

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Nábor a adaptace pracovníků Bakalářská práce

Kamila KROUPOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Kamila Kroupová**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Nábor a adaptace pracovníků**

Cíl: Cílem této práce je krátce teoreticky představit personální řízení v podniku. Dále popsat proces náboru nových zaměstnanců v podniku. Poté se práce zaměří na výklad adaptačního procesu nových pracovníků v podniku, včetně délky a metod adaptace. Praktická část bude analyzovat jak náborový proces, tak proces adaptační, a to u pracovníka v dělnické pozici a pracovníka THP (technicko-hospodářský pracovník). Úkolem této části bude simulace těchto procesů v podniku. Na konci práce proběhne analýza výsledků dotazníků na toto téma.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Personální řízení(náborový a adaptační proces)
3. Simulace náborového a adaptačního procesu u různých pracovníků
4. Analýza výsledků získaných z dotazníků týkajících se této problematiky
5. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
2. FOOT, M. – HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
3. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
4. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 366 s. ISBN 80-7261-033-3.
8. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
9. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
10. NOVÝ, I. – SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Grada Publishing, 287 s. ISBN 80-247-1705-0.
11. EDENBOROUGH, R. *Assessment Methods in recruitment, Selection & Performance: A Manager's Guide to Psychometric Testing, Interviews and Assessment Centres*. 1. vyd. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5014-4.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019


PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.
Vedoucí práce

L. S.


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Kamila Kroupová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne4.12.2019...

Děkuji PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a celkovému přístupu k vedení práce. Dále děkuji své rodině a blízkým za podporu při psaní závěrečné práce.

Obsah

Úvod.....	10
1. Teoretická část	11
2. Personální řízení.....	12
3 Nábor pracovníků	13
3.1 Vnitřní zdroje pracovníků.....	14
3.2 Vnější zdroje pracovníků	15
3.3 E-recruitment.....	17
3.4 Inzerce	18
3.5 Personální marketing	19
4 Adaptace pracovníků	21
4.1 Formy adaptačního procesu.....	21
4.2 Délka adaptačního procesu.....	22
4.3 Pracovní adaptace	23
4.4 Sociální adaptace.....	23
4.5 Orientační balíček	24
4.6 Oblasti adaptace	25
4.7 Vyhodnocení adaptačního systému	26
5 Praktická část	27
6 Představení firmy.....	28
7 Struktura personálního oddělení firmy KK	30
8 Představení pracovníků A a B	32
9 Náborový proces u pracovníka A.....	34
10 Náborový proces u pracovníka B.....	36
11 Adaptační proces u pracovníků A a B.....	38
12 Šetření v oblasti adaptace pracovníků.....	42
13 Vlastní návrh na zlepšení adaptace pracovníků ve firmách.....	57
Závěr	58
Seznam literatury	59

Seznam obrázků a tabulek.....	61
Seznam příloh	62

Seznam použitých zkratek a symbolů

HR	Human Resources
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
THP	Technickohospodářský pracovník

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou náborového a adaptačního procesu v organizacích. Tato problematika je pro firmy aktuální a neustále se mění a vyvíjí. Téma práce jsem zvolila na základě absolvování povinné praxe ve firmě, kde jsem měla možnost poznat, jak tyto procesy fungují v praxi.

Práce je rozdělena na část teoretickou, která detailně popisuje vše spojené s náborem a adaptací nových zaměstnanců, a krátce představí personální řízení obecně. Dále se dělí na část praktickou, kde budou tyto procesy představeny na konkrétní firmě a konkrétních pracovnících. Hlavním cílem je představit všeobecný výklad týkající se těchto procesů. Dílčím cílem je výzkumné šetření týkající se adaptace v různých organizacích, na které bude navazovat návrh na zlepšení týkající se této problematiky.

1. Teoretická část

Práce bude uvedena představením personálního řízení jako takového. Další část této práce se bude zabývat nábořem pracovníků a adaptačním procesem. Nejprve se zaměří na náborový proces a veškerou problematiku s nábořem spojenou. Uvede tedy z jakých zdrojů a za pomoci jakých prostředků, jako je například inzerce, je možné nové pracovníky získávat. Také vyzdvihne důležitost HR marketingu v náborovém procesu. Poté bude detailně popsán adaptační proces a jeho formy, či délka tohoto procesu. Dále v této části bude vysvětlen rozdíl mezi pracovní a sociální adaptací pracovníků, a další oblasti orientace včetně jejího vyhodnocení. Neopomeneme ani významnost adaptačních materiálů ve formě tzv. „orientačního balíčku“.

2. Personální řízení

Jak říká Armstrong (2007) „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Personální řízení je proces obsahující několik kroků, který má za úkol pomoci zaměstnancům firmy dosahovat co nejlépe a optimálně svého potencionálu, a plnit tak zadané pracovní úkoly, jak nejlépe mohou. Nejedná se pouze o činnosti administrativní, ale především jde o organizaci zaměstnanců (Nakonečný, 2005). Jedná se tedy o přístup zaměstnavatelů ke svým pracovníkům, který je dopředu velmi pečlivě promyšlený, a obsahuje strategie pomocí kterých se firma rozhoduje o řízení svého lidského kapitálu – zaměstnanců. Právě ti přispívají svou činností k naplňování předem stanovených cílů organizace (Armstrong, 2007). Personální řízení dále slouží k zachování potřebného množství pracovníků, kteří jsou správně kvalifikováni, a mají určitou loajalitu vůči firmě. To zajišťují kroky, které organizace podniká k uspokojení potřeb svých zaměstnanců a jejich celkového blahobytu (Armstrong, 2007).

Mezi již zmíněné činnosti personální řízení dále patří například řízení znalostí týkající se vzdělávání a učení se novým věcem ve prospěch zaměstnance nebo velmi důležité řízení odměňování. Řízení odměňování má za úkol zaměstnance motivovat k řádnému přístupu k práci, a zvýšit jejich angažovanost i v jiných oblastech. Je nesmírně důležité, aby podnik nastavil správnou politiku odměňování, a lidé byli opravdu odměňováni na základě množství a kvality práce, kterou denodenně vykonávají pro zaměstnavatele. I tvorba optimálních zaměstnaneckých vztahů je pro správný chod organizace důležitá. Vztahy musí být takové, aby se pracovníci nebáli oslovit management a naopak (Armstrong, 2007). Tyto vztahy se začínají tvořit už při zahájení náborového procesu, kdy se uchazeč uchází o místo, a trvá po celou kariéru člověka v podniku. Náborový proces a poté navazující adaptace mají velký význam v personálním řízení. Upoutat a získat člověka do firmy je prvním krokem k plnění cílů organizace, proto budou tyto oblasti detailněji rozebrány v dalších kapitolách.

3 Nábor pracovníků

V současnosti, kdy se globální prostředí mění každým dnem, musí být firmy schopné na tyto podněty reagovat. Aby byly organizace ve své práci úspěšné musí zaměstnávat takové pracovníky, kteří budou vykonávat kvalitní práci a budou schopni na změny včasné a efektivně reagovat. Podnik se musí vyhnout náboru jedinců, kteří jsou pro firmu spíše zátěží a odpovědností a nejsou schopni řádně přispívat k dosažení cílů organizace (Bach, 2005).

Tento proces má za úkol oslovit dostačující množství potenciálně vhodných, a především správně kvalifikovaných uchazečů o volné pracovní místo. V takovém časovém úseku, který podniku vyhovuje, a s odpovídajícími náklady. Nejdůležitějším prvkem náborového procesu je navázat kontakt s jedincem, který svou práci nabízí na trhu práce, a zaměstnavatelem, který takového uchazeče potřebuje. Zaměstnavatel tedy komunikuje s uchazečem tak, aby byly jasně stanovené požadavky a pracovní podmínky pro danou pozici. Na druhé straně uchazeč podává zaměstnavateli své osobní údaje o schopnostech tuto práci vykonávat (Šikýř, 2012).

Aby byl proces náboru efektivní, musí zaměstnavatel uchazečům uvést pravdivé a adekvátní požadavky na pracovní místo, které chce obsadit. Jedinec, který se o místo uchází, si dokáže představit, co musí umět a znát, ale především musí být schopen posoudit, zda jsou jeho očekávání srovnatelná se skutečností. Zaměstnavatel má povinnost zveřejnit pouze skutečné informace o volné pozici, které jsou jasně dané, konkrétní a pravdivé. Už v tomto kroku se buduje vztah mezi zaměstnavatelem a jeho potenciálním budoucím zaměstnancem (Dvořáková, 2007). Výsledkem tohoto procesu je takový počet potenciálních pracovníků, který organizace požaduje a nebude mít špatný dopad na chod podniku – tzn. uchazeči jsou dostatečně kvalifikováni, a mají takové schopnosti, aby práci dělali správně, včas a dle požadavků (Šikýř, 2012).

Ovšem, dle Zákoníku práce, má zaměstnavatel při náboru a výběru zaměstnanců povinnost konat tyto procesy na základě rovného zacházení v pracovněprávních vztazích. Nesmí tedy diskriminovat uchazeče na základě jejich národnosti, vyznání,

tělesného postižení a ostatních diskriminačních prvků (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 16, odst. 1). Dále má povinnost brát v potaz podíl žen či osob se sníženou pracovní schopností na pracovišti (Dvořáková, 2007).

3.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Poté co organizace zjistí, že potřebuje nové pracovníky, musí se rozhodnout, zda je bude hledat mezi stávajícími zaměstnanci uvnitř podniku nebo vně organizace. Vnitřní zdroje jsou stručně řečeno zaměstnanci podniku (Dvořáková, 2007).

Mezi využitelné vnitřní zdroje podniku patří takoví pracovníci, kteří se za dobu, co v podniku pracují, dostali na úroveň, kdy mohou vykonávat náročnější práci, než je jejich práce současná. Dále například ti, kteří vykonávají své pracovní úkoly bez jakýchkoliv problémů, ale mají zájem o místo jiné (Koubek, 2000). Tento proces se nazývá interní mobilitou, bohužel může být ovlivněn mezilidskými vztahy v organizaci (Dvořáková, 2007). Dále z tohoto hlediska patří mezi vnitřní zdroje i ti zaměstnanci, kteří budou v budoucnu propuštěni z důvodu ukončení výroby, uzavření závodu nebo automatizace podniku, a proto se tito stávají nadbytečnými. Podnik musí vyhlásit vnitřní výběrové řízení, kdy zaměstnanci mají možnost se na volnou pracovní pozici přihlásit (Koubek, 2000).

Nábor pracovníků ze stávajících lidských zdrojů má několik výhod i nevýhod. Jako výhodu bereme fakt, že takový pracovník již zná chod organizace a zvládá se v ní orientovat. Podnik ví, jak uchazeč dosud vykonával své úkoly, popřípadě zná problémy, které s uchazečem byly. Nelze nebrat v potaz motivaci pracovníka, kterou tento proces u pracovníka zvyšuje. Také náklady, které firma do zaměstnance v podobě různých školení, seminářů či kurzů vložila, se organizaci vrací a nemusí školit zcela nového uchazeče (Koubek, 2001).

Je samozřejmostí, že pracovník, který ve firmě pracuje delší dobu a je mu nabídnuto nové, popřípadě lepší místo, má silnou loajalitu vůči podniku na rozdíl od pracovníka, který přichází z vnějšku organizace. Jak již bylo zmíněno, jsou zde i určité nevýhody. Pracovníci, kteří pracují dlouhou dobu na stejném místě nepřichází s mnoha novými nápady či myšlenkami. Dalším problémem je, když se pracovník dostane na takové místo, kde už není schopen zvládat zadané úkoly.

I morálka může být v tomto případě nevýhodou. Pokud se budou zaměstnanci předhánět o to, kdo bude povýšen nebo se dostane na jiné pracovní místo, nemá to pozitivní vliv na vztahy na pracovišti (Koubek, 2001).

3.2 Vnější zdroje pracovníků

Za vnější zdroje považujeme čerstvé absolventy škol či nezaměstnané jedince, kteří jsou evidováni na úřadech práce, nebo také ženy, kterým skončila mateřská dovolená a hledají nové zaměstnání. Mohou sem patřit ale i imigrující cizinci, lidé staršího věku nebo osoby se zdravotním postižením (Dvořáková, 2007). O novou pracovní pozici v jiném podniku se také mohou ucházet jedinci, kteří jsou zaměstnání u jiného zaměstnavatele, ale nová nabídka je pro ně jednoduše lukrativnější a atraktivnější, a pracovníci jsou z těchto důvodů rozhodnutí zaměstnání změnit (Koubek, 2001). Personální oddělení musí při náboru z vnějšku organizace dbát na to, kdy nabídku uveřejní pro veřejnost a jaké zdroje k tomu využije (Dvořáková, 2007).

V dnešní době mají organizace širokou škálu možností inzerce, které budou v práci dále rozebrány. Pracovníci přijati z vnějšku organizace přináší vlnu nových myšlenek, nápadů, a hlavně nových zkušeností. Takový nábor bývá rychlejší. Je snazší najít dostatečně kvalifikovaného pracovníka z mnoha potenciálních uchazečů na trhu práce než uvnitř organizace. Na druhou stranu inzerce je finančně nákladným prostředkem, jak upoutat uchazeče, a také je pro personální oddělení časově náročnější. Následná adaptace bývá u tzv. nové krve delší a obtížnější, protože o firmě a jejím chodu takřka nic nevědí. Někdy také může dojít k nepříjemným situacím na pracovišti, kdy se stávající zaměstnanci domnívají, že měli na volné místo být přijati oni na místo uchazeče z vnějšku organizace (Koubek, 2001).

Ekonomicky vyspělé země preferují nábor ze zdrojů vnitřních, tento proces je pro ně snadnější a rychlejší, eliminuje se období adaptace, a velké náklady na inzerci nabídek o zaměstnání. Pouze tehdy, když volnou pozici nejsou schopni obsadit dosavadním pracovníkem, obrací se na zdroje vnější, kdy spolupracují s několika organizacemi, mezi které patří především úřady práce, pracovní neboli personální agentury práce, vysoké a střední školy (Koubek, 2001). Z vnějších zdrojů

se také především obsazují pozice výrobní, například pozice jako operátoři výroby nebo kontroloři kvality, většinou ve spolupráci s pracovní agenturou.

