UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Michaela Pecková

Adaptace nově přijatých pracovníků v konkrétní společnosti

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED PART-TIME STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Michaela Peckova

Adaption of new Employees in the company

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 24. 5. 2017

.....

Poděkování

Tímto děkuji vedoucímu práce Ing. Mgr. Stanislavovi Termannovi, Ph.D., MBA za jeho přístup a způsob vedení bakalářské práce a dále bych ráda vyjádřila poděkování oponentovi této práce Ing. Jurajovi Eiselovi, Ph.D. za podnětné otázky a všem spolupracovníkům ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá adaptací nově přijatých pracovníků v konkrétní společnosti. Popisuje a hodnotí průběh adaptačního procesu ve vybraném obchodním týmu energetické společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. Zabývá se otázkami úskalí adaptace, jejími prvky, druhy a vyhodnocením adaptačního procesu ve společnosti. Cílem této bakalářské práce je zhodnotit a popsat adaptaci pracovníka na jeho konkrétním pracovišti a její řízení v prostředí energetické společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. a navrhnout případné změny adaptačního procesu.

Klíčová slova

Adaptace, druhy adaptace, adaptační proces, personální rozvoj, řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníka.

Annotation

The aim of this study, which is entitled *Adaptation of new Employees in the company*, is to identify the characteristics of adaptation process of new employee. The main objectives for the illustration of this thesis is to look into adaptation in energetical environment. This bachelor thesis describes the different types of adaptation and the elements of the adaptation process. Data for this study research were collected through colleagues in ČEZ GROUP and was conducted in January 2017. The results show that for company it is important to revise the existing system of adaptation process.

Keywords

Adaptation, elements of adaptation, adaptation process, personnel development, human resources management, employee performance evaluation.

ÚVOD **9**

TEORETICKÁ ČÁST **11**

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI **11**

1.1 Rozvoj lidských zdrojů 12

1.2 Personální rozvoj 12

1.3 Sociální rozvoj 13

1.4 Socializace nově přijatého pracovníka 15

1.5 Souhrn manažerských opatření při přijetí nových pracovníků 16

1.6 Rozvojový plán zaměstnance 17

1.7 Plánování personálního rozvoje pracovníků 18

1.7.1 Plány pracovní kariéry 18

1.7.2 Úkoly personálního útvaru v plánování 19

1.7.3 Metody personálního plánování 20

1.7.4 Intuitivní a kvantitativní metody 20

1.8 Podnikové vzdělávání pracovníků 23

1.9 Metody vzdělávání na pracovišti 26

1.10 Systém hodnocení pracovníků 29

2 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ **36**

2.1 Adaptace 36

2.2 Druhy adaptace 36

2.3 Adaptační plán 38

2.4 Časový plán adaptace 39

2.5 Vyhodnocení adaptačního plánu 40

3 ADAPTAČNÍ PROCES A JEHO ÚSKALÍ **41**

3.1 Adaptační proces a jeho cíle 41

3.2 Etapy adaptačního procesu 42

3.3 Možné příčiny konfliktů 43

3.3.1 Rezignace 45

3.3.2 Nedostatečný výkon 45

3.3.3 Chybovost 46

3.4 Vyhodnocení adaptačního procesu 46

PRAKTICKÁ ČÁST 48

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 48

4.1 Skupina ČEZ 48

4.1.1 Palivový mix 49

Jednotlivé druhy výroben a jejich podíly na celkovém „palivovém“ mixu - rok 2016 49

4.1.2 ČEZ a lidé 50

4.2 ČEZ Zákaznické služby s.r.o. 51

5 ADAPTAČNÍ PROCES NOVĚ PŘIJATÝCH PRACOVNÍKŮ 52

5.1 Harmonogram a průběh adaptace nově přijatých pracovníků 53

5.2 Hypotézy 55

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 56

7 VYHODNOCENÍ 57

8 NÁVRH NA REVIZI ZMĚN ADAPTAČNÍHO PROCESU 71

ZÁVĚR 72

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 74

SEZNAM ZKRATEK 77

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ 78

SEZNAM PŘÍLOH 80

ÚVOD

Tato bakalářská práce pojednává o základních prvcích adaptace nově přijatých pracovníků v konkrétní společnosti. Uvádí hlavní cíle adaptace pracovníků, popisuje její proces a úskalí, nastiňuje možné příčiny konfliktů v průběhu adaptačního procesu.

Bakalářská práce se v teoretické části zaměřuje na personální činnosti, které se především týkají problematiky adaptace nově přijatých pracovníků. Popisuje a osvětluje základní činnosti při plánování, přijímání, hodnocení, vzdělávání a rozvoji pracovníků uskutečněné při řízení lidských zdrojů. Uvádí souhrn základních metod, které se uplatňují v současné personalistice.

Adaptační procesy, kterými prochází každý nový pracovník, jsou procesy, které se plánují, vyhodnocují a průběžně korigují v souhlasu s pracovníkem a odpovědnými osobami za školení. Adaptace nově přijatých pracovníků vychází především z reálných potřeb každé společnosti.

V současnosti se klade velký důraz na urychlení flexibility pracovníků, kteří jsou proškolováni v souvislosti s uplatňováním nových technologií, které pružně reagují na potřeby každé společnosti v důsledku často probíhajících změn a aktualizaci zákonů České republiky.

Tato práce se zabývá průzkumem, zda prováděná adaptace pracovníků je úspěšná či nikoliv a případně, zda má na spokojenost s adaptací vliv i další faktory jako například ztotožnění pracovníka se společností, organizační kulturou, nebo také psychologické vlivy, např. stres či zaměstnanecké benefity.

Formou dotazníkového šetření ve společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o., který byl uskutečněn v lednu 2017 v Praze, se v praktické části této bakalářské práce řeší otázka spokojenosti s adaptací nově přijatých pracovníků na pracovní pozici konzultant. Tato práce podrobně popisuje průběh adaptačního procesu vybrané skupiny nově přijatých pracovníků v období říjen 2016 až leden 2017.

Hlavním cílem této práce je popsat a vyhodnotit konkrétní adaptační proces a navrhnout revizi změn v adaptačním procesu nově přijatých pracovníků a informovat čtenáře o dalších možnostech zvládnutí úspěšné adaptace nejen nově přijatých pracovníků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI

Personální činnosti ve společnosti spadají pod řízení lidských zdrojů a vychází především ze stanovené a uplatňované personální politiky dané společnosti. Mezi hlavní personální činnosti patří:

1. Strategie řízení lidských zdrojů – společnost se orientuje na personální práci a na výkon činností, které potřebuje právě teď a má na ně finanční prostředky, např. metody řízení lidí, o kterých panuje představa, že ovlivní výkon organizace, individuální forma mzdy nebo selektivní poskytování zaměstnaneckých výhod atd.

2. Personální plánování

3. Analýza a popis pracovního místa

4. Získávání, výběr a adaptace pracovníků

5. Hodnocení pracovníků

6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

7. Odměňování pracovníků – např. pobídkové odměňování formou prémie, bonusu, odměny; mzdy jsou určovány výší mezd a mzdovými relacemi na lokálním trhu práce.

Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání pracovníků navazuje na získávání a výběr pracovníků a na přijímání pracovníků dále navazuje orientace pracovníků a adaptační proces.

Při přijímání pracovníků se uplatňují dvě základní hlediska: hledisko pracovně-právní (pracovní smlouva dle zákoníku práce) a hledisko psychologicko-vztahové (psychologická smlouva). (Koubek J., 2008)

Přijímání pracovníků je určitý proces, který zahrnuje určité činnosti a jeho hlavním cílem je:

1. zajistit všechny přijímací procedury související s přijetím nového zaměstnance (personální administrativa - vytvoření osobní složky zaměstnance),

2. co nejrychleji adaptovat nově příchozího pracovníka na pracovní prostředí a místo tak, aby co nejdříve podával efektivní pracovní výkon.

1.1 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvojem lidských zdrojů se rozumí především zdokonalování znalostí, schopností, dovedností a postoj. Rozvoj lidských zdrojů je ve společnosti vnímán jako jedna z nejvýhodnějších ekonomických investic. Proces řízení lidských zdrojů je proces, který probíhá celý život. Podle autora T. Halla (1984): Pro strategický rozvoj lidských zdrojů je potřeba identifikace nezbytných dovedností, aktivního řízení učení a vzdělávání, v dlouhodobém horizontu, vztahující se k formulované podnikové a podnikatelské strategii a dále říká: *„Strategický rozvoj lidských zdrojů znamená takové zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesu, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.“* (*Armstrong M, 2007, s. 263)*

Řízení lidských zdrojů je takové ovlivňování a usměrňování lidí, které uspokojuje zájmy společnosti, instituce v souladu se zájmy pracovníka.

Skládá se zejména z:

řízení znalostí, E-learning, koučování, mentoringu, odborného vzdělávání, samostatné učení, vzdělávání na pracovišti / (onthe job) a mimo pracoviště (off the job).

1.2 Personální rozvoj

Zvyšuje-li zaměstnanec pomocí formování svých pracovních schopností svou kvalifikaci, pomocí vzdělávacího programu, hovoříme o personálním rozvoji zaměstnance. Péči o odborný rozvoj zaměstnance stanovuje zákoník práce,

(Zákon č. 262/2006 Sb, § 227 – 230 zákoníku práce), který říká: „*Zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména*:

• *zaškolení a zaučení,*

• *odbornou praxi absolventu škol,*

• *prohlubování kvalifikace,*

• *zvyšování kvalifikace.*

Každý zaměstnavatel pečuje o zvyšování kvalifikace a vzdělanosti svých zaměstnanců a vytváří podmínky pro další rozvoj zaměstnavatel, čímž výrazně pozitivně ovlivňuje znalostní potenciál své firmy a to v závislosti na své personální politice. (Barták J., 2007)

V rámci plánování rozvoje je vhodné správně identifikovat potřeby vzdělávání a rozhodnout o vhodnosti vzdělávacích aktivit.

