnočasové aktivity



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22: Pokud ano, jakou?

Tato otázka byla v dotazníkovém šetření pro respondenty nepovinná.

Odpovědi přišly od sedmi zaměstnanců. Ti zde navrhovali možnost společných výletů, zájezdů (například s relaxačním účelem formou lázeňského pobytu či wellness). Jelikož spousta zaměstnaných ve společnosti má děti, opakovaně se zde objevoval i nápad na společné dětské dny. Dále zde bylo navrženo například společné cvičení před pracovní dobou (protahování, jóga), nebo za příznivého počasí odpočinkové pikniky po práci.

Příloha č. 4: Otázky kladené ve strukturovaném rozhovoru pro zaměstnance společnosti XY GmbH

1. Jak dlouho již ve společnosti pracujete a jaká je zde vaše pozice?
2. Myslíte si, že byl váš první pracovní den správně vedený a byly vám všechny obdržené informace jasné?
3. Byl (a) jste dostatečně seznámen (a) s pracovním kolektivem a ostatními pracovníky?
4. Pomáhalo Vám Vaše okolí s rychlejší adaptací na pracovní prostředí a přidělené úkoly?
5. Obdržel jste informační materiály o společnosti a pokud ne, myslíte si, že by Vám byly prospěšné?
6. Stalo se Vám, že jste nevěděl (a) na koho se obrátit, při případných problémech?
7. Byl o Vás v prvních dnech projevován dostatečný zájem?
8. Dostával (a) jste průběžná hodnocení svých výkonů?
9. Chtěl (a) byste něco na hodnocení zaměstnanců změnit?
10. Využíváte možnost osobních schůzek s generálním manažerem?
11. Jsou dle Vašeho názoru společné aktivity pro adaptaci přínosné?
12. Řeší se podle Vás na týmových schůzkách a společných snídaních důležitá témata? Je něco co Vám zde chybí nebo naopak něco co Vám přijde zbytečné?
13. Byl (a) jste někdy na firemní cestě na mateřskou pobočku XYZ GmbH v Německu? Pokud ne, máte o to zájem? Pokud ano, byla pro Vás přínosná?
14. Jak rychle jste se dle Vašeho názoru adaptoval (a) a co si myslíte, že by pomohlo v adaptaci budoucím nově příchozím pracovníkům?

Příloha č. 5: Rozhovor s prvním pracovníkem společnosti XY GmbH

Jak dlouho již ve společnosti pracujete a jaká je zde vaše pozice?

Ve firmě pracuji už tři roky a jsem vedoucí zpracovatelského týmu.

Myslíte si, že byl váš první pracovní den správně vedený a byly vám všechny obdržené informace jasné?

Pamatuji si, že můj první nástupní den byl trochu zmatený. Po podepsání smlouvy jsem byl posazen vedle jiného pracovníka, a měl sledovat, jak práce probíhá. Jelikož sem nerozuměl systému, ve kterém pracoval, nebylo to pro mě ničím přínosné. Nedostal jsem žádné informace o tom, co mě ten den čeká. Poté jsem byl posazen k jednomu z počítačů a měl jsem čas vypracovat školení o bezpečnosti a požární ochraně. Po nějaké době mi bylo sděleno, že si mám dojít na oběd, a po tom co se vrátím budu absolvovat školení. To bylo rychlé a jednoduché, pouze na základní

zpracovatelské téma. Poté jsem byl přiveden na své nové pracovní místo, obdržel jsem manuál k právě proběhlému školení a začal jsem pomalu pracovat.

Byl(a) jste dostatečně seznámen(a) s pracovním kolektivem a ostatními pracovníky?

První den jsem byl seznámen pouze s kolegy sedícími v bezprostřední blízkosti a s vedoucím pracovníkem týmu, do kterého jsem byl přidělen. Jelikož jsem nebyl ještě zaškolen na téma, kterým se tým zabýval, seznámení proběhlo rychle a dál se o mě vedoucí týmu příliš nezajímal.

S ostatními zaměstnanci jsem byl seznámen až během společné snídaně, která poprvé proběhla až 14 dní po mém příchodu.

Pomáhalo Vám Vaše okolí s rychlejší adaptací na pracovní prostředí a přidělené úkoly?

Ano, měl jsem štěstí, že kolegyně sedící na vedlejším pracovním místě byla velice sdílná a příjemná, takže neměla problém mi s čímkoli poradit a pomoci.