Spolupráce s úřady práce je pro firmu výhodná z hlediska nákladů, bývá totiž finančně méně náročná, avšak závisí na stavu trhu práce. Organizace jsou zákonem povinny hlásit volná místa na úřady práce v každém případě (Stýblo, 2003). Podmínky, za kterých tato spolupráce probíhá jsou pro organizace velmi výhodné, úřady práce totiž vykonávají tuto službu jak pro uchazeče, tak pro podniky hledající pracovníky bezplatně, náklady jsou hrazeny státem. Úřady práce si sami sbírají informace o uchazečích, které dále předávají firmám. To představuje úsporu času pro personální oddělení, neboť se k nim již dostanou pouze materiály uchazečů, kteří jsou pro výkon dané práce vhodní. Nevýhodou je menší a omezenější výběr, na úřadech práce jsou především evidováni jedinci s nižší kvalifikací, nebo s jinými překážkami, které jim brání v zaměstnání. Lidé s vyšší kvalifikací preferují hledání práce jiným způsobem než prostřednictvím úřadu práce. Takže v evidenci úřadu práce vůbec nefigurují (Koubek, 2001).

Spolupráce s personálními agenturami je spojena s vysokými náklady, které investici ne vždy vrátí. Často se stává, že pracovníci, které pracovní agentury podniku dodají nejsou pro práci vhodní (Šikýř, 2012). Stává se, že agenturní pracovníci jsou doprovázeni problémy jako pozdní nástupy na směny, nedodržování předpisů například v oblasti používání osobních ochranných pracovních pomůcek nebo intoxikace na pracovišti. V současnosti je trendem pracovních agentur nabírat do svých řad nově přistěhovalé cizince. Je tedy důležité pečlivě vybrat takové personální agentury, které jsou věrohodné a jejich pracovníci jsou disciplinovaní a pečliví (Šikýř, 2012).

Některé organizace úzce spolupracují se vzdělávacími institucemi za cílem „vychování“ si budoucích mladých expertů v oblasti, kterou pro svůj podnik potřebují. Mají tak jistotu, že až studenti vystudují, tak zvolí práci právě v jejich firmě. Po úspěšném absolvování studia škola sama většinou vybírá na základě výsledků a znalostí studenta pro ně vhodného, jde o jakýsi předvýběr. Sama organizace potom ví, co od absolventa očekávat, a jakou škálou dovedností a schopností disponuje. Nevýhodou je ovšem nedostupnost studentů v průběhu celého roku,

neboť nastupují pouze sezónně a nelze tedy pozice obsazovat operativně (Koubek, 2001).

Spolupráce se vzdělávacími agenturami se také využívá často pro nábor brigádníků. Výsledkem spolupráce s určitou vysokou školou může být i nástup absolventa na pozici traineeho, kdy tento po určitých časových úsecích prochází různými odděleními – jde o tzv. pracovní rotaci.

3.3 E-recruitment

V současné době, kdy počítače a internet hrají obrovskou roli v životě jedinců i firem, nelze opomenout online recruitment. Za pomoci počítačů a webových stránek organizací, firmy získávají uchazeče pro volné pracovní pozice. Tato metoda podnikům šetří peníze a umožňuje firmám nabízet svá pracovní místa atraktivněji a přístupněji. Zaměstnavatel má možnost předat uchazečům velké spektrum informací, které může kdykoliv rozšířit, zúžit, a především aktualizovat pouhým kliknutím myši. Součástí e-recruitmentu jsou elektronické testy pro uchazeče, kteří mají možnost je vyplnit z pohodlí domova. Organizace tím získává prostředek, pomocí kterého lehce vytřídí vhodné jedince (Armstrong, 2007).

Firma také může své pracovní nabídky sdílet na internetových stránkách, které jsou pro nábor určené. Inzerát je dostupný pro kohokoliv, kdo stránku navštíví a obsahuje online formulář, pomocí kterého se zájemce o pracovní nabídku hlásí do výběrového řízení. Následně počítačový algoritmus tyto formuláře zkoumá a srovnává s požadavky organizace. Existuje několik typů online stránek právě pro tyto účely. Jedná se o již zmiňované stránky pracovních míst (Armstrong, 2007).

V České republice patří mezi nejpoužívanější stránky například stránka jobs.cz nebo odnož domény Seznam – práce.cz. I jednotlivé pracovní agentury mají webové stránky, kde získávají pracovníky online a poté je zvou na další pohovory, než předají profil uchazeče organizaci, se kterou spolupracují. Třetím typem stránek pro nábor jsou stránky médií, které obsahují pouze kopie či odkazy na konkrétní inzeráty (Armstrong, 2007).

3.4 Inzerce

Mezi jednu z nejpoužívanějších metod nábory nových pracovníků patří inzerce. Je to jednoduchý proces, pomocí kterého lze zaujmout potenciální pracovníky. Inzerce musí být pro organizaci nezbytná a firma musí zhodnotit, zda se taková investice vyplatí z hlediska rychlosti získání uchazečů, peněžních prostředků, které firma do inzerce musí investovat a především účinnost této inzerce. Aby inzerce byla efektivní, musí být nabídka atraktivní vůči jedincům hledajícím práci, a musí konkurovat nabídkám ostatních firem. Musí tedy upoutat. Bližší informace ohledně nabízeného místa a firmy, která tuto pozici nabízí musí být podané takovým způsobem, aby uchazeče upoutaly a vyvolaly v nich zájem. A především musí přesvědčit dostatečné množství uchazečů, aby se o pracovní místo začali ucházet (Armstrong, 2007).

To, že inzerát musí být dostatečně atraktivní a zajímavý je samozřejmostí. Je také důležité, které informace do inzerátu vložíme. Jisté informace musí být v inzerátu vždy. Jedná se o informace typu popisu pracovního místa, místo a název organizace, nabízenou pozici, požadavky na kvalifikaci, vzdělání uchazečů a pracovní podmínky. Dále může být inzerát doplněn o eventuální příležitosti dalšího vzdělávání a rozvoje nebo zaměstnanecké benefity. Poté, co podnik stanoví obsah inzerátu musí se rozhodnout pro vhodný sdělovací prostředek, pomocí kterého bude svou nabídku šířit dále (Koubek, 2001).

Levnější a nepříliš náročný způsob inzerce je prostřednictvím vývěsek neboli nástěnek. Organizace se rozhodne, zda bude inzerovat nabídky na vývěskách uvnitř firmy nebo mimo podnik. Záleží, zda chtějí získat uchazeče ze svých vnitřních zdrojů nebo z trhu práce. Nevýhodou inzerování na vývěskách je fakt, že většina lidí kolem takových míst pouze projde a nástěnek si nevšimá. Tato metoda je účinnější spíše u nabídek týkajících se výrobních či dělnických pozic. Další využívanou metodou inzerce pro dělnické pozice jsou letáčky vhazované do schránek. Podnik může po domluvě se vzdělávací institucí inzerovat i na vývěskách uvnitř škol. Podniky se tak snaží nalákat čerstvé absolventy. S vývěskami jsou spojeny i poutače, které firmy mohou také využít. Ty jsou umístěny na viditelných

místech na veřejnosti, kde si jich všimne nejvíce lidí, obsahují ale pouze malé množství těch nejdůležitějších informací (Koubek, 2000).

Organizace se může rozhodnout, že vedle vývěsek bude inzerovat i ve sdělovacích prostředcích jako jsou noviny a časopisy, popřípadě rádio nebo televize. Taková inzerce má možnost zaměřit se na konkrétní oblast nebo region, ve kterém organizace funguje. Pokud firma chce, může mít ale i dosah celostátní nebo dokonce mezinárodní. Inzerát se poté dostává k velkému množství možných uchazečů poměrně rychle a snadno. Inzeráty v novinách jsou samozřejmostí a lidé jsou na ně zvyklí, takže v nich nevyvolávají odpor jako například v dnešní době některé reklamy v rádiu či televizi. Inzeráty do tisku zkrátka patří. Na druhou stranu podnik musí zvážit cenu inzerátu (Koubek, 2000). Některé inzeráty jsou ceněny od slova, a to má dopad na kvalitu inzerátu, protože firmy se snaží redukovat náklady, a proto inzeráty krátí.

Již zmíněná inzerce v rádiu může být také účinná. Firma ale musí vybrat správný čas takové reklamy. V krátkém časovém úseku musí sdělit co nejvíce informací a především zaujmout. Některé podniky volí jinou cestu. Inzerát je podán formou chytlavé znělky nebo je přečten známou celebritou. Inzeráty týkající se práce nejsou moc často zveřejňovány v televizi (Koubek, 2000). Reklama v televizi je zaprvé drahá a zadruhé většina lidí reklamám v televizi nevěnuje pozornost.

3.5 Personální marketing

Personální marketing bere v úvahu využití marketingového přístupu v kombinaci s personálními činnostmi. Zabývá se především problematikou udržování a uspokojování stávajících zaměstnanců organizace. Slouží ke stabilizaci pracovní síly v podniku. Tento proces funguje na základě tvoření dobrého jména organizace a zkoumání situace a podmínek na trhu práce. Jednoduše řečeno organizace se snaží upozornit na své přednosti a kvality jako zaměstnavatele. Organizace může využít několika nástrojů, které ji zajistí dobré jméno na trhu práce (Koubek, 2000).

Jedná se o věci, které by měli být samozřejmostí, jako je dodržování legislativy a předpisů nebo péče o zaměstnance a prostředí, ve kterém práci vykonávají. Podnik se může angažovat i v charitativní činnosti nebo v aktivitách, které pomáhají

chránit životní prostředí. Účinná je také spolupráce se školami nebo odborovými organizacemi. Pro zaměstnance samotné jsou důležité věci jako je jistota práce, program zaměstnaneckých benefitů nebo programy vzdělávací, které nabízí zaměstnancům možnost růstu a rozvoje v organizaci (Koubek, 2000).

Na pověst zaměstnavatele tzv. employer branding mají také vliv jednotlivé činnosti personálního oddělení, od nábory přes adaptaci až po péči a vzdělávání pracovní síly (Koubek, 2000). V dnešní době, kdy je na trhu práce veliké množství zaměstnavatelů nabízející práci, je atraktivita těchto organizací velmi důležitá. Podniky tedy musí se zaměstnanci zacházet tak, aby to jejich pověsti neublížilo. Při tzv. word of mouth, kdy se pověst zaměstnavatele šíří pomocí „recenzí“ od jednotlivých pracovníků, každý nedostatek je hned znám veřejnosti. Nelze opomenout průzkum práce trhu a situaci na něm. Organizace musí znát nabídku od konkurenčních podniků, musí brát v potaz populační vývoj a ekonomické podmínky v dané společnosti. Cílem personálního marketingu je to, aby zaměstnavatel porozuměl svým zaměstnancům a staral se o jejich potřeby a přání. Také musí zjistit, co tyto potřeby ovlivňuje a měl by mít zájem tato přání a především potřeby svých zaměstnanců plnit (Koubek, 2000). Pokud se organizace snaží všechny zmíněné procesy a podmínky naplnit, je beze sporu atraktivním zaměstnavatelem s dobrou pověstí.

4 Adaptace pracovníků

Adaptace pracovníků nastává v návaznosti na jejich nábor a následný nástup do organizace. Jedná se o proces, kdy se jedinec aktivně přizpůsobuje a zvyká si na nové podmínky a hlavně na změny, které se dějí v jeho životě, nebo se již staly. Člověk si musí zvyknout a osvojit si prostředí, ve kterém bude vykonávat své pracovní úkoly. Proces adaptace se tudíž uskutečňuje ve dvou směrech – adaptace pracovní a adaptace sociální (Bedrnová, 2007). Tyto druhy adaptace budou podrobněji rozebrány v dalších podkapitolách.

Cílem adaptace je co nejrychleji uvést zaměstnance do takového stavu, kdy pracuje efektivně a je pro firmu prospěšný. Také musí v zaměstnanci vyvolat motivaci nejen k výkonu jeho práce, ale také k další angažovanosti ve firmě. Na základě toho si s pracovníkem firma tvoří takový vztah, kdy je pravděpodobnost odchodu tohoto zaměstnance nižší. V neposledním kroku adaptace cílí na zahnání pocitu, že pracovník na pracovní pozici nepatří. Tomu se zaměstnavatel vyhne řádný seznámením nového pracovníka s kompetencemi jeho pozice (Attwood, 1991).

Řízená adaptace zaměstnanců probíhá systematicky a snaží se začlenit nově příchozího zaměstnance do chodu organizace. Konkrétně například do kultury organizace. Kultura organizace vyjadřuje jakousi výjimečnost dané organizace, která je daná tím, jak se její zaměstnanci naučili myslet, jak se chovají nebo jak prociťují určité situace. Může se stát, že se kulturní organizace v určitých směrech liší od kultury národní (Hofstede, 2010). Dále snaha o začlenění se do kolektivu, popřípadě týmu, ve kterém bude pracovat a do systému pracovního. Účelem řízeného adaptačního procesu je zvýšení spokojenosti nového zaměstnance, která vede k menší ztrátě produktivity a také snižuje flukтуаční náklady na pracovníky (Dvořáková, 2007).

4.1 Formy adaptačního procesu

Adaptace nových zaměstnanců může probíhat dvěma způsoby. Jedná se o adaptaci formální a neformální. Formální adaptace probíhá pod dozorem

a vedením vedoucího pracovníka, popřípadě pověřenou osobou, která je v této oblasti zkušená, formou předem stanoveného systematického adaptačního programu (Šikýř, 2012). Častým způsobem formální adaptace je řízený adaptační program nebo určitý seznam, kde jsou stanovena jednotlivá témata, která pracovník musí absolvovat u příslušných kompetentních osob či na odděleních, která se těmito tématy zabývají (Foot, 2002). Pracovník má potom stanovený časový úsek, do kdy musí tato zaškolení podstoupit.

Na druhou stranu neformální adaptace není nijak řízená, probíhá přirozeně na pracovišti, většinou ze strany spolupracovníků nového zaměstnance (Šikýř, 2012). Jedná se o předávání informací, které formální cestou není vhodné sdělovat, nebo zaběhlé zvyky kolektivu, o kterých by pracovník měl být informován, popřípadě rady, které v organizaci déle pracující pracovníci nabyli. Orientace neboli adaptace také probíhá slovně, písemně nebo audiovizuálně. Je na personálním oddělení, jaké formy si vybere. Nejúčinnější je kombinace alespoň dvou metod. U slovní formy lze dosáhnout intimnějšího prostředí s menší skupinou lidí. Na druhou stranu je příprava časově náročnější a náklady jsou značně vyšší. Tato forma bývá doprovázena formou písemnou v podobě různých materiálů a dokumentů. Písemná forma šetří čas, ale nelze okamžitě odpovědět na případné dotazy. Problémem je, že zaměstnavatel nemá většinou možnost zjistit, zda pracovníci písemné materiály opravdu přečetli. Poslední formou je forma audiovizuální, která bývá také náročnější na čas a peníze, ale bývá účinná. V krátkém časovém úseku lze představit společnost, co společnost dělá, organizační strukturu a mnoho dalších aspektů v rámci jedné Powerpointové prezentace.