Hlavní rozvojové aktivity:

• koučování,

• práce na projektech,

• přijetí role, (mentorství),

• dálkové vzdělávání,

• plnění úkolů, (Barták J., 2007).

1.3 Sociální rozvoj

V rámci sociálního rozvoje společnost vytváří podmínky také pro rozvoj sociální stránky zaměstnance, kam řadíme především zajištění bezpečnosti práce, ochrany zdraví pracovníku, vytváření správných pracovních podmínek, využití volného času, bydlení apod. Taková péče se prolíná i s podnikovou kulturou, kde jsou daná určitá pravidla a

normy jednání. Upřednostňuje se osobní příklad manažerů v rámci komunikace vedoucích pracovníků se svými podřízenými a vytváření dobrých vztahů na pracovišti.

Sociální rozvoj organizace je souhrn opatření, která směřují k rozvoji zaměstnanců organizace, jsou zaměřena na vytváření příznivých podmínek uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců.

Tento termín se částečně překrývá s pojmem **péče o zaměstnance**, která je chápána jako péče zaměstnavatele o pracovníky v oblastech:

a) pracovní doba a pracovní režim,

b) pracovní prostředí,

c) bezpečnost práce a ochranu zdraví,

d) personální rozvoj pracovníků,

e) služby poskytované pracovníkům na pracovišti,

f) ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,

g) péče o životní prostředí. (Koubek, J., 2008).

Význam pro zaměstnavatele uskutečňovat sociální rozvoj spočívá v prosazení se na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti, lépe stabilizovat kvalifikované a výkonné zaměstnance, snížit fluktuaci, zvýšit spokojenost zaměstnanců a tím zlepšit pracovní klima a výkon, možnost, jak zvyšovat celkový příjem zaměstnance a možnost ovlivňovat zaměstnance.

Význam pro zaměstnance:

a) sociální služby a výhody jsou snadno dostupné, i pro rodinu,

b) nepřímé odměňování zvyšuje příjem, ale zpravidla ne daň z příjmu,

c) produkty sociálního rozvoje podléhají minimálně inflaci,

d) sociální rozvoj snižuje výdaje za služby a zboží na trhu.

Sociální rozvoj, péče o zaměstnance může být zaměřena obecně na všechny zaměstnance (pracovní prostředí, BOZP) nebo určena pouze vybraným skupinám zaměstnanců – ženám, managementu, pracujícím důchodcům. Individuální sociální práce je potom zaměřena na jedince.

Sociální mix představuje různou kombinaci priorit v nabídce sociálních politik zaměstnavatele. Zaměstnanec dá přednost té organizaci, která mu nabídne výhody pro něho důležité.

Zaměstnanecké výhody jsou součástí sytému péče o zaměstnance i systému odměňování – výhody sociální povahy, výhody mající vztah k práci, výhody spojené s postavením v organizaci.

Sociální program organizace je platný dokument definující, jak bude zaměstnavatel pečovat o zaměstnance. Je součástí jeho personální politiky s cílem působit na stabilizaci zaměstnanců, zlepšit pracovní spokojenost a přispívat k personálnímu rozvoji.

Sociální program představuje pro zaměstnavatele závazek vyčlenit každoročně ze svého rozpočtu finanční prostředky na krytí sociálních výdajů zaměstnanců.

Sociální benefity jsou nejčastěji příspěvky na závodní stravování, na penzijní připojištění, na ubytování, na dětskou rekreaci, důchodcům, zdravotní péče, půjčky, doprava z a do zaměstnání, outplacement, osobní účty, právní služby, …

1.4 Socializace nově přijatého pracovníka

Management může podpořit nově příchozího pracovníka tím, že mu poskytne dostatečné množství pracovníků, kteří jsou považováni jako vhodné vzory. Dále může vedení vybrat vzor, který má nějaké osobní charakteristiky, postoje a chování, které by bylo vhodné, aby se nový pracovník naučil a emuloval. Navíc vědomí, že model vzorového pracovníka může také být považován a využíván jako model úspěchu, model motivace nebo model přežití. To vše může novému zaměstnanci poskytnout možnost posunout se do různých úrovní znalostí a dovedností v průběhu socializace v organizaci.

Celý proces socializace v organizaci trvá minimálně 6 měsíců a je nutné po tuto dobu respektovat a zacházet s pracovníkem jako s nováčkem. Když čelí pracovník nové situaci, pomáhají mu právě různé modely rolí, neboli kolegové a jejich způsob řešení těchto situací. Postupem času si pracovník vytvoří vlastní model chování, který si ale vytvořil z modelů, které mu byly nejvíce blízké. Noví zaměstnanci by ale sami měli projít procesem učení metodou pokus omyl, jelikož tato metoda je nejefektivnější v případě jejich rozvoje osobnosti. Tuto metodu ale používají také ve spolupráci s metodou vzorů, jelikož oni sami si volí svůj vzor a právě střet různých modelů vyvolává tyto chyby a omyly.

Identifikace, pokud se jedná o modelování role, znamená, že nově příchozí pracovník nepotřebuje pouze množství různých modelů vzorů, ale preferuje pozorování a komunikaci se spolupracovníky, se kterými se sám identifikoval. Chtějí si vytvořit vlastní unikátní model, který je výsledkem kombinace chování několika jim blízkých vzorových pracovníků. Jedinec si z jednotlivých vzorových modelů vybírá pouze to, co se jemu zdá, že tito pracovníci dělají výrazně lépe než jiní. (Filstat, C. 2004)

1.5 Souhrn manažerských opatření při přijetí nových pracovníků

1. Osobní charakter nového pracovníka (jeho očekávání, zkušenosti, sebevědomí a konkurenční chování) by měl být vyjasněn již při náboru nebo v prvních pracovních týdnech. Je důležité, aby tento reálný obraz byl v souladu s tím, jak ho organizace prezentovala nově příchozímu zaměstnanci.

2. Důležitost prvních dojmů po nástupu na pozici, následných 4-6 týdnů a jak moc toto období ovlivňuje výsledek začlenění pracovníka, je zdrojem informací pro správné nastavení školícího procesu a zapojení spolupracovníků do procesu socializace jedince.

3. Aby nový pracovník získal důležité tacitní znalosti, je nutné, aby management nastavil takové podmínky, které umožňují jedinci sledovat, praktikovat a plnit dané úkoly ve spolupráci se zkušenými kolegy.

4. Management by měl poskytnout určité zaměstnance, kteří jsou vhodným vzorem pro nového zaměstnance. To znamená, že za sociální adaptaci zaměstnance a za jeho plnění úkolů není zodpovědný pouze jeho nadřízený, ale odpovědnost nese několik

dalších kolegů, kteří slouží jako motivační model, model úspěchu nebo také model přežití.

5. Management musí mít jasnou představu o tom, kdo je ideální k nastavení jako vzor pro nového jedince a to umožňuje vedení, aby se nový pracovník začlenil na pozici, na které by měl následně v organizaci být.

6. Management by měl vzít v úvahu také neformální komunity, a jakým způsobem hrají roli v sociálním začleňování nováčka. Kromě toho je potřeba také identifikovat s kým nový pracovník má tendenci vytvářet vazby. Pochopení těchto vazeb může managementu pomoci lépe ovládat vzdělávání nového pracovníka a formovat ho podle vlastních potřeb.

7. Nový pracovník by měl být brán ve společnosti jako „nový“ po dobu 12 měsíců a management by měl respektovat toto jeho postavení po celou tuto dobu. Tomuto pracovníkovi by mělo být plně umožněno neustále zkoušet, procvičovat a mít možnost učit se tzv. způsobem „pokus omyl“. (Filstat, C. 2004)

1.6 Rozvojový plán zaměstnance

Rozvojový plán se používá jako výchozí bod plánování kariéry, kde hodnocený a hodnotitel se shodnou na vzájemné dohodě o rozvoji zaměstnance podle rozvojových cílů. Pracovník získává další odbornosti nebo prohloubení odbornosti a může se tak posouvat v rámci své pracovní kariéry ve společnosti různými směry v organizačním schématu.

Rozvojový plán zaměstnance je stvrzen podpisy obou stran a stanoví se v něm také očekávání pracovníka, stejně tak i říká, jaké pomoci se mu dostane od jeho nadřízeného. Tato dohoda vyplývá z analýzy pracovního místa. Profily rolí je potřeba aktualizovat vždy, vyskytnou-li se nové požadavky na pracovní místo. (Barták J., 2007)

1.7 Plánování personálního rozvoje pracovníků

Plánování personálního rozvoje pracovníků se nejčastěji zajišťuje z vnitřních zdrojů. Za pomocí plánů personálního rozvoje společnost formujeme pracovníky prostřednictvím zvyšování kvalifikace – díky plánu pracovní kariéry a následovnictvím.

Plány personálního rozvoje pracovníků zajišťují:

a) Slouží k pokrytí potřeby pracovních sil pracovními zdroji prostřednictvím formování vazeb pracovníků k organizaci a k vykonávané práci a prostřednictvím zvyšování uspokojení z vykonávané práce,

b) Projasňují pracovní perspektivu pracovníka a do jisté míry ovlivňují jeho pocit sociální jistoty.