Obdržel jste informační materiály o fungování společnosti a pokud ne, myslíte si, že by Vám byly prospěšné?

Žádné informační materiály jsem nedostal. Myslím, že by mi dost pomohly, po prvním školení jsem pořádně neměl jasno ani v tom co vlastně zpracovávám a čím vším se společnost zabývá. Myslím, že by mi to pomohlo srovnat si všechno v hlavě a práci bych se naučil rychleji.

Stalo se Vám, že jste nevěděl(a) na koho se obrátit, při případných problémech?

Ano, to se mi stávalo dost často. Často se mi stávalo, že mnoho kolegů sedících v mé blízkosti nebo můj vedoucí mělo homeoffice, a já nevěděl, který ze zaměstnanců rozumí právě tomu tématu, které zrovna zpracovávám.

Byl o Vás v prvních dnech proječován dostatečný zájem?

Dle mého názoru ne. Generální manažer za mnou přišel přibližně jednou za týden, ale bylo to spíše ve spěchu a nebyl zde prostor pro delší rozhovory. Můj vedoucí týmu byl v té době na nemocenské dovolené, takže z této strany také žádný zájem nebyl. HR pracovník se o mne zajímal dost, ale pomáhal mi spíše ujasnit si věci okolo dovolených a jak to v kanceláři chodí, ne věci týkající se přímo práce, co jsem vykonával.

Dostával(a) jste průběžná hodnocení svých výkonů?

Pouze pokud jsem udělal nějaké věci špatně. První hodnocení, které bylo kompletní a obsahovalo i pozitiva, jsem dostal až na konci zkušební doby.

Chtěl(a) byste něco na hodnocení zaměstnanců změnit?

Ano, rozhodně si myslím, že by zaměstnanci měli být hodnoceni pravidelně, ne jen když dělají chyby. To k práci moc nemotivuje.

Využíváte možnost osobních schůzek s generálním manažerem?

Od té doby, co jsem vedoucím týmu, setkáváme se celkem často. Dříve jsem tuto možnost nevyužil nikdy.

Jsou dle Vašeho názoru společné aktivity pro adaptaci přínosné?

Určitě ano. Až při aktivitách mimo kancelář jsem se pořádně seznámil s ostatními spolupracovníky a cítil se pak v kolektivu mnohem příjemněji.

Řeší se podle Vás na týmových schůzkách a společných snídaních důležitá témata? Je něco, co Vám zde chybí, nebo naopak něco, co Vám přijde zbytečné?

Tyto schůze jsou dle mého názoru vedeny dobrým způsobem. Řešíme věci, co se budou dít do, nejčastější chyby a pokud někdo odvede svou práci výjimečně dobře, je zde pochválen.

Byl(a) jste někdy na firemní cestě na mateřskou pobočku XYZ GmbH v Německu? Pokud ne, máte o to zájem? Pokud ano, byla pro Vás přínosná?

Jako vedoucí týmu jsem pobočku v Německu navštívil a myslím, že mi to při mé práci pomohlo hodně. Pochopil jsem zde další souvislosti mé práce a osobně mluvil s lidmi, se kterými komunikuji jen přes internet. Myslím, že by to bylo přínosné pro každého zaměstnance. Bohužel tyto cesty jsou jen ojedinělé, a často na ně jezdí lidé kteří je už v minulosti absolvovali.

Jak rychle jste se dle Vašeho názoru adaptoval(a) a co si myslíte, že by pomohlo v adaptaci budoucím nově příchozím pracovníkům?

Mně osobně adaptace na nové prostředí a lidi problém nedělá, taky se nebojím na cokoli zeptat, takže si myslím že celkem rychle. Myslím si, že by o nové pracovníky měl být projevován trochu větší zájem, protože ne každý se mezi cizími nestydí projevit a pak dělá třeba zbytečné chyby.

Příloha č. 6: Rozhovor s druhým pracovníkem společnosti XY GmbH

Jak dlouho již ve společnosti pracujete a jaká je zde vaše pozice?

Pracuji zde rok a dva měsíce a jsem na pozici zpracovatele.

Myslíte si, že byl váš první pracovní den správně vedený a byly vám všechny obdržené informace jasné?