4.2 Délka adaptačního procesu

Aby zaměstnanec byl schopen absorbovat veškeré důležité informace, které mu musí být sděleny, je třeba podávat informace postupně. Informace by měly být rozděleny do delšího časového úseku a podávány podle jejich důležitosti. Zaměstnanec by neměl být školen pouze ústně. Takové školení by mělo být doprovázeno písemnými dokumenty, které pracovník bude mít vždy k dispozici (Koubek, 2001).

Jednorázové školení, kdy je zaměstnanci v rámci několika hodin ústně podáno mnoho informací není účinné, protože pracovník je zahlcen přílišným množstvím informací. Každá pozice vyžaduje jinou délku adaptace pracovníka a měla by tedy být řádně plánovaná a konaná za pomoci náležitých, již zmíněných metod (Koubek, 2001). Délka adaptačního procesu také záleží na osobnosti člověka, neznamená tedy, že každý zaměstnanec bude zadaptován ve stejném časovém úseku.

4.3 Pracovní adaptace

Adaptaci na práci chápeme jako proces, kdy se pracovník srovnává se změnou, kterou vyvolal nástup do práce. Člověk si musí především zvyknout a přizpůsobit se práci jako takové. Důležitým faktorem je také adaptování zaměstnance na prostředí, ve kterém bude práci vykonávat a na pracovní podmínky, které bude muset brát v potaz a plně je dodržovat. Jedinec přizpůsobuje své osobnostní předpoklady práci, kterou v organizaci plní. Pracovník se musí připravit na možné náročné situace, které mohou nastat a bude je muset překonat. Na tyto situace se organizace snaží své zaměstnance připravit a podpořit je formou organizovaných školení, seminářů a další odbornou přípravou (Nový, 2006).

Adaptace na práci vlastně nikdy nekončí. Začíná při nástupu pracovníka do zaměstnání a pokračuje po celou délku jeho profesního života (Nový, 2006). To lze vidět na neustále se měnícím vývoji informační techniky, kdy se pracovník musí učit a přizpůsobovat novým věcem poměrně často. Za výsledek tohoto procesu bereme to, jak se člověk vyrovnal s prací a pracovními podmínkami. Pracovník je schopen se přiměřeně adaptovat nebo naopak se není schopen adaptovat úplně, potom se jedná o adaptovanost nepřiměřenou. Dále můžeme vidět míru adaptovanosti na faktorech jako spokojenost pracovníka s jeho prací nebo jeho pracovním výkonem (Nový, 2006).

4.4 Sociální adaptace

U sociální adaptace sledujeme to, jak se jedinec stává členem konkrétních sociálních skupin v organizaci včetně celkového sociální prostřední organizace (Nový, 2006). Pracovník navazuje vztahy s novými spolupracovníky, vedoucími a nachází své místo v organizaci. Adaptací sociální procházíme i tehdy, když změnímme pozici v organizaci nebo se staneme členem nové pracovní skupiny či

týmu. Dokonce i když pouze změníme naše postavení v pracovní skupině, které jsme už nějakou dobu součástí (Nový, 2006)

Tato adaptace pramení z naší potřeby socializovat se. Přizpůsobujeme naše jednání ve společnosti podmínkám a prostředí, v kterém se nacházíme (Nový, 2006). Socializace je proces, který trvá celý život jedince. Socializace u osob dospělých je ovlivňována kulturou organizace a prostředím, ve kterém pracují (Nakonečný, 2005). Kdybychom naše jednání nepřizpůsobili nebo se odmítali začlenit do nového týmu pracovníků, může dojít k ostrakizaci pracovníka, tj. vyčlenění pracovníka z kolektivu či společnosti. Pracovník se buď začlení do kolektivu bez větších problémů a lze ho brát jako plnohodnotného člena tohoto kolektivu nebo se začlení pouze částečně. Pracovník se také nemusí začlenit vůbec. Jak je již zmíněno výše, výsledkem nezačlenění se do sociálního prostředí je sociální izolace pracovníka ze strany kolegů (Nový, 2006).

Aby byla sociální adaptace u pracovníka úspěšná musí být dobře zadaptován na práci. Když proběhne pracovní adaptace správně, má to příznivý vliv na to, jak se pracovník začleňuje do vztahů na pracovišti. Nelze tedy opomenout pracovní adaptaci při adaptaci sociální. Sociální adaptaci také ovlivňují subjektivní kritéria, např. co pracovníka motivuje nebo jeho odborné znalosti a kvalifikace na práci.

Dalšími kritérii jsou kritéria objektivní, mezi které patří například sociální či technické vybavení pracoviště, pracovní podmínky, kterými se musí řídit, včetně organizačních norem a předpisů či atmosféra na pracovišti, tzv. pracovní pohoda (Nový, 2006).

4.5 Orientační balíček

Orientační balíček je dnes už skoro samozřejmostí. Slouží jako prostředek, který novým nástupům ulehčí proces adaptace v prvních dnech a má za úkol sdělit jim ty nejzákladnější a nejdůležitější informace. Jedná se o složku písemných dokumentů, která obsahuje vše, co nově zaměstnaní jedinci potřebují k prvotní orientaci v organizaci. Tato složka zůstává pracovníkům k dispozici a mohou do ní kdykoliv nahlédnout (Koubek, 2001).

Co by měl orientační balíček vždy obsahovat navrhuje ve svém manuálu Walter D. St. John z roku 1980. Tento manuál je rozdělen do několika hlavních bodů a mnoha dalších pod bodů. V orientačním balíčku by tedy neměla chybět aktuální struktura organizace, například ve formě organigramu, plánu nebo mapy organizace, příručky vysvětlující politiky společnosti. Dále potom seznam zaměstnaneckých benefitů nebo informace týkající se bezpečnostních pokynů (St. John, 1980). Čím obsáhlejší orientační balíček bude, tím lépe.

4.6 Oblasti adaptace

Společnosti se zaměřují na tři hlavní oblasti adaptace neboli orientace svých pracovníků. První oblastí je obecná celopodniková orientace, kdy podnik podává obecné informace o společnosti všem pracovníkům stejným způsobem a nebere v potaz pracovní pozice. Všichni zaměstnanci jsou informováni ve stejném rozsahu (Koubek, 2001). Tato oblast adaptace by měla být mimo písemnou formu doprovázená také formou slovní. Zde nastupuje personální oddělení, které má za úkol informovat zaměstnance v hlavních bodech. Kombinace tištěného slova s doprovodnou prezentací personálního oddělení je velmi účinná. Je zde totiž možnost okamžité zpětné vazby a zodpovězení možných otázek či vysvětlení věcí, kterým někteří pracovníci nemuseli porozumět. Takovéto školení by mělo následovat nástupem na příslušné pracoviště, představením nového pracovníka kolektivu a vedoucímu pracovníkovi (Armstrong, 2007).

Další oblastí, na kterou se společnosti zaměřují je orientace útvarová. Tato adaptace probíhá v užším kolektivu, zaměřuje se na pracovní skupiny nebo například obchodní jednotky. Cílí na detailnější informace, které tyto pracovní skupiny potřebují k výkonu práce a kterými se práce pracovní skupiny vyznačuje (Koubek, 2001). Nejužší a nejkonkrétnější je orientace na vybrané pracovní místo, kdy je obsah orientace směřován na charakter a obsah práce dané pracovní pozice. Orientace na pracovní místo bývá často spojená s adaptací útvarovou. Orientace jako taková má velký vzdělávací význam, lze říct, že orientací si společnost formuje pracovní schopnosti čerstvě zaměstnaného pracovníka. Formuluje pracovníkovi schopnosti tak, aby plnily požadavky organizace a pracovního místa, na které zaměstnanec nastupuje. Dostane-li stávající zaměstnanec novou pracovní pozici, podstupuje pouze tzv. reorientaci (Koubek, 2001).

4.7 Vyhodnocení adaptačního systému

Adaptační proces vyhodnocujeme z důvodu potřeby dalšího vzdělání či rozvoje pracovníka. Pokud zjistíme, že pracovník není dostatečně zadaptovaný, lze navrhnout další opatření personálního oddělení. Adaptaci nově příchozího zaměstnance je důležité sledovat průběžně a vyhodnocovat dílčí kroky tohoto procesu (Stýblo, 2003).

Zaměstnanci je předepsán už zmíněný adaptační seznam, který musí splnit do určitého data. Pokud tak pracovník neučiní, musí personální oddělení tohoto pracovníka korigovat, upozornit a v krajním případě vyvodit důsledky. Poté co adaptační program skončí, je zvykem rozhovor s pracovníkem, během kterého vedoucí pracovník nebo pověřená osoba zjistí, zda je pracovník zcela zadaptovaný a jaké přínosy tento program měl (Stýblo, 2003).

5 Praktická část

V této části práce bude podrobně představen náborový a adaptační program ve smyšlené firmě, která bude v první kapitole představena. V další kapitole bude popsána struktura personálního oddělení této firmy. Dále budou jednotlivé procesy aplikovány na dva různé pracovníky. Bude se jednat o pracovníka, který provádí svou práci na pozici dělnické a pracovníka technickohospodářského, tj. pracovník, provádějící kancelářskou práci. Na závěr proběhne zhodnocení a porovnání procesu u jednotlivých pracovníků a budou vyzdviženy výhody a nevýhody náborového a adaptačního procesu u pozice dělnické a technickohospodářské. Na toto téma bude navazovat šetření prostřednictvím dotazníku. Výsledky z tohoto šetření budou rozebrány a interpretovány pomocí grafů. Na úplný konec práce případně návrh, jak zefektivnit adaptační proces v organizaci.

6 Představení firmy

Tato bakalářská práce bude aplikovat náborový adaptační proces na zaměstnance fiktivní firmy KK. Sídlo této firmy se nachází v Mnichově Hradišti. Podnik funguje na základě statutu společnosti s ručením omezením. Jedná se o firmu, která podniká v oblasti automobilového průmyslu. Firma KK od roku 2001 vyrábí různé náhradní díly pro automobily a je jedním z hlavních dodavatelů pro Škoda Auto, a.s. Firma má hlavní pobočku v Mnichově Hradišti, ve které zaměstnává 300 zaměstnanců z toho 100 zaměstnanců v technickohospodářské a manažerské sféře a 200 zaměstnanců pracuje na dělnických a výrobních pozicích.

Struktura technickohospodářských pracovníků je v přímé vazbě na výrobní zaměření firmy a je rozšiřována s ohledem na vývoj technologií, materiálů a kvalitativních požadavků v rámci automobilového průmyslu. Tzn. že jednotlivé skupiny jsou školeny dle konkrétních potřeb a cílů společnosti. Tím si firma vytváří i kvalitní prostředí a podmínky pro loajálnost středního a vyššího managementu. Část pracovníků na výrobních pozicích pracuje jako přímý personál, tzn. obsluha strojů nebo pracovníci obsluhy montážních pracovišť. Zbylá část pracuje jako nepřímý personál, který zajišťuje úsek údržby, logistiky a částečně i oblast nižšího personálu v oblasti kvality. Většina pozic oddělení výroby a kvality je obsazeno na základě spolupráce s místními pracovními agenturami. Naopak kancelářské pozice jsou obsazeny zaměstnanci kmenovými, kteří pracují přímo u firmy KK na základě pracovních smluv. Drobné kancelářské činnosti obstarávají brigádníci a praktikanti, kteří těmto zaměstnancům vypomáhají převážně s administrativou. Na základě této činnosti si studenti mohou zvyšovat svou odbornost, a firma si preventivně vychovává potencionální kvalifikované budoucí kmenové zaměstnance. V případě možnosti a perspektivy získání nového projektu využívá firma KK krátkodobě smluvený personál v podobě dočasných pracovníků.

Jde o firmu, která si zakládá nejen na spokojenosti svých zákazníků, ale klade důraz na spokojenost lidí, kteří ve firmě pracují a pomáhají k dosažení stanovených cílů. Firma KK má pestrou nabídku zaměstnaneckých benefitů a cílí na pozitivní motivaci zaměstnanců od úplného začátku. Nabízí svým zaměstnancům pečlivě připravený adaptační program, který je vede v prvních třech měsících od nástupu do firmy.

Dále se snaží podávat atraktivní pracovní nabídky obohacené o benefity jako závodní stravování zdarma či pět týdnů dovolená na místo čtyř týdnů stanovených zákonem.



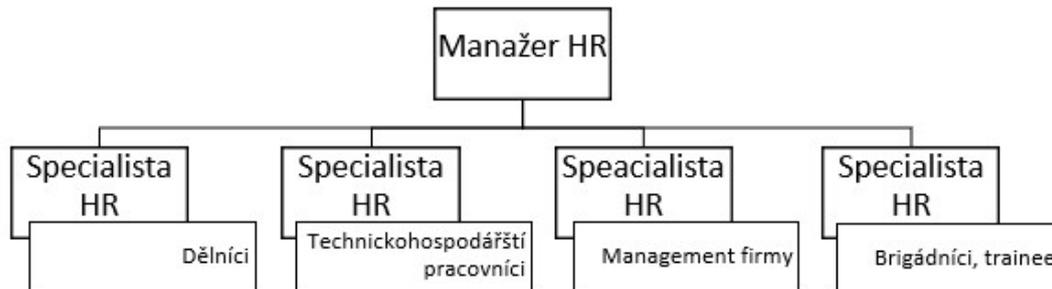
Obr. 1 Logo firmy KK

7 Struktura personálního oddělení firmy KK

Veškerou personální činnost provádí personální oddělení na hlavní pobočce. Na toto oddělení dohlíží manažer personálního oddělení, který úzce spolupracuje nejen se svými podřízenými, ale především vyjednává lepší podmínky pro zaměstnance s managementem firmy. Personální manažer dále deleguje a pověřuje personalisty jednotlivými úkoly. Tento manažer je dále zodpovědný za vysílání personalistů na různá školení či workshopy, které zajistí znalost nejnovějších trendů a problematik v personální oblasti. Je to nutné z toho důvodu, aby personalisté byli schopni reagovat na nové podněty z trhu práce a přizpůsobit tomu i to, jak jednotlivé personální činnosti provádí.