1.7.1 Plány pracovní kariéry

Zpracovávají se vždy individuální pracovní plány zpracované pro konkrétního pracovníka. Pracovník sám hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje cíle. Organizace hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka. Pracovník je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru v organizaci může udělat. Pracovník, jeho nadřízený a personalista se společně radí, jak realisticky stanovit cíle kariéry pracovníka a zpracovat plány směřující k dosažení těchto cílů.

Plánování následovnictví bývá vždy jmenovité, pro jednotlivou pracovní pozici, není to dané, můžou se měnit, najde li se někdo vhodnější bez problému je na místo dotázán.

Plány následovnictví slouží k plánování pokrytí potřeby pracovníků v určitých funkcích (zpravidla hierarchicky uspořádaných) z vnitřních zdrojů. Plány následovnictví jsou tedy jmenovité, zpracovávají se pro jednotlivou pracovní pozici a mohou mít podobu řetězce nebo pyramidy. (Armstrong M., 2007).

1.7.2 Úkoly personálního útvaru v plánování

Mezi hlavní úkoly personálního útvaru v plánování patří:

a) zdroj informací nezbytných pro efektivní účast vedoucích pracovníků při plánování,

b) úloha koordinátora a organizátora plánovacího procesu vyvíjejícího značnou (často rozhodující) iniciativu,

c) metodické vedení, rady, kontrola liniových manažerů,

d) zajištění jednotné úpravy dokumentů sloužících k personálnímu plánování a zajištění jejich úplnosti z hlediska struktury i obsahu,

e) zpracování konečné verze personálních plánů, včetně plánů personálních činností, kontrola jejich plnění, případná iniciace jejich změny,

f) uchovávání všech dokumentů souvisejících s personálním plánováním,

g) plány personálních činností.

V závislosti na odhadech potřeby pracovníků (přijímání, propouštění, přemisťování apod.) jsou zpracovávány plány pro jednotlivé personální činnosti, zejména:

a) Plány získávání a výběru pracovníků.

b) Plány vzdělávání pracovníků.

c) Plány rozmisťování pracovníků.

d) Plány odměňování a produktivity práce.

e) Plány penzionování a propouštění pracovníků. (Koubek J., 2008).

1.7.3 Metody personálního plánování

Jako jediná personální činnost nenavazuje jako jediná přímo na jinou činnost, navazuje na rozhodnutí vedení nebo managementu, bude-li firma expandovat, bude-li propouštět, je východiskem pro všechny ostatní činnosti, analýza nebo získávání, výběr, přijímání pracovníků, atd.

Usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi, praxí, optimálně rozmístěné do pracovních míst a organizační struktury, optimálně motivované, flexibilní a to vše ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Cílem personálního plánování je popsat pomocí strategických, taktických a operativních plánů potřeby pracovních sil podniku v daném období, pokrytí těchto potřeb a formování pracovní síly (rozvoj) podniku tak, aby bylo dosaženo cílů firmy prostřednictvím lidí. (Koubek J., 2008).

Mezi hlavní oblasti personálního plánování patří:

a) Plánování potřeby pracovníků, (plánování pracovních míst) – předpověď poptávky po práci, jestliže bude poptávka, budeme mít potřebné lidské zdroje.

b) Plánování pokrytí potřeby pracovníků, (předvídání nabídky pracovních sil).

c) Plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků, formujeme jednotlivou pracovní sílu.

1.7.4 Intuitivní a kvantitativní metody

Mezi hlavní metody personálního plánování při plánování potřeb pracovníků patří metody kvalitativní a intuitivní.

1) Intuitivní metody – odborné předpovědi, metody skupinového rozhodování, Delphi metoda, kaskádová metoda.

b) Odborné předpovědi – nejjednodušší forma založená na zkušenostech, uplatnitelná za předpokladu stabilního prostředí (HR manažer, který má dlouholeté

zkušenosti s plánováním potřeb pracovníků, je relativně stabilní vnější prostředí – ekonomické, legislativní, …)

c) Metoda skupinového rozhodování (manažerských odhadů) – manažeři formou brainstormingu (brainwriting nebo jiná forma skupinového řešení) hledají odpovědi na otázky personální plánování a řešení.

d) DELPHI (delfská) metoda – intuitivní předpoklad počtu pracovníků, založena na intuici a schopnostech toho, kdo plán sestavuje (vzetí v úvahu všechny souvislosti), založena na schopnosti kombinačního myšlení plánovače.

e) Kaskádová metoda – ve firmě jsou kaskády (úrovně řízení), úkoly se rozplánují na jednotlivá oddělení a manažeři příslušných oddělení naplánují počty pracovníků, pomocí kterých jsou schopni úkoly splnit.

2) Kvantitativní metody – extrapolace, indexování, počítačová analýza

a) Počítačové modelování matematická analýza, počítačová analýza, modelování.

b) Extrapolace (analýza vývojových trendů) – založena na analýze vývojových trendů, podstata spočívá ve volbě rozhodujících 3 až 5 faktorů, které nejvíce přispějí k dosažení stanovených podnikových cílů. Pomocí extrapolace se vypočítá potřebný počet pracovníků směrem do budoucnosti > matematická operace.

c) Metoda indexování (na analýze poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků – podobná extrapolaci, na rozdíl od extrapolační metody se nepracuje s rozhodujícími faktory, ale výsledky za minulé období se indexují do podoby tzv. bazických indexů nebo řetězových indexů a z nich se vypočítají počty pracovníků pro budoucí vývoj (příklad počet žáků na 1 učitele, počet pacientů na 1 lékaře)

d) Počítačová analýza – metoda používaná ve firmách s propojeným personálním informačním systémem s manažerským informačním systémem – SAP 3, na základě minulého období je program schopný naplánovat nutný počet pracovníků z hlediska struktury, kvalifikace atd. k objemu produkce

e) Počítačové modelování – nejsofistikovanější metoda, zadají se klíčové vstupy, které počítač zhodnotí a vyhodnotí je v podobě nějakého výstupu, výhodou je možnost zpracovat variabilitu různých vstupů a na základě výstupů (podle nejvýhodnější kombinace vstupů) se rozhoduji

Mezi další hlavní metody plánování pokrytí potřeby pracovníků patří:

a) odhad vnitřních zdrojů – intuitivní metody např. bilanční metody

Bilanční metoda:

Roztřídění pracovníků do relativně homogenních skupin (podle kvalifikačních a demografických znaků). (Koubek J., 2008).

Další kroky se týkají vždy této celé skupiny:

1. krok – zjištění kolik a jakých pracovníků je zařazeno v určité pracovní funkci v okamžiku odhadu

2. krok – snaha o odhad ztráty pracovníků v průběhu plánovaného období (důchod, odchodu, propuštění, převedení)

3. krok – snaha o odhad zisků pracovníků plynoucích z pohybu pracovníků v rámci organizace (povýšení, převedení, přeložení na nižší funkci)

4. krok - konfrontace kroků 2,3 a odhad budoucí potřeby pracovníků v daných skupinách → zjištění dodatečné potřeby = plán získávání lidí

→ zjištění přebytku = plán propouštění a penzionování

Markovovská analýza:

Tato analýza je postavena na znalosti zákonitostí pohybu pracovníků uvnitř organizace, využitelná tam, kde lze z pracovních funkcí vytvořit určitou hierarchii, jíž pracovníci v rámci své kariéry procházejí.

a) 1. krok – konstrukce přechodové matice (vyjadřuje pravděpodobnost přechodu pracovníků z jedné funkce do druhé a pravděpodobnost odchodu z organizace vždy během 1 roku).

b) 2. krok – nasazení přechodové pravděpodobnosti na výchozí počty pracovníků v příslušných funkcích → odhad počtu pracovníků v těchto funkcích v roční perspektivě (opakování postupu= získání odhadu v delším horizontu)

Nejlevněji lze odhad provést z odhadu vnějších zdrojů – demografické metody, které jsou již hotové odhady ČSÚ, ÚP apod. (Koubek J., 2008)

1.8 Podnikové vzdělávání pracovníků

Vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, jejímž cílem je formování pracovních schopností člověka a navazuje na hodnocení zaměstnanců, případně výběr zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců představuje zpravidla soubor cílených, plánovaných, organizovaných opatření a činností, které jsou orientovány na zvyšování znalostí, dovedností, schopností pracovníků a osvojení si žádoucího pracovního jednání.

Cílem všech těchto činností je prohloubení nebo zvýšení dosavadní kvalifikace pracovníků, případně odstranění nežádoucích pracovních návyků.

Mezi oblasti vzdělávání patří:

a) orientace (adaptační proces)

b) prohlubování kvalifikace (doškolování)

c) rekvalifikace (přeškolování)

d) profesní rehabilitace – oprava špatných, nežádoucích pracovních návyků, např. při návratu žen z mateřské dovolené, kdy se obor té ženy vývojově posunul někam dál.

V systematickém vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení zejména 4 fáze:

a) identifikace potřeby vzdělávání,

b) plánování vzdělávání,

c) realizace vzdělávání,

d) hodnocení vzdělávání. (Armstrong M., 2007).

Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech vzdělávání pracovníků.

Identifikace potřeb vzdělávání

Prvním krokem vzdělávání je stanovení potřeb vzdělávání = identifikace potřeb vzdělávání.

Určení potřeby vzdělávání, čili identifikace potřeb vzdělávání vychází z celé řady sledovaných oblastí, např. kvalita, využívání fondu pracovní doby, členění nových postupů apod.