První den v práci jsem vůbec nevěděla, co mě čeká a byla jsem z toho tedy celkem nervózní. Hned po podepsání smlouvy jsem šla na školení zpracovávání toho tématu, kterým se zabýval tým, do něž jsem byla přidělena. To pro mě bylo celkem náročné, jelikož jsem se neuměla orientovat v systému firmy.

Školení BOZP a PO jsem absolvovala až ke konci směny, vedoucí mého týmu odešel už domů a já nemohla sama pokračovat v předchozí práci.

Byl(a) jste dostatečně seznámen(a) s pracovním kolektivem a ostatními pracovníky?

Byla jsem seznámena s mým vedoucím pracovníkem a dvěma členy mého týmu, protože ostatní měli zrovna homeoffice. Ty jsem poznala až postupem času, stejně jako ostatní z kanceláře.

Pomáhalo Vám Vaše okolí s rychlejší adaptací na pracovní prostředí a přidělené úkoly?

Vedoucí mého týmu byl moc milý a ochotný, takže se snažil pomoci mi se vším, co jsem potřebovala.

Obdržel(a) jste informační materiály o fungování společnosti a pokud ne, myslíte si, že by Vám byly prospěšné?

Neobdržela a myslím, že by mi určitě prospěšné byly. V prvních dnech mi přišlo, že ani moc nevím co dělám a co mám čekat.

Stalo se Vám, že jste nevěděl(a) na koho se obrátit, při případných problémech?

To se mi naštěstí nestalo nikdy, jak už jsem zmínila, můj vedoucí se mi snažil být pořád k dispozici, takže jsem se na vše ptala jeho. Také HR pracovník byl moc milý a zodpověděl mi vše, co jsem potřebovala vědět.

Byl o Vás v prvních dnech projevován dostatečný zájem?

Ano, myslím že ano. Pouze generálního manažera jsem viděla až po 14 dnech, jelikož měl v době mého nástupu dovolenou. To se mi moc nelíbilo.

Dostával(a) jste průběžná hodnocení svých výkonů?

Hodnocena jsem celkově moc nebyla. Pouze po uplynutí mé zkušební lhůty při schůzce s generálním manažerem a HR pracovníkem mi bylo řečeno že pracuji dobře, a že tedy mohu ve výkonu práce pokračovat.

Chtěl(a) byste něco na hodnocení zaměstnanců změnit?

Myslím si, že při hodnocení po uplynutí zkušební lhůty by měl být přítomen i vedoucí pracovník týmu, protože ten viděl celou dobu nejlépe, jak se chováte a máte-li nějaké problémy. Jinak by hodnocení mělo probíhat určitě častěji. Občas jsem si svou vykonanou práci nebyla stoprocentně jistá, a pravidelné hodnocení by mi pomohlo vykonávat přidělené úkoly lépe.

Využíváte možnost osobních schůzek s generálním manažerem?

Tuto možnost jsem ještě nikdy nevyužila. Byla bych raději kdyby mi on sám nabídl setkání, než abych za ním chodila já.

Jsou dle Vašeho názoru společné aktivity pro adaptaci přínosné?

Myslím si že ano, klidně bych jich ocenila i více. Je příjemné poznat spolupracovníky i z jiné stránky.

Řeší se podle Vás na týmových schůzkách a společných snídaních důležitá témata? Je něco, co Vám zde chybí, nebo naopak něco, co Vám přijde zbytečné?

Nechybí mi zde nic, občas mi vadí, že společné snídaně nejsou vedeny úplně profesionálně, a často se mluví o věcech, které jsou pro většinu přítomných nepodstatné. Týmové schůze jsou stručné a pro mě velice přínosné.

Byl(a) jste někdy na firemní cestě na mateřskou pobočku XYZ GmbH v Německu? Pokud ne, máte o to zájem? Pokud ano, byla pro Vás přínosná?

Jelikož bohužel nepatřím k nejlepším zaměstnancům, tuto možnost jsem zatím nedostala, ale pokud by mi to bylo nabídnuto, přijala bych ráda.

Jak rychle jste se dle Vašeho názoru adaptoval(a) a co si myslíte, že by pomohlo v adaptaci budoucím nově příchozím pracovníkům?

Díky mému vedoucímu týmu jsem se adaptovala poměrně rychle. Ostatním by mohl pomoci někdo, kdo by je měl na starost třeba první týden, koho by se mohli ptát i na věci, které se netýkají přímo pracovních povinností. Ne každý vedoucí je tak vlídný jako je ten můj.