Personální oddělení firmy KK se dále skládá z dalších čtyř zaměstnanců. Tito řadoví pracovníci mají každý na starost určitý úsek lidského kapitálu firmy KK. Jedná se o dělnické pozice, technickohospodářské pozice, manažerské pozice a dočasnou pracovní sílu – brigádníky a stážisty, získané ze spolupráce se středními a vysokými školami. Rozdělení činností týkající se jednotlivých skupin pracovníků je efektivní a zajišťuje hladký průběh náborů a adaptace nových zaměstnanců. Všichni personalisté ovšem mají určitý přehled a znalosti týkající se ostatních skupin z důvodu potřeby zastupitelnosti v případě nemoci či dovolených. Firma KK se v minulém roce rozhodla zavést pro pracovníky personálního oddělení práci formou tzv. home office, tj. práce z domova. Tento benefit personalistům usnadňuje práci a mohou být v neustálém kontaktu s kanceláří přes email či telefon. Tito pracovníci mají na starost v rámci svého úseku všechny nutné úkoly. Vytváří a zveřejňují nabídky na volná pracovní místa a následně si zvou kandidáty na pohovory. Poté co zaměstnanec přijmou mají ho na starost po celou dobu jejich kariéry v této firmě. Mimo personální činnost se někteří pracovníci z oddělení HR účastní různých pracovních a školních veletrhů, pořádají firemní kulturní či sportovní akce a také vedou firemní magazín. Dále jim s různými ad hoc úkoly vypomáhají dva brigádníci, kteří do firmy docházejí třikrát týdně v rámci praxe. Firma KK podporuje spolupráci se středními a vysokými školami a přijímají brigádníky na různá místa skrze celou firmu. Jak již bylo zmíněno, cvičí tak budoucí pracovní sílu.

Firma na oddělení HR zaměstnává kvalifikované pracovníky, kteří absolvovali studia týkající se personálního řízení. Toto je nutné nejen z hlediska znalosti pracovního práva, ale také z důvodu přístupu k lidem. Personalisté jsou empatičtí a snaží se zaměstnancům co nejvíce vypomoci a odstranit jakékoliv problémy či překážky, které se mohou případně ve výkonu práce vyskytnout.



Obr. 2 Struktura personální oddělení firmy KK

8 Představení pracovníků A a B

V této kapitole budou představeni dva různí pracovníci, kteří budou provedeni nejprve náborovým procesem ve firmě KK, na který naváže adaptace v této konkrétní firmě. Pracovník A se uchází o pracovní pozici dělnickou či výrobní a pracovník B má zájem o kancelářskou pozici (technickohospodářský pracovník). Jednotliví pracovníci budou v této kapitole představeni podrobněji.

Pracovník A se jmenuje Jan Novák a ve firmě KK se hlásí na pozici operátora výroby. Pan Novák má ukončené základní vzdělání a má několik oprávnění vhodných pro tuto práci jako například oprávnění na ovládání VZV, tj. vysokozdvihných vozíků. Panu Novákovi je 42 let a má mnoho pracovních zkušeností a dobré reference z minulých zaměstnání. Na podobných pozicích už pracoval v přechodných letech u dvou různých firem, z kterých musel odejít z důvodu nespokojenosti týkající se zaměstnaneckých benefitů. Právě v této oblasti pana Nováka firma KK zaujala. Firemní svoz byl jeden z benefitů, který pana Novák přesvědčil, protože sám nevládní dopravní prostředek, kterým by se do práce dostával.



Jan Novák

- Věk: 42 let
- Bydliště: Příšovice, Liberecký kraj
- Nejvyšší dosažené vzdělání: základní
- Titul: žádný
- Osvědčení: manipuace s VZV

Obr. 3 Medailonek pracovníka A

Pracovníkem B je slečna Marie Svobodová. Slečna Svobodová je čerstvým absolventem zdejší vysoké školy, kde získala bakalářský titul v oboru podnikové ekonomiky a managementu obchodu. Jako čerstvý absolvent zatím nemá velké pracovní zkušenosti, ale má v životopise několik absolvovaných praxí. Ve firmě KK se uchází o místo Nákupčího materiálu na oddělení Nákupu. Pro tuto pozici má studijní předpoklady a navíc již absolvovala stáž na obdobném oddělení v jiné firmě.

Certifikáty nebo osvědčení zatím žádné nemá, ale chtěla by je v rámci firemního vzdělávání získat. Slečna Svobodová si vybrala firmu KK, protože je v blízkosti jejího bydliště a byla jí několikrát doporučena. Nehledě na možnost rozvoje a vzdělávání, které firma nabízí svým zaměstnancům.



Marie Svobodová

- Věk: 27 let
- Bydliště: Mladá Boleslav, Středočeský kraj
- Nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské
- Titul: Bc.
- Osvědčení: žádné

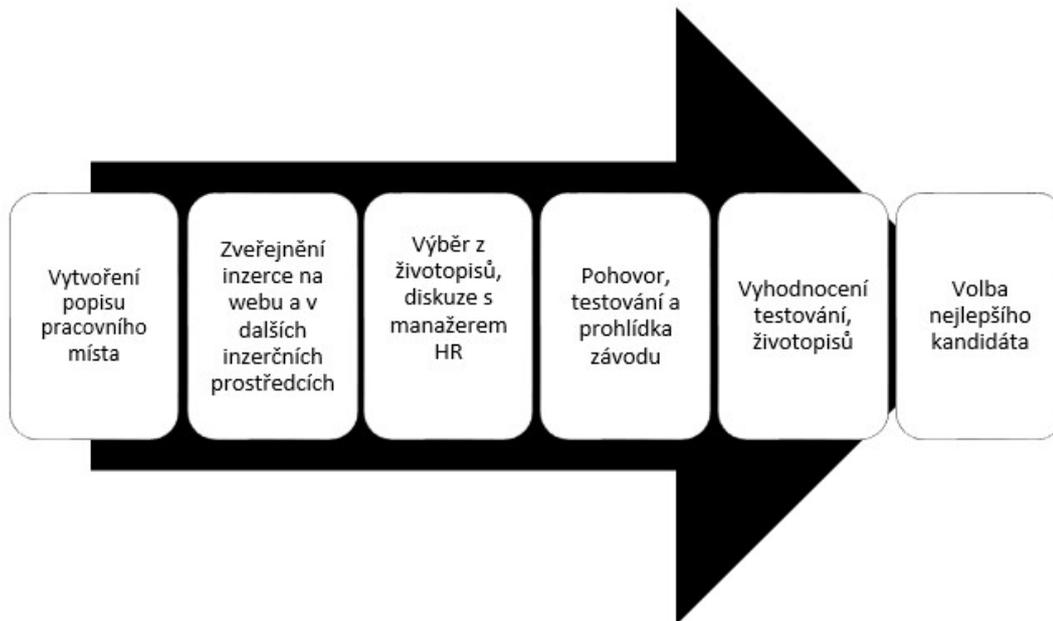
Obr. 4 Medailonek pracovníka B

9 Náborový proces u pracovníka A

Firma KK používá pro nábor na dělnické pozice několik druhů inzerce. Patří mezi ně především inzerce na internetových pracovních portálech, reklama upozorňující na volná místa v rádiu, letáčky, které firma rozesílá pomocí pošty v okolních městech nebo bannery na svozových autobusech či v okolí firmy. Dále také firma umožňuje doporučení kandidáta na volnou pozici od stávajícího kmenového zaměstnance, ten je finančně odměněn poté, co nový pracovník překročí zkušební dobu.

Předtím než začne probíhat inzerce, personální oddělení stanoví specifikace a požadavky na volné pracovní místo. Poté sestaví inzerát a odstartuje ostatní náborové kroky (např. reklama v rádiu). Když je inzerát už nějakou dobu aktivní, personalista, který má na starost nábor dělnických pozic projde obdržené životopisy a vybere z nich ty nejvhodnější kandidáty. Mezi těmito kandidáty je právě i pan Novák, personalistu zaujaly jeho letité pracovní zkušenosti a vztah k práci, který potvrzují jeho reference. Ty nejlepší kandidáty představí personalista manažerovi a po společném rozhodnutí si pozvou 2-3 kandidáty na pohovor.

Po krátkém pohovoru s personalistou jsou kandidáti provedeni závodem. Součástí tohoto pohovoru je i testování, kde firma zjišťuje, zda kandidáti ovládají základní věci jako je jazyk či matematické počty, jelikož to jsou věci velmi důležité k výkonu této práce. Dále kandidáti dostávají stručný návod a součástky, které podle něho musí složit do finálního výrobku. Toto personální oddělení dělá především z toho důvodu, aby si ověřila správnost údajů o praxi v životopisech a viděli, zda jsou kandidátní schopni tuto práci vykonávat. Příklad takového testu je přiložen k práci v příloze číslo 1. Jde o test týkající se obecné inteligence, která může být ukazatelem toho, jak jednotlivci zpracovávají získané informace (Edenborough, 2005). Poté personalista vyhodnotí testy a na základě těchto výsledků a dojmů z pohovoru vyberou jednoho kandidáta, kterého rovnou zvou na vstupní školení, které se koná vždy na začátku měsíce.



Obr. 5 Schéma náborového procesu ve firmě KK

10 Náborový proces u pracovníka B

Firma KK inzeruje volná pracovní místa kancelářského typu především na webové stránky a online pracovní portály. Nejčastěji využívá pro inzerci doménu jobs.cz nebo práce.cz. Dále firma umožňuje na těchto pozicích interní mobilitu, tzn. že volné pracovní pozice inzeruje i v rámci firmy a jakýkoliv stávající zaměstnanec, který je dostatečně kvalifikovaný má možnost se o pozici ucházet. V tomto případě je nábor velmi jednoduchý a netrvá dlouho, jelikož známe veškeré informace o zaměstnanci a pouze s ním sepíšeme novou pracovní smlouvu a provedeme zaměstnance znovu adaptačním programem, zaměřeným na toto konkrétní pracovní místo.

Nábor z vnějšího trhu práce je ve firmě složitější a delší. Je velmi nutné vytvořit správný popis pracovního místa, který zahrnuje veškeré informace pro nového uchazeče. Na to navazuje tvorba inzerátu, který v tomto případě musí být pro kandidáty atraktivní a upoutat je. Taková inzerce může být cílena například na čerstvé absolventy vysokých škol jako je slečna Svobodová. Je tedy důležité v inzerátu zahrnout především benefity jako je možnost dalšího vzdělávání či možnost kariérního růstu, jelikož je to v současné době velmi poptávanou věcí ne-li požadavkem. Po zveřejnění inzerátu musí personalista důkladně projít jednotlivé životopisy od uchazečů a porovnat je s popisem pracovního místa, stává se, že se na taková místa hlásí i lidé, kteří nejsou vůbec kvalifikovaní a na práci se absolutně nehodí, což pro firmu není přínosné.

Poté si personalista zve kandidáty na osobní pohovor. Ve firmě KK je pravidlem, že u tohoto pohovoru přisedá manažer HR nebo vedoucí oddělení, které volnou pozici nabízí. Je to z toho důvodu, aby vedoucí oddělení viděli sami, zda jsou uchazeči dostatečně kvalifikovaní v problematice, kterou zaměstnanec HR nemá v kompetenci a sám, tak uchazeče v této oblasti prozkoušet nemůže. Dále se na pohovoru ověřuje znalost jazyků kandidátů, jelikož firma KK často komunikuje se zahraničními dodavateli. Tyto procesy pokrývají nutnost dalšího testování, které je nutné u dělnických pozic a již bylo zmiňováno. Potom co uchazeč z pohovoru odejde, zástupci firmy KK konzultují a sdílí své poznámky a rozhodnou se, zda je kandidát vhodný nebo budou hledat dále. Kdyby uchazeč nenaplňoval jejich kritéria proběhl by úplně stejný proces s dalším kandidátem.

Pokud se uchazeč na práci hodí a personalista se za pomoci vedoucího oddělení rozhodne kandidáta přijmout oznámí mu přijetí telefonicky a domluví s ním další schůzku. Tato schůzka je pro několik nových zaměstnanců, kde obdrží všechny potřebné informace a absolvují celodenní vstupní školení, během, kterého podepisují smlouvu o uzavření pracovního poměru. Mezi těmito pracovníky je i paní Svobodová, která bude nastupovat na pozici Nákupčího materiálu.

Volná pozice: Nákupčí materiálu



Náplň práce:

- Komunikace s dodavateli
- Tvorba smluv a zakázek
- Tvorba kalkulací



Co chceme:

- Vysokoškolské vzdělání
- Znalost jazyků (AJ, NJ)
- Znalost MS Office
- Aktivní přístup



Co nabízíme:

- Zajímavé platební ohodnocení
- Zaměstnanecké benefity - stravné zdarma, 13. plat, 5 týdnů dovolené
- Možnost rozvoje a růstu

Obr. 6 Příklad inzerátu na pozici Nákupčího

11 Adaptační proces u pracovníků A a B

Adaptační program ve firmě KK začíná vstupním školením. Toto školení se koná na začátku každého měsíce a je určeno pro větší skupinu lidí. Je určeno jak pro dělnické pozice, tak pro pozice kancelářské, jelikož firma chce, aby všichni zaměstnanci měli stejné informace a znaly informace týkající se i ostatních oddělení a zbytku firmy. Zahrnuje veškerá školení povinná ze zákona jako školení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo požární ochraně. Dále jsou na školení novým zaměstnancům představeny osobní ochranné pracovní pomůcky, které musí k výkonu práce nosit. Důležitá oddělení ve firmě provádí krátké prezentace, kde představují firmu a činnosti jednotlivých oddělení. Po ukončení každé části zaměstnanci absolvují krátký test na základě, kterého je jim přiděleno další dodatečné školení, pokud je potřeba. Vyhodnocené testy se stávají součástí osobní složky zaměstnance a uchovávají se po celou dobu zaměstnání, po ukončení pracovního poměru jsou skartovány.