V zásadě rozlišujeme **3 základní typy potřeb vzdělávání**:

a) předvídatelné oblasti vzdělávání (vím, že v roce 2015 budu chtít nakoupit nové stroje k používání, aby je zaměstnanci byli schopni obsluhovat, tak je na to musím zaškolit),

b) oblasti, kde potřeba vzniká po kontrole nebo hodnocení (na základě hodnocení zaměstnanců se odkryjí jejich slabé stránky a vytvoří se nějaký vzdělávací, rozvojový plán),

c) oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy či změny (AD HOC, identifikace je možná až když problém nastane, je třeba co nejvíc zkrátit čas na odstranění problému – co nejrychleji vzdělávat).

Metody využívané při identifikaci potřeb vzdělávání:

a) analýza statistických nebo jiných údajů o organizaci, o pracovním místě a o pracovníkovi,

b) analýza dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků,

c) analýza informací od vedoucích pracovníků týkajících se potřeby kvalifikace podřízených,

d) zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,

e) monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů (Koubek J., 2008).

Plánování vzdělávání

Plánování navazuje na identifikaci potřeb vzdělávání, přičemž se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?

Komu?

Jakým způsobem?

Kým?

Kde?

Kdy?

Za jakou cenu, s jakými náklady?

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů?

Realizace vzdělávání = metody – jiné otázky

Hodnocení vzdělávání:

Zaměřuje se na to:

1. Zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje.

2. Odezvu, postoje a názory účastníků vzdělávaní.

3. Míru osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností.

4. Míru uplatnění vzdělávání v praxi tj. změna pracovního chování absolventů vzdělávání.(Hroník F., 2006)

1.9 Metody vzdělávání na pracovišti

Metoda vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, též metoda nazývaná „on the job“ se uskutečňuje přímo na pracovišti v pracovní době, jedná se tedy zpravidla o učení se praxí. Tyto metody se považují za vhodnější ke vzdělávání jednotlivců. Metod vzdělávání je široká škála, z níž musí organizace volit tu nejvhodnější metodu. (Armstrong, 2007)

Jsou to:

Instruktáž při výkonu práce

Koučink

Mentoring

Counselling

Asistování

Pověření úkolem

Rotace práce

Pracovní porady.

Jednotlivé typy metod podrobněji:

1) Instruktáž při výkonu práce:

Jedná se o **nejčastěji používaná metoda** zácviku nového či méně zkušeného pracovníka, kdy zkušenější pracovník či bezprostřední nadřízení předvedou pracovní postup a vzdělávaný pracovník se učí **pozorováním a napodobováním.**

Výhody: rychlý zácvik, pozitivní vztah spolupráce mezi „učitelem“ a „žákem“

Nevýhody: vhodné pro jednodušší a dílčí pracovní postupy, jednorázové působení, často pod časovým tlakem a v rušivém pracovním prostředí.

2) Koučink

Tato metoda představuje **dlouhodobější** instruování, vysvětlování, sdělování připomínek, periodickou kontrolu, soustavné podněcování k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě.

Výhody: koučovaný je soustavně informován o hodnocení své práce, je umožněna oboustranná spolupráce, zlepšení komunikace.

Nevýhody: učení probíhá pod tlakem pracovních úkolů, může být rozkouskované a nesoustavné.

3) Mentoring

Tato metoda je t**obdoba koučinku**, vzdělávaný si svého mentora vybírá **sám**

Výhody: stejné jako u koučinku, do učení se ale vnáší prvek vlastní iniciativy a neformálnost vztahu.

Nevýhody: opět stejné jako u koučinku, navíc nebezpečí volby nevhodného mentora.

4) Counselling

Patří k **nejnovějším metodám**, jde o **vzájemné konzultování** a **vzájemné ovlivňování**, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, mezi nadřízeným a podřízeným.

Výhody: vzdělávaný vnáší do vztahu vlastní iniciativu a aktivitu, vzniklá zpětná vazba poskytuje náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků, vzdělavatel si sám prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi.

Nevýhody: větší časová náročnost, někteří vedoucí přijímají tuto metodu s nelibostí a nedůvěrou.

5) Asistování

Při asistování vzdělávaný pracovník je **přidělen** jako pomocník **ke zkušenému pracovníkovi**, **pomáhá** mu při plnění úkolů a **tím se učí** pracovním postupům, postupně se zvyšuje jeho samostatnost, tato metoda je použitelná jak u manuálních pozic, tak při výchově řídících pracovníků a specialistů.

Výhody: soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: „žák“ se může naučit i některé špatné postupy, informace plynou z jednoho zdroje, napodobování může oslabovat vlastní tvůrčí přístup.

6) Pověření úkolem

Tato metoda je ozvinutá metoda **Asistování** nebo její **závěrečná část**, vzdělávaný je pověřen úkolem a jeho práce je sledována, metoda je využitelná hlavně pro trénink řídících a tvůrčích schopností.

Výhody: vychovává k samostatnému a tvůrčímu řešení problémů.

Nevýhody: pracovník se může dopustit chyb, protože sledování všech kroků není možné, to pak narušuje jeho sebedůvěru a důvěru vedení v pracovníkovy schopnosti.

7) Rotace práce

Vzdělávaný je postupně pověřován **úkoly z různých částí organizace** (různá oddělení).

Výhody: rozšíření zkušeností, vytváření nových zájmů, komplexnější poznání pracovních postupů, to vede k rozvoji flexibility (nejen u pracovníka, ale vlastně i celé organizace)

Nevýhody: pracovník nemusí uspět všude, což vede ke ztrátě sebevědomí či špatnému hodnocení vedoucím

8) Pracovní porady

Během nich se pracovníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.

Výhody: výměna zkušeností, zvýšení informovanosti, zvýšení pocitu sounáležitosti s organizací, motivace k projevům individuální aktivity.

Nevýhody: problém časového umístění pracovní porady (pokud je v pracovní době -> zkrácení pracovního času, pokud mimo pracovní dobu -> neochota pracovníků zúčastnit se, případně snaha poradu maximálně zkrátit). (Armstrong M., 2007).

1.10 Systém hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je komplexní pojem, který obsahuje hodnocení výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti majících vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává.

Hodnocení pracovníků bezprostředně navazuje na orientaci pracovníků, tudíž na adaptační proces, na vzdělávání pracovníků a je nedílnou součástí klíčových personálních činností v podniku. Hodnocení slouží jako podklad pro odměňování, rozvoj, rozmisťování.

Podoby hodnocení:

Formální (systematické) X Neformální

Co se hodnotí (kritéria hodnocení):

1) výsledky práce (výkon) – měřitelné

2) pracovní chování – ochota přijímat úkoly

3) sociální chování – vztahy, ochota ke spolupráci, jednání se zákazníky, styl vedení)

4) dovednosti, znalosti, potřeby, vlastnosti

Fáze procesu hodnocení:

1. Přípravná fáze – stanovení kritérií a pravidel, analýza pracovních míst, formulace kritérií;

2. Fáze shromažďování podkladů a získávání informací – pozorování práce, výsledky práce, pořízení dokumentace (záznamů), nástroj zpětné vazby;

3. Fáze vyhodnocování informací – vyhodnocování výsledků, porovnání skutečných výsledků s normami, hodnotící pohovor (pracovní, motivační), následné pozorování pracovníka, zkoumání efektivnosti hodnocení;

Metody hodnocení

1) Hodnocení podle stanovených cílů - SMART
2) Hodnocení na základě plnění norem
3) Volný popis
4) Hodnocení na základě kritických případů – velmi náročné
5) Hodnocení pomocí stupnice – číselné, grafické, slovní
6) Checklist - dotazník
7) Metoda BARS – dotazník, hodnocení chování

8) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich výkonu – střídavé porovnávání, párové porovnávání, povinné rozdělení
9) Assessment centre

1) Hodnocení podle stanovených cílů

- Stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce
- Zpracování plánu postupu
- Vytvoření podmínek
- Měření a posuzování plnění cílů
- Podnikání opatření ke zlepšení
- Stanovení nových cílů

Cíle musí být:

a) kvantifikovatelné a měřitelné
b) dosažitelné
c) podnětné
d) formulovány písemně, jasně, stručně, jednoznačně

2) Hodnocení na základě plnění norem

- Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka
- Výkon vybraných pracovníků
- Časová studie
- Výběrová metoda, vzorek práce
- Názor experta

3) Volný popis

Hodnotitel písemně popisuje pracovní výkon hodnoceného, podle předem daného seznamu položek hodnocení. Používá se i při sebehodnocení.

4) Hodnocení na základě kritických případů

Hodnotitel vede písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníků a to pravidelné, kde není pojetí jasné, může být různě interpretováno. (Hroník, 2006)

5) Hodnocení pomocí stupnice

Univerzálně použitelné, problémy s interpretací hodnotitelem, s formulářem, opomenutí kritérií je číselné, grafické nebo slovní.

6) Checklist

Dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování a hodnotitel označuje, zda je určitý typ chování ve výkonu přítomen či nikoliv.

U Checklistu je nutná důkladná příprava a časově náročné proškolení hodnotitelů.

7) BARS

Behaviorally Anchored Rating Scales – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi obodovaných stupňů, každý je doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování.

8) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků

Střídavé porovnávání – hodnotitel zařadí toho nejlepšího na první místo seznamu, poté nejhoršího na poslední místo seznamu.

Párové porovnávání – porovnává se každý s každým, první s druhým, první s třetím, atd.

Povinné rozdělení – hodnotitel porovnává výkon pracovníků a má za úkol přiřadit určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby křivka

rozdělení četností pracovníků se co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení. (Hroník F., 2006)

Hodnotící pohovor

Motivačně hodnotící pohovor je součástí naprosté většiny hodnotících systémů.

Motivačně hodnotící pohovor by měli všichni zúčastnění chápat především jako příležitost k zastavení se, ohlédnutím se a pak pohlédnutím dopředu.