Personalisté také během školení sbírají potřebné dokumenty od pracovníků, jako doklad o dosaženém vzdělání, na základě těchto dokumentů vytvoří pracovní smlouvu nebo dohodu o provedení práce či pracovní činnosti, které zaměstnanci před koncem školení podepisují. Se smlouvou zaměstnanci dostávají identifikační kartu, která zároveň umožňuje vstup do závodu a pracovníci si s ní zaznamenávají příchody a odchody, které jsou podkladem pro jejich docházku. Dále je zaměstnancům nabídnuta možnost firemního svozu a jsou jim prezentovány možné zastávky a potřebné informace se svozem spojené. Školení je zakončeno vyzvednutím osobních ochranných pracovních pomůcek a prohlídkou závodu firmy KK a přílehlými budovami jako je například režijní sklad nebo závodní jídelna.

Po absolvování vstupního školení dostává každý zaměstnanec svůj vlastní adaptační seznam, který je zaměřen přímo na jejich pracovní místo. Zaměstnanci v menších skupinkách podstupují krátké představení potřebných oddělení, kde jim jsou poskytnuty různé technické informace jako například vyplňování cestovních dokladů v případě služební cesty nebo vyplnění formuláře o vadném výrobku. Každý zaměstnanec má na absolvování tohoto seznamu čtyři měsíce po nástupu do firmy.

Díky tomuto programu jsou pracovníci seznámeni nejen s vedoucími oddělení, ale také se svými kolegy. Nastává tu tedy nejen adaptace pracovní, ale i adaptace sociální, jak již bylo zmíněno v teoretické části práce. Po splnění adaptačního programu musí zaměstnanec donést seznam podepsaný od jednotlivých vedoucích oddělení na personální oddělení, kde ho přidělený personalista zkontroluje, vyhodnotí a založí do osobní složky zaměstnance. Pokud zaměstnanec adaptační program nesplní včas a není to způsobeno technickými překážkami je za to penalizován.

Adaptační program	1.1.X1 – 1.4.X1	
<i>Jméno: Marie Svobodová</i>	<i>Pozice: Nákupčí materiálu</i>	
Nákup	Popis pracovního místa, představení pracovních portálů, ...	Splněno (datum + popis)
IT	Informace o informačním systému firmy, zacházení s elektronickými zařízeními	
HR	Základní informace o pracovní době, benefitech, docházkovém systému, ...	
Finance	Vykazování služebních cest	
Kvalita	Základní informace o požadavcích kvality	
Sekretariát závodu	Informace o zasílání pošty, organizaci událostí, dovolené, služební auta a telefony	
Výroba	Praktická ukázka výroby prodávaných výrobků (sortimentu firmy)	
Splněno dne:	Podpis zaměstnance:	Podpis pracovníka HR:

Obr. 7 Adaptační program pro pozici Nákupčího materiálu

Vedle oficiálního adaptačního programu, kterým musí projít všichni noví pracovníci, probíhá na jednotlivých pozicích individuální adaptace. Zde se rozchází adaptace pana Nováka a paní Svobodové. Panu Novákovi, který nastoupil na pozici Operátora výroby v oddělení výroby byla při nástupu přidělena zodpovědná osoba, která ho v rámci prvního měsíce na pracovišti bude mít na starost a má za úkol naučit pana Nováka veškerým činnostem, které v rámci své pozice musí vykonávat.

Zde firma KK uplatňuje tzv. buddy systém, kdy má každý nový zaměstnanec přiděleného tzv. buddyho. Jedná se o osobu, která má na pozici určitou praxi a je tak schopná učit další pracovníky. Tento program, který probíhá hlavně na oddělení výroby a kvality je dobrovolný. Může se do něho přihlásit každý, kdo je ochotný učit své kolegy a je za to odměňován formou poukazů například v oblasti wellness či zdravotních potřeb. Firma tento program zavedla před 3 lety a velmi se osvědčil nejen v rychlejší a efektivnější adaptaci nových zaměstnanců, ale také zvýšil spokojenost některých stávajících pracovníků, které naplňuje pomáhat svým novým kolegům. Několik pracovníků bylo na základě tohoto programu dokonce povýšeno na vyšší pozice jako je například směnový mistr.

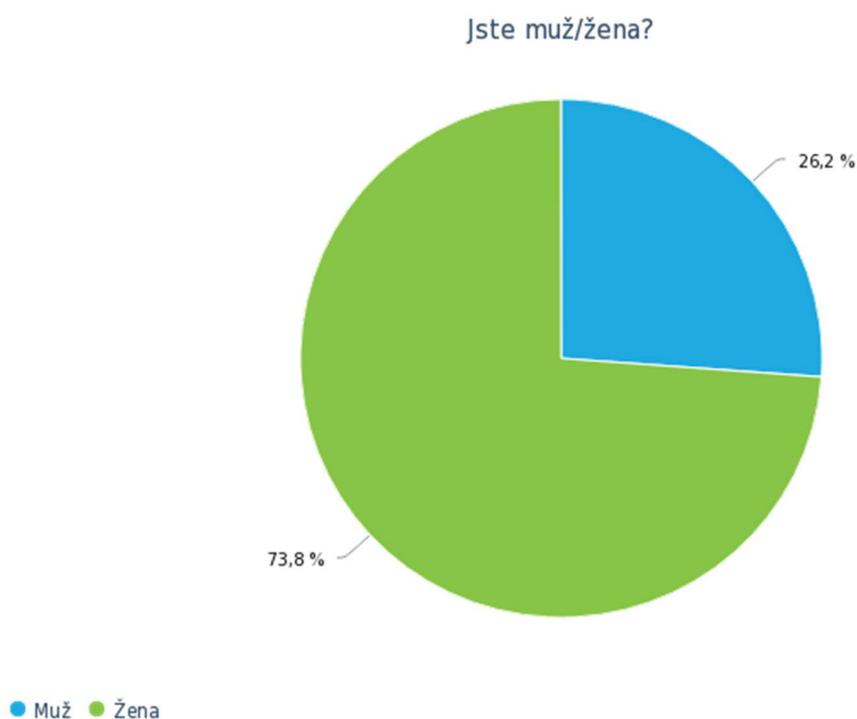
Adaptaci u paní Svobodové mají na starost všichni zaměstnanci oddělení Nákupu, s kterými sdílí paní Svobodová kancelář. Formální adaptace probíhá prostřednictvím vzdělávací aplikace, která je součástí firemního informačního systému. Zde je nutné přečíst několik směrnic a zodpovědět otázky s nimi spojené. Zde formální adaptace končí. Zbývá adaptace je převážně adaptace sociální, kdy kolegové sdílí zažitě informace a rady, představují novému zaměstnanci spolupracovníky z okolních oddělení a sdílí potřebné kontakty k výkonu práce. Ze začátku ukazují novému pracovníkovi postupy a návody, zatímco vykonávají běžnou činnost. Nový zaměstnanec začíná pracovat sám po prvním týdnu na pozici, kdy mu jsou přiděleny přístupy a přihlašovací údaje do B2B portálů, které firma k práci využívá.

Vyhodnocení adaptace probíhá nejen na konci adaptace, ale i v jejím průběhu. Toto firma KK dělá proto, aby zaměstnanci měli možnost dát najevo svůj názor týkající se průběhu adaptace. Může to být například z toho, důvodu že nedostávají od svých kolegů dostatečné informace. V tomto okamžiku musí zasáhnout personalista a překážky v nevyhovující adaptaci, co nejrychleji odstranit. Tento proces je důležitý hlavně, proto aby se nový zaměstnanec mohl úspěšně zadaptovat v co nejkratším časovém úseku a byly zhodnoceny náklady do pracovníka vložené. Tyto hodnotící pohovory se konají na konci prvního měsíce adaptačního programu. Nový pracovník má možnost sejít se svým vedoucím a sdělit pocity týkající se probíhající adaptace. Pokud adaptační proces nového zaměstnance probíhá podle plánu bez jakýkoliv překážek, nemusí být hodnotící pohovor realizován.

Zaměstnanec o tom ovšem musí svého vedoucího i tak kontaktovat. Na konci adaptačního programu probíhá podobný rozhovor s vedoucím, kde společně vyhodnotí průběh adaptace a záznam z tohoto pohovoru je založen do osobní složky zaměstnance.

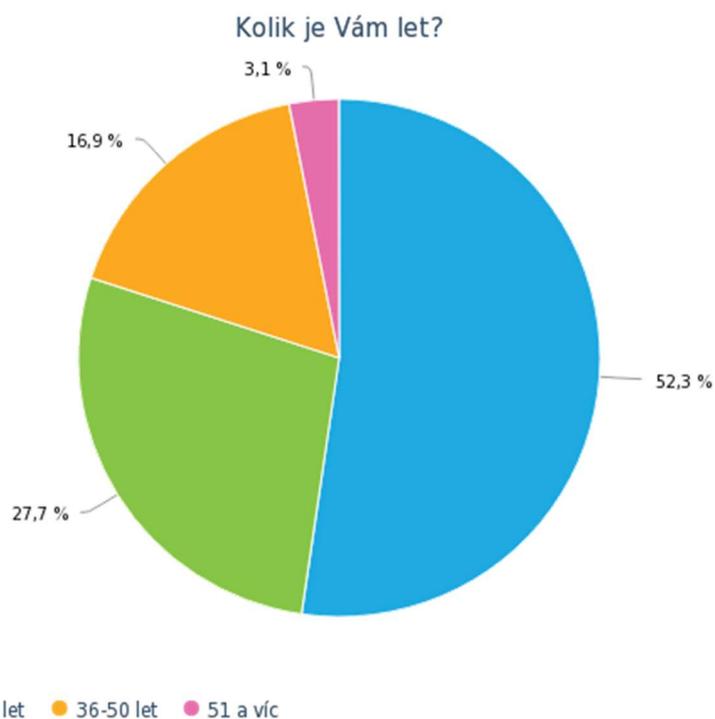
12 Šetření v oblasti adaptace pracovníků

Výzkumné šetření proběhlo prostřednictvím online dotazníku. Dotazník se zaměřil na adaptační proces u nových zaměstnanců a jeho průběh ve firmách. Na dotazník odpovědělo 65 respondentů z různých organizací a sestával se z 12 otázek. Z důvodu mále zastupitelnosti respondentů na dělnických či výrobních pozicích se tato kapitola bude zaměřovat na adaptační proces u technickohospodářských pracovníků. V příloze číslo 2 je přiložen prázdný dotazník, který byl k tomuto šetření použit.



Obr. 8 Graf – Pohlaví respondentů

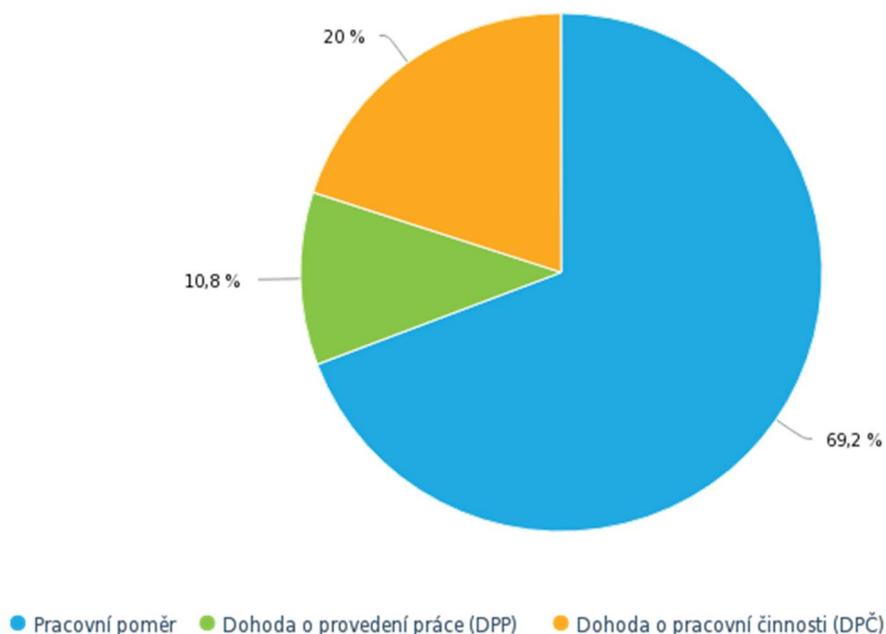
Dotazník vyplnilo 73,8 % žen a 26, 2 % mužů.



Obr. 9 Graf – Věk respondentů

Respondenti se pohybovali v několika různých věkových kategoriích. Nejvíce převažovala věková skupina od 16 do 25 let a to s 52,3 %. Dále byla značně zastoupena skupina lidí od 26 do 35 let (27,7 %). Menší procento lidí bylo ve věku od 36 do 50 let a to 16,9 %. Nejmenší zastoupení bylo u respondentů starších 50 let – 3,1 %.

Jste zaměstnán/a na základě pracovního poměru či dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr?

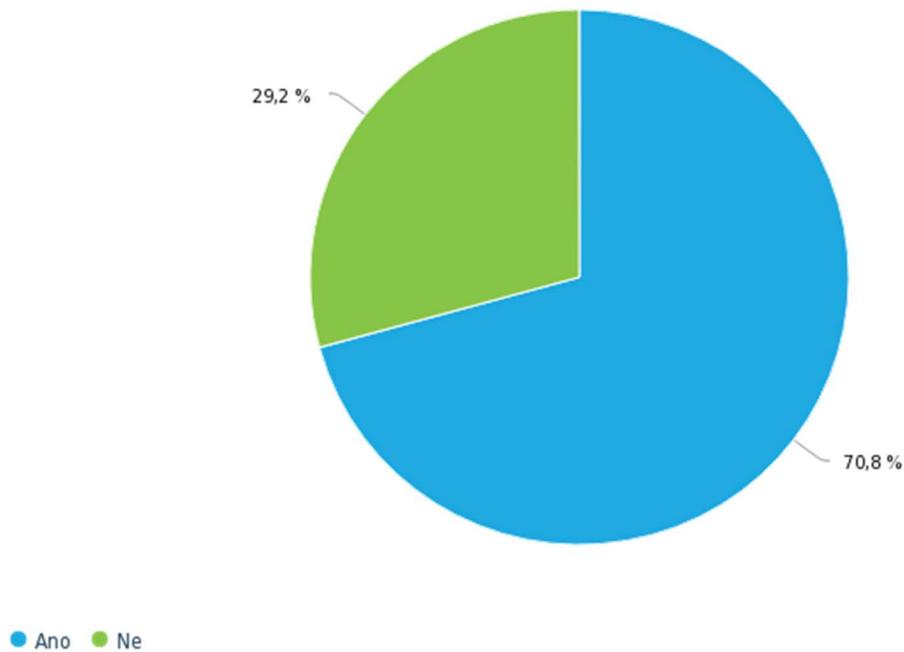


Obr. 10 Graf – Druh zaměstnání respondentů

Dále respondenti odpovídali, zda jsou zaměstnáni na základě pracovního poměru, což byla převážná většina tázaných a to 69,2 % a zbytek respondentů odpověděl, že je zaměstnán na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. U DPČ se jedná o 20 % respondentů a u DPP o 10,8 %.

Na základě odpovědí týkající se této otázky budou filtrovány otázky zbylé. Budou nejprve interpretovány odpovědi u respondentů pracujících v pracovním poměru a poté u respondentů, kteří vykonávají práci na základě dohod konaných mimo pracovní poměr – DPČ a DPP.

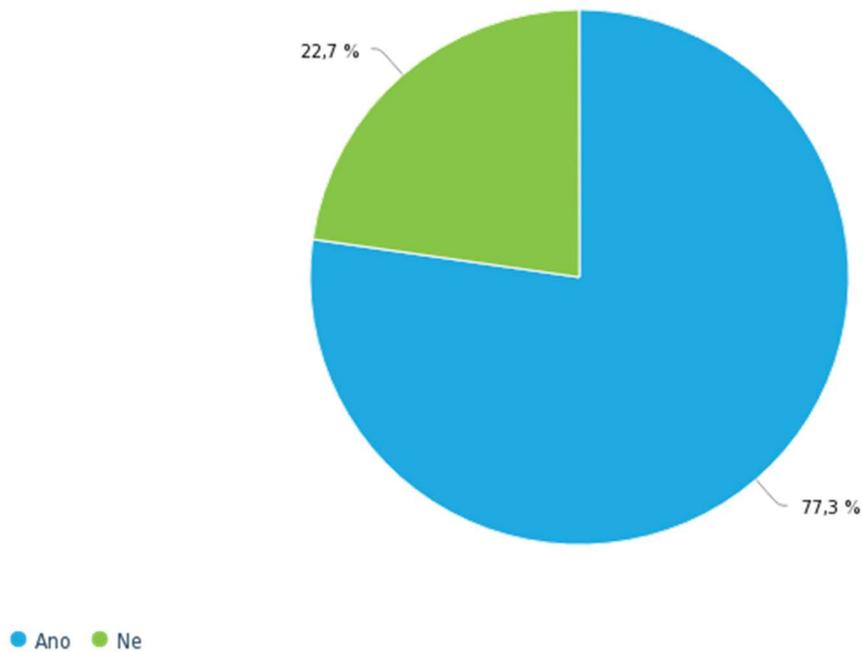
Prošel/prošla jste při nástupu na nové pracovní místo adaptačním procesem?



Obr. 11 Graf – Adaptační proces (pracovní poměr)

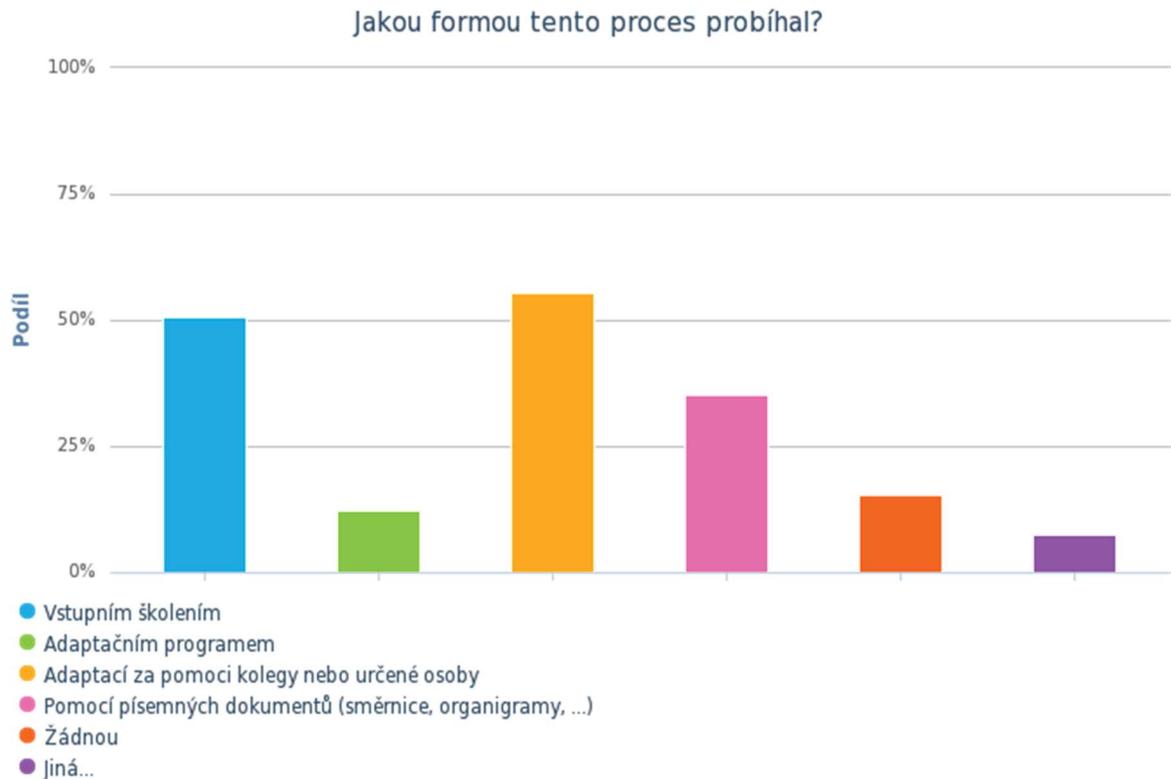
Respondenti zaměstnaní na pracovní poměr ze 70,8 % prošli při nástupu na nové pracovní místo nějakým adaptačním procesem. Jelikož se jedná skoro o $\frac{3}{4}$ respondentů, můžeme toto definovat jako pozitivní jev.

Prošel/prošla jste při nástupu na nové pracovní místo adaptačním procesem?



Obr. 12 Graf – Adaptační proces (DPP, DPČ)

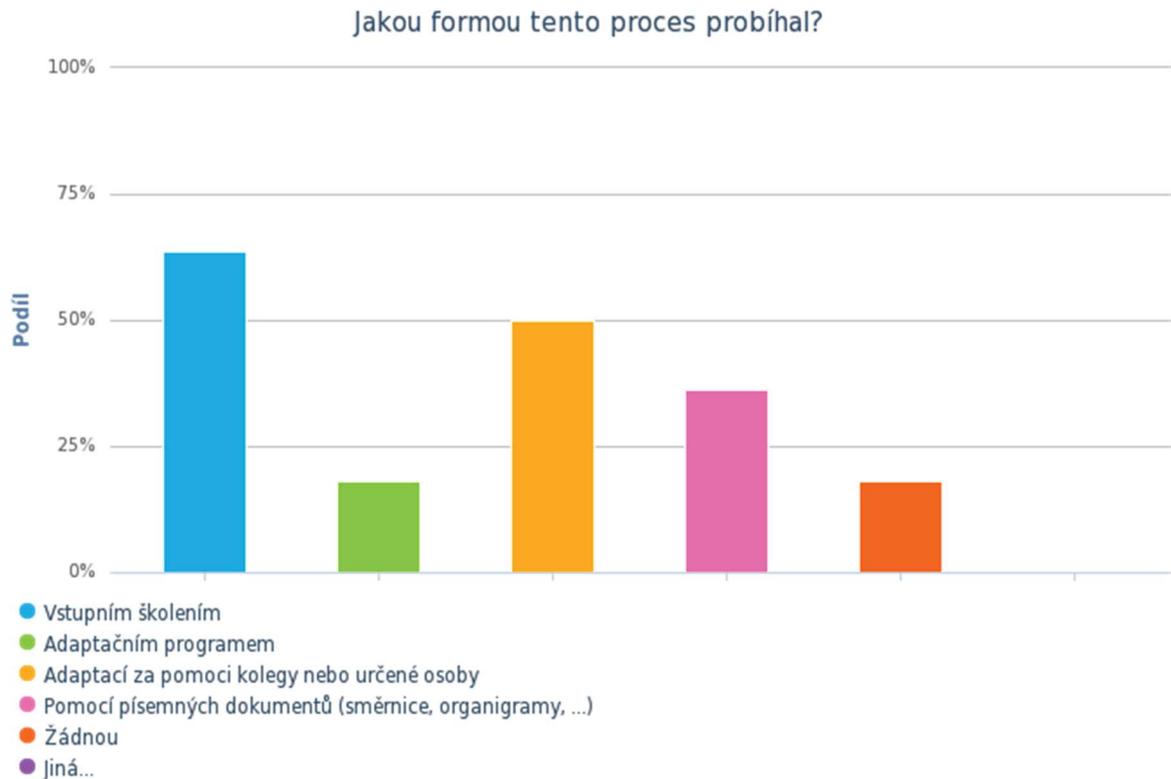
U respondentů pracujících formou DPP nebo DPČ také velká většina absolvovala adaptaci na novém pracovišti. Jedná se dokonce o 77,3 % tzn. ještě přibližně o 7 % více respondentů než u pracovního poměru.



Obr. 13 Graf – Průběh adaptačního procesu (pracovní poměr)

Adaptace nejčastěji probíhala za pomoci konkrétní osoby, která byla přiřazena novému zaměstnanci a při adaptaci mu pomáhala. Tuto formu adaptace zvolilo přes 50 % respondentů. Další nejčastější formou adaptačního procesu bylo vstupní školení, v rámci, kterého jsou prováděna veškerá školení daná ze zákona a jde o rovných 50 % respondentů. Tato školení je zaměstnavatel ze zákona povinen poskytnout svým pracovníkům, jedná se o školení týkající se zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 103, odst. 2). Méně využívané formy byly například proškolení pomocí písemných dokumentů jako jsou směrnice nebo konkrétní standardizovaný adaptační program.

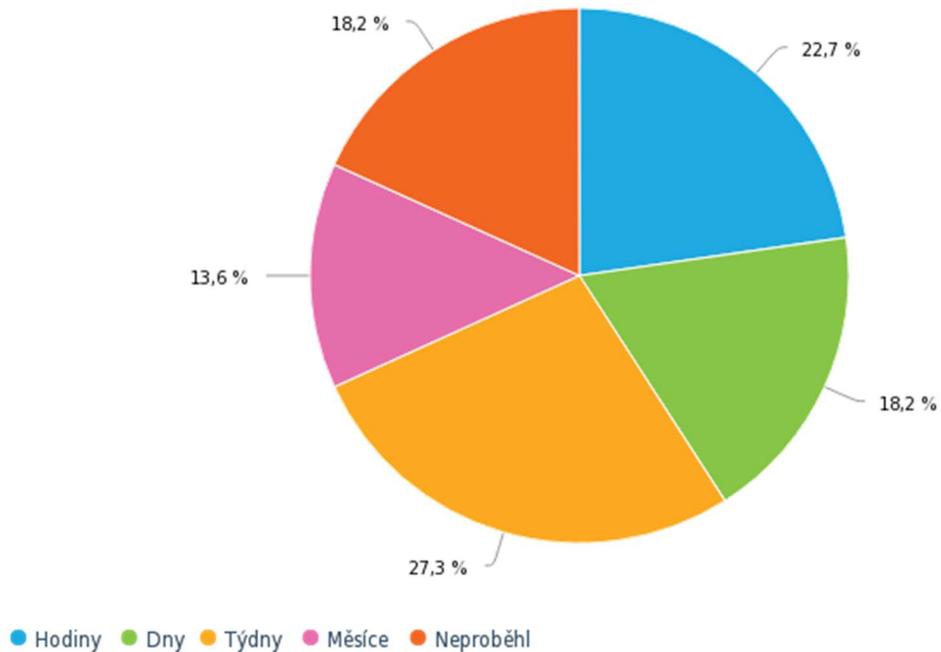
Mezi jiné odpovědi respondentů spadají odpovědi jako docházka na pracoviště na čtvrt úvazku či praktické ukázky. Nelze opomenout procento respondentů, které neprošlo ani jednou z těchto forem adaptace.



Obr. 14 Graf – Průběh adaptačního procesu (DPP, DPČ)

U DPP a DPČ byli ze 63,6 % zaměstnanci vystaveni převážně vstupnímu školení, tj. více než u pracovního poměru. S 50 % pokračuje adaptace za pomoci kolegy či určené osoby a roste tu forma adaptace prostřednictvím písemných dokumentů na rozdíl od pracovního poměru. Dále také roste procento řízeného adaptačního programu, zde se jedná o 18,2 %, kdežto u pracovního poměru je pouze 12,3 %. I zde jsou respondenti, kteří adaptací neprošli a jiné odpovědi zde nejsou.

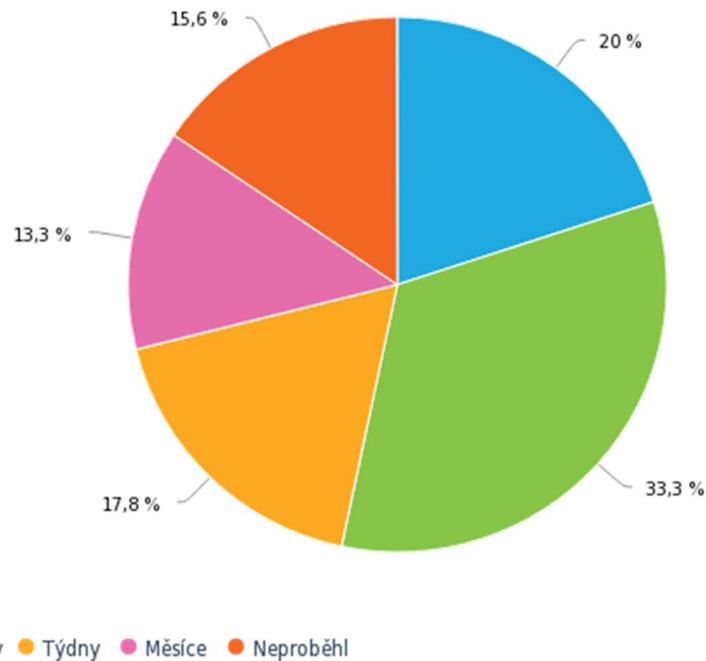
Jak dlouho tento proces přibližně trval?