Má dvě části:

1. část: Hlavní otázky:

a) na vlastní silné a slabé stránky, největší úspěch a nezdar, aspirace za 1 rok, 3 roky, co pracovník potřebuje, aby dosáhl svých profesionálních cílů (vzdělávání, podmínky)

b) silné a slabé stránky firmy

c) co by u firmy pracovník změnil jako první

d) co by změnil v organizaci své práce, co jej nejvíce brzdí, co jej u firmy drží a co by se muselo stát, aby uvažoval o odchodu z firmy

e) jiné, co pracovník považuje za důležité

2. část popisuje:

a) pozitivní hodnocení - tj. to, s čím je nadřízený spokojený

b) rezervy – tj. víra, že na něco pracovník má, ale z různých důvodu nerealizuje

c) perspektiva – tj. jak firma počítá s pracovníkem do budoucna

d) návrh řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů

Hodnocení můžeme provádět:

a) face to face, tváří tvář

b) 180° zpětné vazby= sebehodnocení + hodnocení přímým nadřízeným

c) 360° zpětné vazby = sebehodnocením + hodnocení přímým nadřízeným + hodnocení náhodně vybraného spolupracovníka nebo osoby mimo pracoviště (zástupce dodavatele nebo odběratele).

Chyby v hodnocení pracovníků

- Přílišná shovívavost.
- Přílišná přísnost.
- Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice.
- Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek.
- Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky., tzv. Halo efekt.
- Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem.
- Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení.
- Výrazně kritická forma hodnocení.
- Nestejná náročnost a přístup od jednotlivých hodnotitelů.

Mezi nejdůležitější cíle hodnocení můžeme zařadit: (Hroník, 2006)

a) hodnocení, které pomáhá při rozhodování v oblasti odměňování,

b) monitorování výkonu v minulosti pro srovnání s dohodnutými normami a cíli,

c) identifikování potřeby rozvoje a vzdělání,

d) poskytování pracovníkům zpětnou vazbu o jejich výkonech a o tom, jak si v práci počínají,

e) poskytování pracovníkům příležitost pro projednání jejich dalšího rozvoje a případného posunu v kariéře,

f) zlepšování výkonu v budoucnosti.

Zkoumání a posuzování pracovního výkonu podle časového horizontu:

1) Metody zaměřené na minulost – orientují se zejména na to, co se již stalo.

2) Metody zaměřené na přítomnost – hodnotí aktuální situaci.

3) Metody zaměřené na budoucnost – orientace k předpovědi, co by se mohlo stát.

Matice metod hodnocení

Podle Hroníka, F.: Hodnocení pracovníků, 2006 lze sledovat

Č**asový horizont:**

a) vstup: proces

b) výstup:

1. minulost:

Zhodnocení praxe**,** (certifikáty)**,** Metoda klíčové události**,** Záznam výsledku**,** Srovnání výsledku

2. přítomnost:

Assesment Centre, Development Centre, Zkouška, Audit, Sociogram, 360° zpětná vazba, Pozorování na místě, Mystery shopping.

3. budoucnost:

Hodnocení potenciálu**,** Supervize, Intervize, Management By Objektiv(MBO)

Balance Scorecard (BSC)

2 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

2.1 Adaptace

Za adaptaci považujeme proces, při kterém se pracovník vyrovnává s požadavky pracovních úkolů a se začleňováním do pracovního kolektivu (sociálních vztahů, pracovní skupiny i organizace).

Adaptovanost zaměstnance ovlivňují jeho osobnostní předpoklady vč. adaptability, tzn. jedinečné schopnosti adaptovat se na pracovní prostředí a podnikovou kulturu ⇒ způsobilost nutná k jeho zaměstnatelnosti.

Proces adaptace je tzv. systematické uvedení nového zaměstnance do organizace a pracovní funkce.

K nejčastějším druhům adaptace ve společnosti patří:

a) Celoorganizační adaptace.

b) Útvarová adaptace.

c) Adaptace pracovního místa. (Armstrong M., 2007)

Při příjmu pracovníka se uplatňují dvě základní hlediska:

a) hledisko pracovně – právní, pracovní smlouva,

b) hledisko psychologicko – vztahové, tzv. psychologická smlouva.

2.2 Druhy adaptace

Nejčastější typy adaptace na pracovišti:

1) ASISTOVÁNÍ

Zkušenému pracovníkovi je přidělen zaměstnanec jako pomocník, který se od něj učí pracovním postupům a pomáhá mu při plnění jeho úkolů.

Vzdělávaný pracovník postupně získává větší míru autonomie až do okamžiku, kdy je schopen práci vykonávat zcela samostatně.

2) INSTRUKTÁŽ

Tato metoda se provádí za pomocí zkušenějšího pracovníka, který předvádí, jak se určitá pracovní činnost vykonává. A to tak dlouho, než se nově přijatý pracovník naučí předvedené způsoby práce. Zde se předpokládá rychlost učení a tím pádem i rychlost adaptace.

3) KOUČING

Koučing představuje dlouhodobé instruování.

Cílem koučingu je dlouhodobá podpora a vedení kouče, který rozvíjí nově přijaté pracovníky nebo již stálé pracovníky k novým pracovním úkolům nebo zodpovědnostem.

Grow model

4) MENTORING

Při užití metody mentoringu si nově přijatý pracovní volí sám svého mentora. Nově přijatý pracovník tedy se učí pod jeho vedením delší dobu.

5) PRÁCE NA PROJEKTU

Tato metoda je rozvinutím nebo závěrečnou fází asistování. Pracovník je pověřen splnit určitý úkol/projekt.

Tato metoda vychovává k samostatnému rozhodování a řešení úkolů tvůrčím způsobem.

Sledování a usměrňování jednotlivých kroků není možné, proto se pracovník může dopustit chyb či nesplnit úkol.

6) ROTACE PRACOVNÍCH ÚKOLŮ

Jedná se o metodu, při které dochází ke střídání pracovních úkolů a přemísťování pracovníka na jiná pracovní místa.

Umožňuje pracovníkovi získávat nové znalosti, zkušenosti a především flexibilitu. Poskytuje pracovníkovi vnímat celou organizaci komplexněji. (Armstrong, M., 2007)

2.3 Adaptační plán

V praxi se osvědčuje metoda řízeného orientačního procesu (řízené orientace), přímý nadřízený ve spolupráci s personalistou vypracovává adaptační plán, ve kterém se rozepíší cíle, kterých má pracovník v daném období dosáhnout.

Při návrhu adaptačního plánu je důležité stanovit hlavní cíle pracovníka. Určit mentora nebo garanta školení.

Ke konci prvního týdne se očekává, že nově přijatý pracovník se bude dobře orientovat v pracovním prostředí. Bude znát obsah svých pracovních povinností a svou pracovní náplň a způsoby pracovních návyků obvyklých pro danou pozici.

Ke konci prvního měsíce se hodnotí, jak je nově přijatý pracovník úspěšný v plnění plánu, jak dosahuje stanovených cílů, sledují se nedostatky v pracovních činnostech

Ke konci druhého měsíce se upřesňuje s pracovníkem plnění adaptačního plánu.

Ke konci třetího měsíce se opět kontroluje průběh adaptačního procesu.

Adaptační plán se konkretizuje vždy dle aktuálních potřeb, vychází z popisu pracovních pozic. Je průběžně sledován a hodnocen. (Koubek F., 2008)

2.4 Časový plán adaptace

Za univerzální časový plán adaptace nově přijatého pracovníka lze shrnout do těchto bodů, ve kterých probíhá:

1. předání vybraných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka ještě před sepsáním smlouvy.

2. Při podepisování smlouvy probíhá další ústní i písemné informace od personálního útvaru i bezprostředního nadřízeného.

3. V mezidobí od podepsání smlouvy a nástupem se doporučuje, aby byl budoucí nadřízený s pracovníkem v kontaktu, popř. pomáhal při řešení osobních problémů (např. s ubytováním, poskytnutím informací).

4. V den nástupu pracovník absolvuje všechny nutné procedury, je nutné se věnovat intenzivní orientaci především ústní. Pracovník je proveden po organizaci a příslušném útvaru, seznámí se spolupracovníky a plní první pracovní úkoly.

5. První týden probíhá několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky, specialisty. Nově přijatý pracovník se učí, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací. Aktivně se zařazuje do kolektivu, spolupracuje s nadřízeným pří plánování svých pracovních úkolů.

6. Druhý týden – nový pracovník plní běžné povinnosti PM (projektového manažera). Problémům adaptace je věnován alespoň jeden pohovor s bezprostředním nadřízeným a personálním útvarem.

7. 3. – 4. pracovní týden – v rámci orientace nově přijatý pracovník absolvuje krátká školení ohledně norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod, a alespoň 1x týdně se formálně setkává s bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejich problémů.

8. 2. – 5. měsíc nováček postupně přejímá všechny úkoly PM (projektového manažera), jednou za 2 týdny se formálně setká s bezprostředním nadřízeným,

možné jsou také krátké semináře o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovním výkonu, odměňování, pracovních vztazích apod.

9. 6. měsíc – AP proces orientace se uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány personálního a sociálního rozvoje nově přijatého pracovníka. (Armstrong M., 2006)

2.5 Vyhodnocení adaptačního plánu

Při vyhodnocení adaptačního procesu se postupuje podle harmonogramu a podle adaptačního plánu, který se průběžně sleduje, provádí se dílčí hodnocení. Hodnotí se jednotlivé kroky. V případě, že se nedaří plnit jednotlivé body adaptačního plánu, je možné měnit průběh adaptace tak, aby byla zdárně dokončena.