Obr. 15 Graf – Délka adaptačního procesu (pracovní poměr)

Délka adaptace je u respondentů velmi variabilní. Nejčastější odpovědí bylo, že adaptační proces probíhal v rámci týdnů – 27,3 %. Druhou nejčastější odpovědí jsou pouze hodiny, jedná se o 22,7 % respondentů. Dále 18, 2 % respondentů odpovědělo, že se v jejich organizaci proces adaptace konal v průběhu dnů. Nejmenší procento a to 13,6 % respondentů tvrdí, že jejich adaptační program trval měsíce, což je pozitivním ukazatelem.

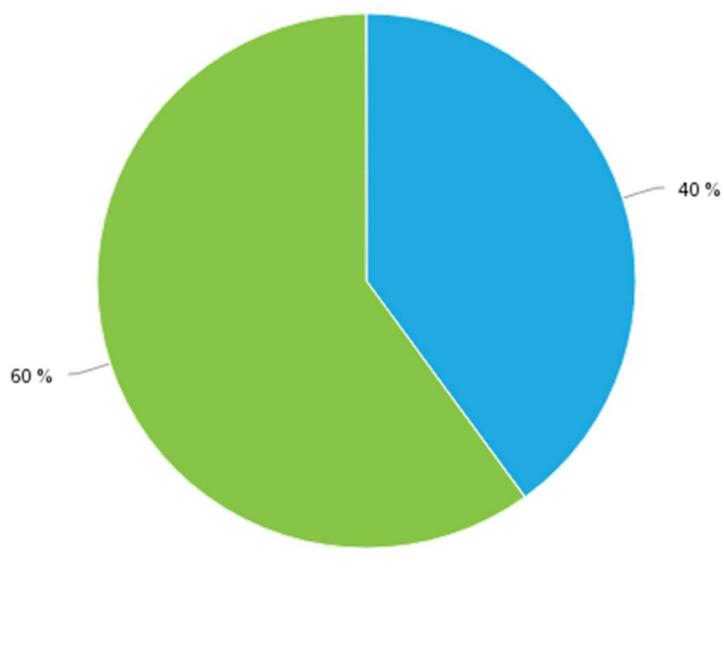
Jak dlouho tento proces přibližně trval?



Obr. 16 Graf – Délka adaptačního procesu (DPP, DPČ)

Jako u pracovních poměrů procenta týkající se adaptačního procesu, který trval měsíce a hodiny, je velmi podobný a liší se pouze v rámci několika procent. Rozdílná je ale délka týkající se dnů a týdnů. A zde respondenti odpověděli přesně opačně. Větší procento se týká adaptačního procesu, který probíhal ve dnech – 33,3 % a v týdnech – 17,8 %.

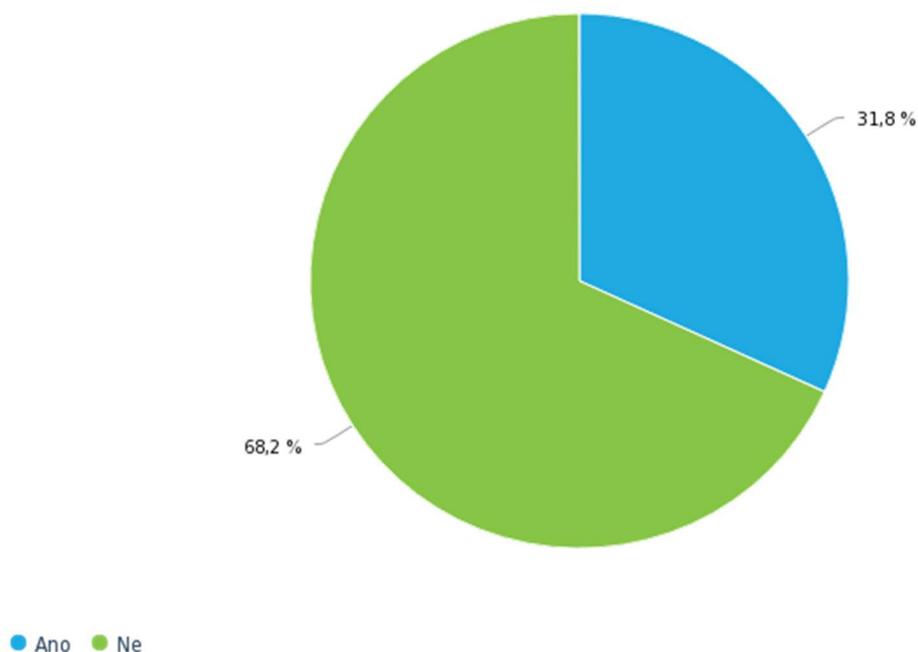
Dostali jste při nástupu tzv. orientační balíček?



Obr. 17 Graf – Orientační balíček (pracovní poměr)

60 % z respondentů pracujících na základě pracovního poměru nedostalo při nástupu na nové pracovní místo žádný orientační balíček. Pouze 40 % ho obdrželo.

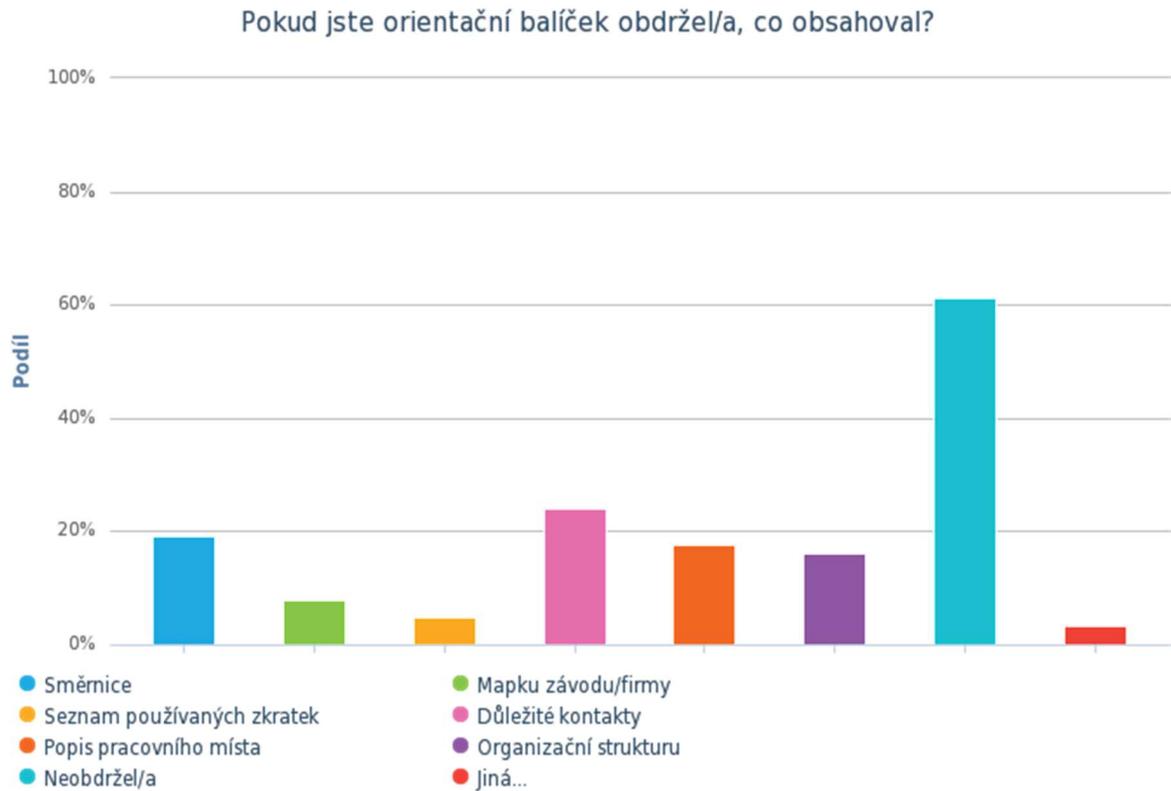
Dostali jste při nástupu tzv. orientační balíček?



Obr. 18 Graf – Orientační balíček (DPP, DPČ)

Zde obdrželo při nástupu orientační balíček ještě menší procento respondentů, a to 31,8 %. Balíček neobdrželo 68,2 % odpovídajících.

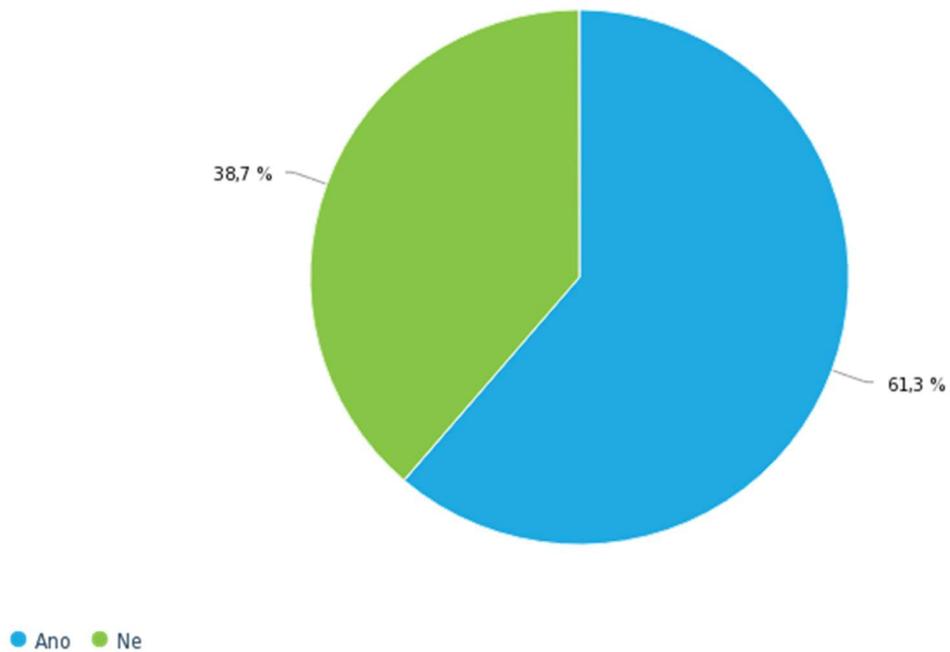
Zbylé otázky už nebudou děleny na respondenty v pracovních poměrech či těch, co vykonávají práci v rámci dohod DPP nebo DPČ. Odpovědi budou v grafech zobrazeny pro obě tyto skupiny najednou.



Obr. 19 Graf – Obsah orientačního balíčku

Respondenti, kteří orientační balíček obdrželi uvádí, že nejčastěji obsahoval seznam důležitých kontaktů, poté firemní směrnice či popis pracovního místa a organizační strukturu firmy. Méně byly zastoupeny dokumenty jako mapa závodu a seznam nejčastěji používaných zkratk v organizaci. Respondenti dále zmiňují, že organizace má tyto veškeré informace dostupné na firemním intranetu a všichni zaměstnanci k nim mají kdykoliv přístup.

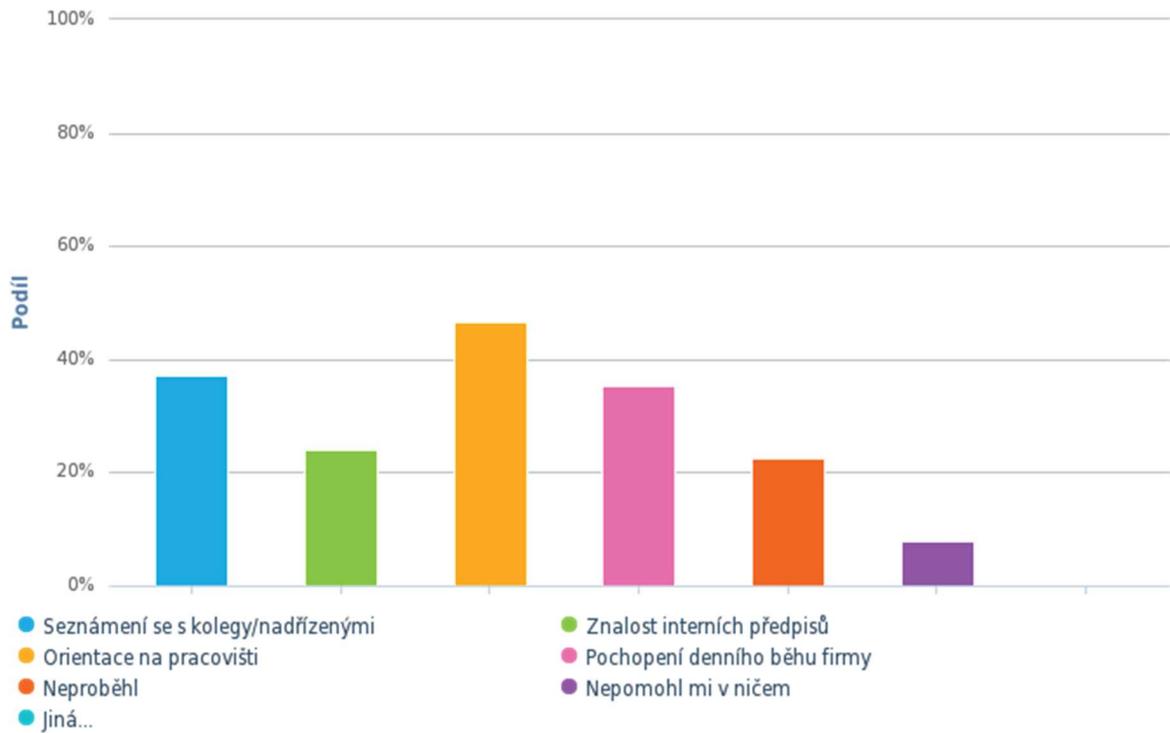
Pokud jste adaptační proces podstoupil/a, pomohl Vám s adaptací ve firmě?



Obr. 20 Graf – Přínos adaptačního procesu

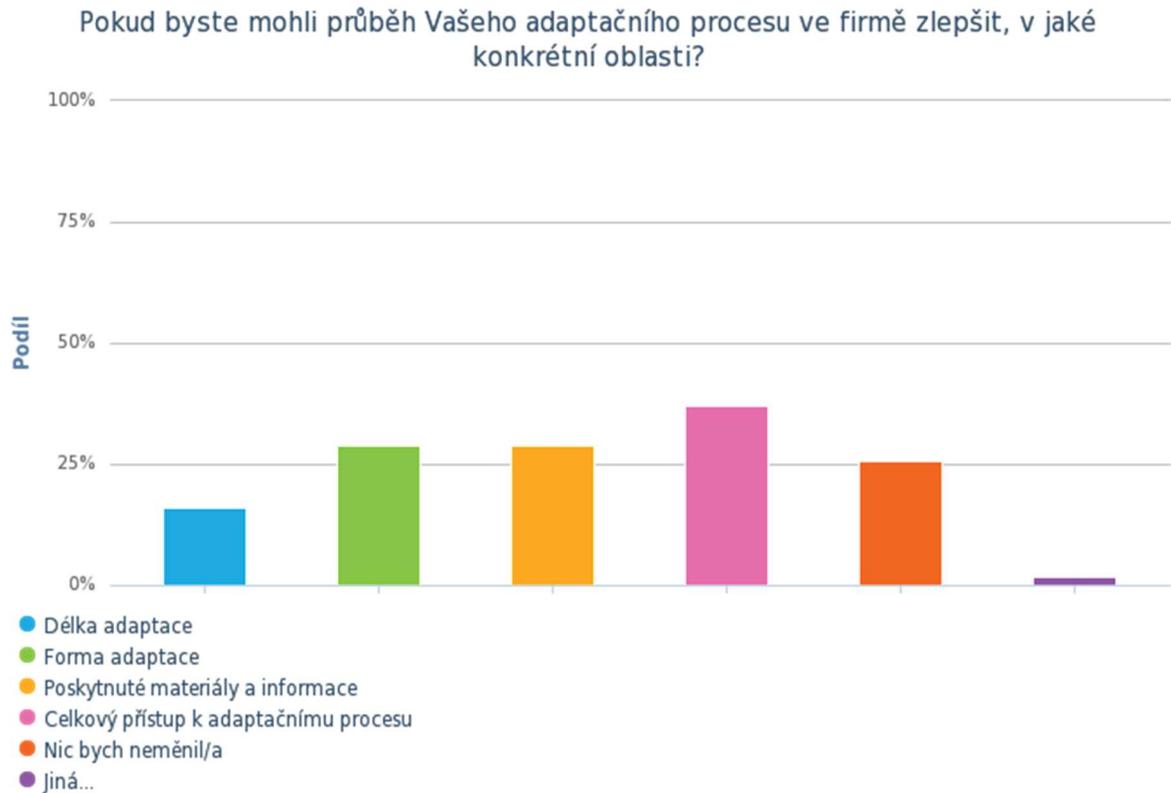
61,3 % odpovídajících deklarovalo, že jim adaptační proces ve firmě pomohl. Na druhou stranu 38,7 % respondentů si to nemyslí.

Pokud u Vás adaptační proces proběhl, v čem konkrétně Vám nejvíce pomohl?



Obr. 21 Graf – Přínos adaptačního procesu II

46,8 % respondentů uvádí, že jim adaptační proces nejvíce pomohl s orientací na pracovišti. Významnou hodnotou je dále seznámení se s kolegy či novými nadřízenými. Také nelze opomenout roli adaptačního procesu na pochopení denního běhu firmy, který byl u zadaptovaných respondentů také častý. Menší procento souhlasí s tím, že jim proces adaptace pomohl se znalostí interních předpisů, 8 % si dokonce myslí, že jim nepomohl v ničem. Jedná se ale o velmi malé procento.



Obr. 22 Graf – Zlepšení adaptačního procesu

Respondenti by nejvíce chtěli změnit celkový přístup k průběhu adaptace. Dále ve stejné míře nesouhlasí s formou adaptačního procesu a také by chtěli vylepšit materiály a informace, které jsou během adaptace firmou poskytovány. 25,8 % respondentů by na adaptačním procesu v jejich firmě nic měnit nechtělo.

13 Vlastní návrh na zlepšení adaptace pracovníků ve firmách

Na základě výsledků zjištěných prostřednictvím dotazníku je se třeba zaměřit na poskytování a obsah orientačních balíčků pro nové zaměstnance a také na celkový přístup k adaptaci. Tyto body jsou pro adaptaci stěžejní a každá organizace by je měla do své firmy plně implementovat. Nové zaměstnance nestačí pouze provést vstupním školením. Při nástupu na novou pozici čelí pracovník mnoha novým věcem a firma by měla mít co největší zájem mu tento proces usnadnit.

Orientační balíčky nebo firemní brožury, obsahující veškeré potřebné informace, by měli být samozřejmostí. Měl by je obdržet každý nový zaměstnanec s pracovní smlouvou na vstupním školení. Když už se firma rozhodne orientační balíček sestavit měla by to dělat pečlivě a měla by se vcítit do nového zaměstnance, tak nejlépe zjistí, co by takový orientační balíček měl vedle firemních směrnic a dokumentů obsahovat.

Pokud firma nechce mezi své zaměstnance takový balíček šířit fyzicky může využít možnosti firemního intranetu. Zde může organizace tyto informace a dokumenty vyvěsit a umožnit svým pracovníkům dokumenty kdykoliv zobrazit či vytisknout. Nejideálnější je kombinace obou těchto variant, aby si zaměstnanci, kteří svůj orientační balíček například ztratí, byli stále schopni informace dohledat.

Pokud jde o celkový přístup k adaptačnímu procesu nových zaměstnanců, mělo by být cílem této adaptace nejen informovat ale především také nové pracovníky motivovat. Struktura adaptace i orientačního balíčku by měla být situována tak, aby pracovníka neodrazovala, ale postavila před pracovníka jasně stanovený cíl. Adaptační proces by měl vyzvednout samozřejmost odborné pomoci ze strany personálního oddělení v případě nepochopení některých prvků adaptačního procesu.

Závěr

Teoretická část se zaměřila na obecnou problematiku personálního řízení. V návaznosti byla rozebrána hlavní témata této bakalářské práce, tj. nábor a adaptace pracovníků. V kapitole týkající se náboru nových zaměstnanců byly vyloženy nejdůležitější informace s nábořem spojené, jako jsou zdroje pracovníků, inzerce či personální marketing.

Kapitola zaměřená na adaptační proces nově získaných pracovníků cílila na podrobný výklad veškerých procesů potřebných k adaptaci zaměstnanců. Nechyběly zde detaily týkající se délky nebo formy adaptace nebo vysvětlení termínu orientační balíček. Také se dále zaměřila na rozdíl mezi pracovní a sociální adaptací v organizaci.

V praktické části byla představena konkrétní firma, na které byly ukázány simulace procesů náboru a adaptace u výrobního pracovníka a pracovníka technickohospodářského. Dále byla konkrétně popsána struktura personálního oddělení firmy KK. Poté v jednotlivých kapitolách byli představeni dva pracovníci, na kterých byly ukázány dané procesy, jak již bylo zmíněno. U každého pracovníka byl detailně rozebrán proces náboru i adaptace a byly vyzvednuty rozdíly, které v těchto procesech u jednotlivých pracovníků nastaly.

V další kapitole praktické části proběhlo výzkumné šetření prostřednictvím online dotazníků na téma adaptace nových pracovníků. Respondenti odpovídali na 12 otázek a na základě jejich odpovědí, formou grafů, bylo toto téma okomentováno. Ze závěrů získaných z odpovědí těchto respondentů bylo navrženo zlepšení v nedostačujících oblastech.

Mezi tyto oblasti patřil především deficit orientačního balíčku při nástupu pracovníků do organizací, kdy 60 % respondentů odpovědělo, že takový balíček nikdy při nástupu nedostalo. Dále byly zmíněna nutnost zlepšení celkového k přístupu k adaptaci, jelikož i to mělo negativní výsledky a respondenti často odpovídali, že jim adaptační proces celkově ni nepřinesl a nijak obzvlášť jim při orientaci ve firmě nepomohl.

Seznam literatury

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §16, odst. 2

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 103, odst. 2

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512.

STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 807261097x.

ST. JOHN, W. D.: The Complete Employee Orientation Program. Personnel Journal, 1980, May, 375-377.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 8024717050.

NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 802470577x.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610333.

KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 8086131254.

HOFSTEDE, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8072265156.

EDENBOROUGH, Robert. Assessment methods in recruitment, selection, and performance: a manager's guide to psychometric testing, interviews, and assessment centres. Sterling, VA: Kogan Page, 2005. ISBN 0749442948.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611690.

BACH, Stephen. Managing human resources: personnel management in transition. 4th ed. Malden, MA: Blackwell, 2005. ISBN 9781405118514.

ATTWOOD, M. (1991). Personnel management. Basingstoke: Macmillan.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Logo firmy KK.....	29
Obr. 2 Struktura personální oddělení firmy KK.....	31
Obr. 3 Medailonek pracovníka A.....	32
Obr. 4 Medailonek pracovníka B.....	33
Obr. 5 Schéma náborového procesu ve firmě KK.....	35
Obr. 6 Příklad inzerátu na pozici Nákupčího.....	37
Obr. 7 Adaptační program pro pozici Nákupčího materiálu.....	39
Obr. 8 Graf – Pohlaví respondentů.....	42
Obr. 9 Graf – Věk respondentů.....	43
Obr. 10 Graf – Druh zaměstnání respondentů.....	44
Obr. 11 Graf – Adaptační proces (pracovní poměr).....	45
Obr. 12 Graf – Adaptační proces (DPP, DPČ).....	46
Obr. 13 Graf – Průběh adaptačního procesu (pracovní poměr).....	47
Obr. 14 Graf – Průběh adaptačního procesu (DPP, DPČ).....	48
Obr. 15 Graf – Délka adaptačního procesu (pracovní poměr).....	49
Obr. 16 Graf – Délka adaptačního procesu (DPP, DPČ).....	50
Obr. 17 Graf – Orientační balíček (pracovní poměr).....	51
Obr. 18 Graf – Orientační balíček (DPP, DPČ).....	52
Obr. 19 Graf – Obsah orientačního balíčku.....	53
Obr. 20 Graf – Přínos adaptačního procesu.....	54
Obr. 21 Graf – Přínos adaptačního procesu II.....	55
Obr. 22 Graf – Zlepšení adaptačního procesu.....	56

Seznam příloh

Příloha 1 Ukázkový vstupní test	63
Příloha 2 Prázdný dotazník použitý k šetření	64

Příloha 1 Ukázkový vstupní test

1. ABCDXFGHJ

 ABCDEFghi

 ABCDEPQRS

 ABECXFGHJ

 ABCDXFGHJ

 ABHDXFGJH

Tick the series on the right which corresponds exactly to the one on the left

2. John prefers tea to coffee and likes coffee less than mineral water. If offered a choice between mineral water and tea, which would he be most likely to choose?

a Tea

b Mineral water

c Coffee

3. Choose the number from the right to complete the series on the left.

1 5 17 53 161 112 98

Zdroj: (Edenborough, 2005, str. 36)

Příloha 2 Prázdný dotazník použitý k šetření

Adaptace nových pracovníků:

1. Jste muž/žena?
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Kolik je Vám let?
 - a. 18-25
 - b. 26-35
 - c. 36-50
 - d. 51 a víc
3. Jste zaměstnán/a na základě pracovního poměru či dohodě o pracích konaných mimo pracovní poměr?
 - a. Pracovní poměr
 - b. Dohoda o provedení práce (DPP)
 - c. Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)
4. Na jaké pozici pracujete?
 - a. Dělnické
 - b. Kancelářské (THP)
 - c. Manažerské
5. Prošel/prošla jste při nástupu na nové pracovní místo adaptačním procesem?
 - a. Ano
 - b. Ne
6. Jakou formou tento proces probíhal?
 - a. Vstupním školením
 - b. Adaptačním programem
 - c. Adaptací za pomoci kolegy/určené osoby
 - d. Pomocí písemných dokumentů (směrnice, organigramy, ...)
 - e. Žádnou
 - f. Jiná
7. Jak přibližně dlouho tento proces trval?
 - a. Hodiny
 - b. Dny
 - c. Týdny
 - d. Měsíce
 - e. Neproběhl
8. Dostali jste při nástupu tzv. orientační balíček?
 - a. Ano
 - b. Ne

9. Pokud jste orientační balíček obdržel/a, co obsahoval?
 - a. Směrnice
 - b. Mapku závodu/firmy
 - c. Seznam používaných zkratk
 - d. Důležité kontakty
 - e. Popis pracovního místa
 - f. Organizační strukturu
 - g. Neobdržel/a
 - h. Jiná
10. Pokud jste adaptační proces podstoupil/a, pomohl Vám s orientací ve firmě?
 - a. Ano
 - b. Ne
11. Pokud u Vás adaptační proces proběhl, v čem konkrétně Vám nejvíce pomohl?
 - a. Seznámení se s kolegy/nadřízenými
 - b. Znalost interních předpisů
 - c. Orientace na pracovišti
 - d. Pochopení denního běhu firmy
 - e. Neproběhl
 - f. Nepomohl mi v ničem
 - g. Jiná
12. Pokud byste mohli průběh Vašeho adaptačního procesu ve firmě zlepšit, v jaké konkrétní oblasti?
 - a. Délka adaptace
 - b. Forma adaptace

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kamila Kroupová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Nábor a adaptace pracovníků		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	67		
POČET OBRÁZKŮ	22		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem této práce je krátce teoreticky představit personální řízení v podniku. Dále popsat proces náboru nových zaměstnanců v podniku. Poté se práce zaměří na výklad adaptačního procesu nových pracovníků v podniku, včetně délky a metod adaptace. Praktická část bude analyzovat jak náborový proces, tak proces adaptační, a to u pracovníka v dělnické pozici a pracovníka THP (technicko-hospodářský pracovník). Úkolem této části bude simulace těchto procesů v podniku. Na konci práce proběhne výzkumné šetření a analýza výsledků dotazníků na téma adaptace nových pracovníků.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nábor, adaptace, personální řízení, personální oddělení		

ANNOTATION

AUTHOR	Kamila Kroupová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Recruitment and Adaptation of Workers		
SUPERVISOR	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	67		
NUMBER OF PICTURES	22		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The aim of this thesis is to briefly introduce personnel management. Furthermore to describe the process of recruiting new employees in the company. Then to focus on the process of adaptation of new employees in the company, including the length and methods of adaptation. The practical part will analyze both the recruitment process and the adaptation process of a worker in a working position and a THP worker (technical-economic worker). The task of this part is to simulate these processes in a particular company. At the end of the work there is a research and analysis of the results from a questionnaires on the topic of adaptation of new employees.</p>		
KEY WORDS	Recruitment, adaptation, human resources, human resources department		