Během adaptačního procesu se hodnotí plnění adaptačního plánu průběžně a to obvykle za pomocí rozhovorů.

Adaptační plán se pravidelně vyhodnocuje (týdně, měsíčně) a na základě vyhodnocení se koriguje, v prvních týdnech jsou pohovory s nadřízeným častější, poté se jejich četnost snižuje, ke konci adaptačního procesu je plnění cílů vyhodnoceno a poté slouží jako podklad pro řízený hodnotící rozhovor a nastavení plánu dalšího rozvoje.

Výsledkem řízeného hodnotícího rozhovoru je společné nastavení cílů a úkolů na další období (tzn. že v dalším období je hodnoceno v rámci klasického firemního hodnocení).

Druhy rozhovorů:

a) **Úvodní rozhovor** – obvykle hned druhý pracovní den, kdy se pracovník orientuje na pracovním místě. Hlavním tématem rozhovoru je adaptační plán, jeho správné pochopení a souhlas zúčastněných stran.

b) Rozhovor ke konci 1. měsíce – v tomto rozhovoru se hodnotí vývoj adaptace a plnění adaptačního plánu podle harmonogramu. Vedoucí pracovník poskytuje nově přijatému pracovníkovi zpětnou vazbu k průběhu zapracování a zaměřuje se na konkrétní problémy, které vnímá nově přijatý pracovník, společně řeší sporné záležitosti a otázky.

c) Rozhovor na konci adaptačního období, 3. měsíc – takový rozhovor na konci adaptačního procesu se stává podnětem pro další návrhy rozvoje pracovníka, jeho potřeb a oboustrannou dohodou na společných cílech v následujícím období pracovníka ve společnosti. Výsledky rozhovoru se podílí na celkovém zhodnocení pracovníka v adaptačním procesu.

Ze všech rozhovorů se pořizuje záznam, který obsahuje hlavní body a závěry celého rozhovoru. (Armstrong, M., 2007)

3 ADAPTAČNÍ PROCES A JEHO ÚSKALÍ

3.1 Adaptační proces a jeho cíle

Adaptační proces má tyto cíle:

1. vytvoření příznivého postoje a vztahu k podniku

2. zajištění, co nejrychleji plnou pracovní povinnost

3. zabránění případné demotivaci plynoucí z nedostatku informací

4. snižování nákladů a problémů spojených s odchodem nedávno přijatých zaměstnanců

5. objasňování psychologické smlouvy

6. urychlení integrace v rámci firmy

Adaptace můžeme chápat jako systematický proces uvedení nového zaměstnance do organizace a pracovní funkce, jejímž smyslem je, aby se pracovník co nejrychleji bez

zbytečných konfliktů a stresu zařadil do pracovního kolektivu, osvojil si specifické znalosti, dovednosti důležité pro vykonávání pracovních úkolů a ztotožnil se s podnikovými vizemi a cíly. Adaptaci zaměstnance ovlivňují i jeho osobnostní předpoklady (vč. adaptability - jedinečné schopnosti adaptovat se na pracovní prostředí a kulturu).

Mírou adaptace se udává výkonnost pracovníka, jeho samostatnost v plnění pracovních povinností a úkolů a na míře jeho pracovní spokojenosti.

Obsah adaptačního procesu se odvíjí od popisu pracovní pozice.

Obsahem adaptačního procesu bývá:

a) adaptace na pracovní prostředí,

b) adaptace sociálního prostředí,

c) adaptace na firemní prostředí.

3.2 Etapy adaptačního procesu

Adaptační proces má podobu tří základních etap:

1) První etapa adaptačního procesu

V této etapě nově přijatý pracovník se seznamuje se svým pracovištěm, s pracovním prostředím, podmínkami, spolupracovníky, vedoucím pracovníkem apod. V této fázi adaptačního procesu spolupracuje vedoucí pracovník s personalisty společnosti, nebo s mentory a popř. s dalšími určenými osobami. Tato fáze útvarově orientace má především za cíl poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech, o realizaci a normách pracovního výkonu, jejichž plnění se očekává, a v neposlední řadě o průběhu a požadavcích adaptačního procesu. (Armstrong, 2007).

V této úvodní fázi adaptace se uplatňují prvky nástroje řízeni AP jako praktický zácvik, formální vzdělávání, informační baliček, zpětná vazba, supervize atd. Na konci tohoto období probíhá první formální hodnocení či motivačně-hodnotící pohovor.

2) Druhá etapa adaptačního procesu

V další druhé etapě adaptačního procesu se nově přijatý pracovník postupně sžívá s pracovním kolektivem, postupně úspěšně zvládá své pracovní úkoly. Uplatňuje se metoda mentorství, rotace práce motivačně-hodnoticí pohovory i jiné ostatní formy vzdělávání. Často bývá konec zkušební doby spojen s ukončením této druhé fáze adaptačního procesu. Zkušební doba je sice pracovně-právního vztahu zaměstnance a zaměstnavatele, v praxi se však využívá tohoto období jako dalšího formální motivačně-hodnotící pohovoru, kde se účastní aktivně obě strany, popř. další konkrétní osoby, např. školitel apod.

3) Třetí etapa adaptačního procesu

Hlavním úkolem třetí etapy adaptačního procesu je identifikace nově přijatého pracovníka s cíli organizace a dosahováním očekávaných pracovních výsledků. Dosahu je se v této fázi k optimálního stavu dovedností a znalostí v korelaci s délkou praxe na daném pracovišti.

Poslední fáze adaptačního procesu je zároveň ukončením adaptačního procesu s konkrétními požadavky, které byly novému zaměstnanci na začátku pracovního poměru sděleny. Dále se zde uplatňuje mentorství, supervize, koučovaní, vzdělávání a motivačně-hodnotící pohovory. (Koubek F., 2008)

Po skončení AP má pracovník nejen získanou kvalifikaci, ale také se zajímá o zvládnutí cílů, které byly v na začátku AP stanoveny nebo v průběhu AP upraveny.

3.3 Možné příčiny konfliktů

Mezi velmi časté příčiny konfliktů v adaptačním procesu může být:

a) nevhodné zařazení adaptovaného do pracovní skupiny,

b) špatné řízení procesu adaptace,

c) nesprávná nebo nedostatečná komunikace vedoucí k chybnému výkonu adaptačních operací,

d) přidělování úkolů a úkonů, které ještě adaptovaný pracovník nemůže zcela bezchybně nebo včas zvládnout,

e) osobní střety vyvolané neujasněným postavením nového zaměstnance,

f) nedůvěra, nezájem o nového zaměstnance,

g) nevraživost vůči schopnému novému zaměstnanci,

h) počáteční neúspěchy nového zaměstnance v adaptačním procesu. (Koubek F., 2008)

Řešení konfliktů

a) navázání kontaktu, zklidnění situace

b) vysvětlování a objasňování argumentů a náhledů stran zúčastněných v konfliktu

c) zhodnocení stavu konfliktu nezúčastněným pohledem

d) nalezení pokud možno společného východiska, odstranění příčin konfliktu

Hlavním smyslem adaptace pracovníka je, aby se pokud možno co nejrychleji, bez konfliktů a stresových nálad či stavů zařadil do podnikového pracovního kolektivu, převzal vžitý styl práce, osvojil si specifické znalosti a dovednosti a ztotožnil se s podnikovými záměry a cíli.

Efektivnost náborových aktivit lze měřit v adaptačním procesu počty a analýzou odchodů nových pracovníků ve zkušební době (často nevhodné nastavení parametrů pracovního místa a očekávání kandidáta). (Nový, 2006).

Mezi příčiny konfliktů a neúspěchu v adaptačním procesu můžeme zařadit špatnou organizaci práce, nejasné vymezení pravomoci a odpovědnosti, z faktorů sociální povahy je vhodné zmínit vztahy nadřízený a podřízený, vztahy mezi jednotlivými členy týmu, rozdílnost zájmů, nedostatky v hodnocení nebo také o osobnostní rysy (zvláště charakterové vlastnosti a temperament) jedinců zapojených v konfliktu. Neřešené konflikty ovlivňuji pracovní soudržnost, ohrožuji adaptaci nových zaměstnanců a snižuji pracovní výkonnost. Doporučuje se hledat konstruktivní řešení situací.

3.3.1 Rezignace

V případě, že nově přijatý pracovník se dostane do fáze vnitřní výpovědí, tzv. porušení psychologické smlouvy a zaměstnanec z firmy odchází, adaptační proces neproběhl zdárně a pro společnosti vznikají špatně vynaložené náklad. Kocianová (2012) uvádí, že na vytvoření dojmu u nového pracovníka jsou nejdůležitější první čtyři týdny setrvaní na pracovišti. K nejčastějším rizikům ze strany zaměstnance patři rozpor mezi očekáváním a praxí, nerespektovaní pravidel, ztráta zájmu o práci a příliš vysoká náročnost provozu. Mezi nejčastější rizika ze strany pracoviště jsou řazeny nedostatek trpělivosti a času ze strany školitele, nepřijetí pracovní skupinou a příliš vysoká očekávání od nového zaměstnance. (Nový, 2006).

3.3.2 Nedostatečný výkon

Při adaptačním procesu se sleduje a řídí výkon, který v mnoha případech se jeví jak nedostatečný.

Armstrong (2007) pro řešení potíží s nedostatečným výkonem shrnuje těchto pět základních kroků:

a) Identifikovat problém a shodnout se na něm.

b) Určit příčinu či příčiny nedostatků.

c) Rozhodnout a dohodnout se na potřebných krocích.

d) Zajistit akci.

f) Monitorovat a poskytnout zpětnou vazbu.

V případě, že nedojde k nápravě a ke zlepšení pracovního výkonu, je vhodné nepokračovat v adaptačním procesu nově přijatého pracovníka.

3.3.3 Chybovost

V rámci adaptačního procesu nově přijatého pracovníka je vhodné se zaměřit na výskyt chyb a případné sankciování, kdy se předpokládá vyšší chybovost nově přijatých pracovníků. Nedoporučuje se sankcionovat v průběhu úvodní adaptace. Avšak poukázat na chyby, tak aby nový pracovník měl možnost je evidovat, předcházet, nikoliv na úkor jeho vlastního pocitu falešné bezchybnosti.

Vedoucí pracovník by měl sledovat tyto chyby a průběžně hledat příčiny těchto chyb a předcházet jim i za pomocí nápravných opatření.

3.4 Vyhodnocení adaptačního procesu

Při vyhodnocení adaptačního procesu se postupuje podle harmonogramu a podle adaptačního plánu, který se průběžně sleduje, provádí se dílčí hodnocení. Hodnotí se jednotlivé kroky. V případě, že se nedaří plnit jednotlivé body adaptačního plánu, je možné měnit průběh adaptace tak, aby byla zdárně dokončena.

Na konci každého adaptačního procesu probíhá rozhovor, který je řízený se zaměstnancem a vede tak k vyvození závěru úspěšnosti a posuzuje se přínos adaptace. Závěry vyhodnocení adaptačního procesu vedou ke stanovení dalšího plánu rozvoje pracovníka. Hodnocení adaptačního procesu provádí vedoucí pracovníci a mentoři.

Doporučuje se provádět 3 rozhovory během adaptačního procesu:

a) **Úvodní rozhovor** – obvykle hned druhý pracovní den, kdy se pracovník orientuje na pracovním místě. Hlavním tématem rozhovoru je adaptační plán, jeho správné pochopení a souhlas zúčastněných stran.

b) Rozhovor ke konci 1. měsíce – v tomto rozhovoru se hodnotí vývoj adaptace a plnění adaptačního plánu podle harmonogramu. Vedoucí pracovník poskytuje nově přijatému pracovníkovi zpětnou vazbu k průběhu zapracování a zaměřuje se na konkrétní problémy, které vnímá nově přijatý pracovník, společně řeší sporné záležitosti a otázky.

c) Rozhovor na konci adaptačního období, 3. měsíc – takový rozhovor na konci adaptačního procesu se stává podnětem pro další návrhy rozvoje pracovníka, jeho potřeb a oboustrannou dohodou na společných cílech v následujícím období pracovníka ve společnosti. Výsledky rozhovoru se podílí na celkovém zhodnocení pracovníka v adaptačním procesu. (Armstrong M., 2006.)

Ze všech rozhovorů se pořizuje záznam, který obsahuje hlavní body a závěry celého adaptačního procesu.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V České republice působí několik významných ekonomických subjektů. Jedním z nich je i společnost ČEZ Group, která působí v odvětví energetiky.

4.1 Skupina ČEZ

Ekonomické úspěchy Skupiny ČEZ současně vytvářejí zázemí celému podnikatelskému prostředí České republiky a vytváří více jak 100 tisíc pracovních míst. Od vzniku akciové společnosti ČEZ v roce 1992 v České republice společnost investovala stovky miliard korun, ze kterých měly prospěch domácí firmy a pochopitelně i jejich zaměstnanci.

V roce 2016 poskytly veškeré společnosti Skupiny ČEZ finanční prostředky ve výši 563 mil. Kč, z toho na přímé dary věnovaly částku 351 mil. Kč a formou příspěvků do Nadace ČEZ 212 mil. Kč, která je v oblasti dárcovství pro společnosti Skupiny ČEZ nejvýznamnějším partnerem od roku 2002. Díky mobilní aplikaci EPP Pomáhej pohybem v roce 2016 bylo uživateli aplikace podpořeno 292 projektů.

Společnost ČEZ má také svého ombusmana a to od roku 2009, kam se mohou obrácet jak zákazníci tak i ostatní právnické subjekty v případě, že nejsou spokojeni s aktuálními obchodními vztahy. ČEZ se stala první společností působící na poli energetiky, která tento institut zřídila.

Skupina ČEZ se podílí na tvorbě Strategie Národní politiky kvality pro oblast energetiky.

Ve společnosti se dodržuje tzv. principy kultury bezpečnosti, uplatňuje se politika bezpečnosti a ochrany životního prostředí, kterou schválilo představenstvo a vydal

příkazem generální ředitel ČEZ, a. s. spolu s představenstvem ČEZ, a. s., které spočívá především v:

- bezpečnosti výrobních zdrojů,
- ochrany jednotlivců, společnosti a veřejnosti,
- ochrany životního prostředí.

Ve Skupině ČEZ je uplatňován odpovědný přístup v ochraně životního prostředí a hospodaření s energiemi, a to v podobě certifikovaného systému environmentálního řízení podle ISO 14001 a řízení hospodaření s energiemi podle ISO 50001.

Nejvýraznější společnosti skupiny ČEZ jsou:

Centrála ČEZ, a. s., a její dceřiné společností: Elektrárna Dětmarovice, a.s., Elektrárna Počerady, a.s., Energotrans, a.s., Energocentrum Vítkovice, a. s. a Energetické centrum s.r.o.

Společnost ČEZ, a.s. na základě zákona č.458/2000 Sb., Energetický zákon, v platném zveřejňuje následující zprávy:

1. Podíl zdrojů elektřiny použitých pro výrobu elektřiny
2. Dopad výroby elektřiny na životní prostředí
3. Informace o celkové směsi paliv dodavatele

4.1.1 Palivový mix

Jednotlivé druhy výroben a jejich podíly na celkovém „palivovém“ mixu - rok 2016

Tabulka 1 - Palivový mix 2016

Uhelné elektrárny	38,07 %
Jaderné elektrárny	54,81 %
Plynové elektrárny	4,15 %
Výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů	2,96 %
Celkem	100 %

Zdroj: ČEZ, online, cit. 2017-05-24

4.1.2 ČEZ a lidé

Společnost ČEZ, a. s. se od roku 2010 řídí také Politikou kvality řízení, ve které jsou ustanoveny hlavní zásady vnímání kvality pro zaměstnance.

Dodržuje zásady trvalého zlepšení systému řízení při odstraňování neshod a potenciálně slabých míst. Při hodnocení systému řízení kontroluje plnění nastavených cílů a požadavků (včetně požadavků veřejnosti).

Pomocí získaných a pravidelně obnovovaných certifikátů společnost dodržuje vysokou úroveň bezpečnosti a kvality.

Obrázek 1 - Logo skupiny ČEZ

Zdroj: ČEZ, online, cit. 2017-05-24

4.2 ČEZ Zákaznické služby s.r.o.

Společnost ČEZ Zákaznické služby s.r.o. zajišťuje a poskytuje služby zákazníkům společnosti ČEZ Prodej, s.r.o. Tato společnost působí na trhu jako obchodník s elektřinou, na něž má i licenci. ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. disponuje několika pobočkami, tzv. kontaktními místy pro zákazníky ČEZu.

Zaměstnanci a nově přijatí pracovníci do těchto zákaznických center jsou řádně proškoleni na nově implementovaný zákaznický systém SAP KZR4. Adaptace probíhá především formou odborných školení a zácviků, instruktáží a náslechů na pracovišti.

5 ADAPTAČNÍ PROCES NOVĚ PŘIJATÝCH PRACOVNÍKŮ

Během procesu přijímání a orientace pracovníků se zabezpečují především tyto aktivity:

a) podpis pracovní smlouvy, nebo dodatků pracovní smlouvy:

Při podpisu pracovní smlouvy vzniká pracovní poměr, zákoník práce stanovuje, že pracovní smlouva musí být uzavřena v písemné dohodě a musí obsahovat minimálně tyto tři údaje: druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce.

b) absolvování vstupní lékařské prohlídky

c) předání zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele

d) přihlášení nového zaměstnance k příslušné zdravotnímu pojištění a správě sociálního zabezpečení, a to v zákonné lhůtě (8 dní)

e) zavedení osobní karty zaměstnance

f) nastavení adaptačního plánu a časového harmonogramu adaptace

g) seznámení s právy a povinnostmi zaměstnance včetně detailnějších informací o organizační struktuře, pracovním místě apod. (zaměstnavatel si nechává podepsat, že zaměstnanec byl seznámen s pracovním místem a že obdržel job description)

h) seznámení a následné proškolení s vnitro-firemními předpisy, BOZP a PO (požární ochraně)

ch)seznámení se sociálně-hygienickými podmínkami práce (šatna, umývárny, toalety, možnost občerstvení a stravování, ochranné pomůcky)

i) seznámení s odpovědnou osobou (přímým nadřízeným) a spolupracovníky

5.1 Harmonogram a průběh adaptace nově přijatých pracovníků

ČEZ Zákaznické služby s.r.o. pro vstupní školení nováčků pro pracovní pozici Konzultant zvolilo lokalitu Plzeň a to z důvodu místa sídla společnosti, kam jsou nově přijatí pracovníci jsou přihlášeni po úspěšném absolvování nástupu do zaměstnání a po úvodním zaškolení na svých jednotlivých pracovištích, kde jsou vedeni tzv. garantem či mentorem, určeným pro zahájení plnění pracovních úkolů a povinností.

1) Vstupní školení 1. měsíc nástupu konzultanta na pracovišti se skládá z:

Seznámení s kolegy, pracovištěm, prostorem a provozem zákaznického centra, pracovním dobou, odměňováním, dress code, seznámení s pravidly s obsluhou zákazníků, nabídkou plynu a mobilu, seznámení s PC aplikacemi, s aplikacemi CRM, seznámení se základními pojmy z oblasti energetiky, a se základními formuláři, seznámení s infopřepážkou a náslech konzultanta seniora.

2) Absolvování povinných školení on-line a také osobně:

a) BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, konané v den nástupu:

Obsah školení: porozumění základním právním předpisů BOZP, úkolům zaměstnavatele, vedoucích, povinnosti zaměstnanců, pracovní úrazy, vysvětlení kategorizace prací, s míry rizika, podání informací o rizicích na pracovišti, bezděčná manipulace s břemeny, práce na PC, znalost podmínek práce žen, práce z domova, informace o mimořádných událostech jako je např. úraz, závada, požár na pracovišti. Prezenčním doškolením se probírá zejména rizika práce a rizika pracoviště, umístění lékárniček, s interními požadavky a jiné.

b) PO – požární ochrana, konané první týdne po nástupu:

Obsah školení: Požární nebezpečí, povinnosti organizací, zaměstnanců, znalost zákazů, znalost dokumentace požární ochrany, kontrolní činnosti, likvidace požáru a jeho nejčastější příčiny, revize prostředků a zařízení PO, bezpečnostní značení, kontakty, evakuace a příslušné předpisy.

c) Informační bezpečnost – konané první týdne po nástupu

Obsah školení: znalost legislativního rámce ochrany informací, základní pojmy informační bezpečnosti, obchodní tajemství, zásady používání ICT, digitální podpisy a certifikáty, rizika při práci s informacemi, prevence, bezpečná hesla, zálohování dat, používání mobilů.

d) Ochrana životního prostředí – konané první týdne po nástupu

Obsah školení: úvod do problematiky ochrany životního prostředí, dokumentace a legislativa, ochrana ovzduší, ochrana vod, odpadové hospodářství, třídění odpadů.

3) Úvodní adaptace mimo pracoviště 2. měsíc po nástupu:

Absolvování vstupního školení Adaptace I, které je formou výkladu a praktické výuky ve školící místnosti společnosti ČEZ v Plzni, která je speciálně vybavena a přizpůsobena odborným školením.

Odborné školení má 3 části a je doplněno výukovými materiály, a zkušebními CRM programy. Celkem je rozděleno do 3 týdnů po 8 hod. denně. Ubytování je nově přijatým pracovníkům poskytováno a zajišťováno v čtyřhvězdičkovém hotelu včetně stravy v centru Plzně.

Každá část odborného školení je vyhodnocena a znalost nově přijatých pracovníků ověřována 3 hod. testem, kde se hodnotí znalosti dle škály:

a) 0 – 69 % - nevyhovující

b) 70 – 100 – vyhovující

Úspěšnost kandidáta v závěrečných testech je podmínkou pro absolvování další fáze školení. Úspěšnost adaptovaných nováčků na pozici konzultant se pohybuje okolo 95%.

3) Úvodní adaptace na pracoviště 3. měsíc po nástupu.:

Po absolvování odborného školení je nováček způsobilý vykonávat svou pracovní činnost na pozici konzultanta pod vedením svého garanta, který je mu plně k dispozici a řeší s ním komplikovanější pracovní případy, např. instruktáží.

Úspěšnost adaptovaných nováčků na pozici konzultant na konci adaptačního procesu, tj. 3 měsíce se pohybuje okolo 55 %.

Eviduje se docházka prezenční listinou s podpisy účastníků a podpis lektora.

Výsledky a hodnocení probíhá 1x týdně a sledují se hlavní tři ukazatelé:

Technické znalosti softwaru SAP KZR4 – on-line na PC a odborné znalosti z energetiky a produktů – písemně, v hodnocení v %, kde 100 % je maximum a 70% minimum pro úspěšné složení zkoušky.

Závěrem odborného školení je vystavení certifikátu o odborné zkoušce, který je platný vždy na dobu 1 roku po vydání.

5.2 Hypotézy

Pro zrealizovaný průzkum se tato odborná práce zabývá otázkou:

A) Jsou nově přijatí pracovníci na pozici konzultant ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. spokojeni s úvodní adaptací?

B) Má organizační kultura společnosti vliv na průběh adaptace?

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 10 konzultantů z lokality Praha a Střední Čechy společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o.

Průzkum byl proveden v měsíci leden 2017.

Dotazníkové šetření probíhalo pomocí dotazníku s názvem **Celková spokojenost pracovníka s adaptací ve společnosti ČEZ zákaznické služby, s.r.o.** Tento dotazník byl respondenty vyplněn v měsíci leden 2017. Celkem se zúčastnili všichni osloveni nově přijati pracovníci. Dotazník byl vytvořen za pomocí databáze survio, kterou má ve své péči společnost s názvem Survio, s.r.o., jenž má sídlo v Brně. Tato společnost se zabývá výzkumy již od roku 2012.

V dotazníkovém šetření nalezneme celkem 13 klíčových otázek se zaměřením na adaptaci nově přijatého pracovníka. Každá otázka v dotazníku sledovala určitou vlastnost, která by mohla mít vliv na úspěšnost adaptace nově přijatého pracovníka.

Přehled výzkumných otázek (hypotéz) / číslo otázky vztahující se k dané hypotéze v dotazníkovém šetření:

a) H 1 / otázka dotazníku č.: 3, 4, 6, 7, 9

b) H 2 / otázka dotazníku č.: 4, 5, 12, 13

Výsledky splnění hypotéz:

a) H1 – kladně vyhodnocena a potvrzená

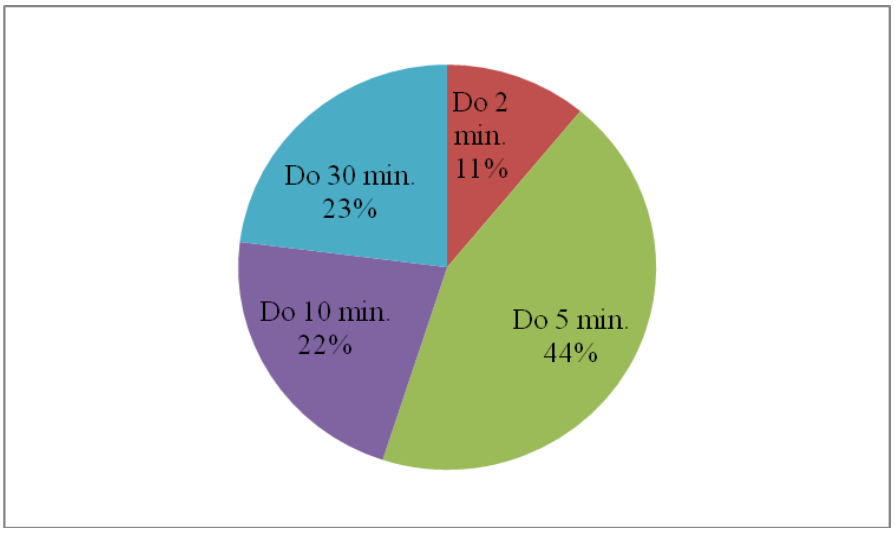
b) H2 – kladně vyhodnocena

7 VYHODNOCENÍ

Vyhodnocení se týká zejména o uskutečněném dotazníkovém šetření pomocí dotazníku s názvem **Celková spokojenost pracovníka s adaptací ve společnosti ČEZ zákaznické služby, s.r.o.**

V této sekci práce se budu zabývat vyhodnocením jednotlivých otázek z dotazníkového šetření. Postupně budu odpovídat na jednotlivé výzkumné otázky. Průzkumné otázky dotazníkového šetření byly nejdříve osobního charakteru: týkaly se zejména genderové diverzity pracovníků a formální vzdělanosti. Po té se průzkumné otázky zaměřovaly na úspěšnost adaptace v týmu a poslední otázky dotazníkového šetření se zabývaly tím, zda má vliv organizační kultura popř. ztotožnění jednotlivce s organizací vliv na adaptační proces.

Graf 1: Vyhodnocení rychlosti návratu dotazníku



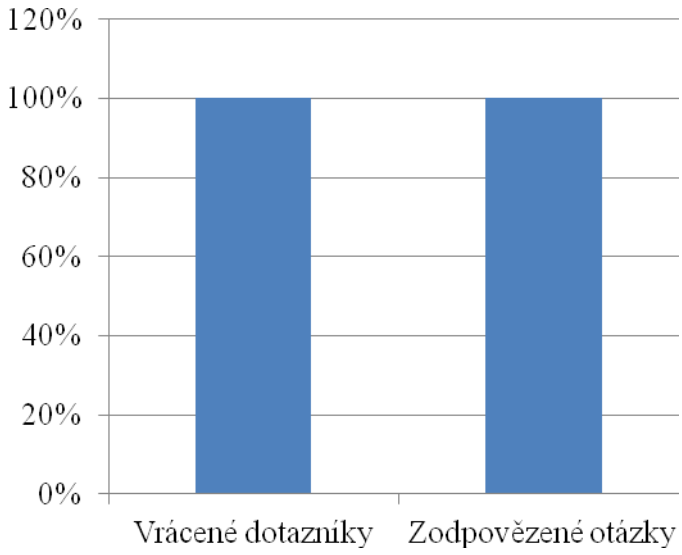
Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Na všech 13 průzkumných otázek v programu Survio odpovědělo do 2 min. od spuštění osobního dotazník 11 % z celkového počtu respondentů.

Na všech 13 průzkumných otázek v programu Survio odpovědělo do 5 min. od spuštění osobního dotazník 44 % z celkového počtu respondentů.

Na všech 13 průzkumných otázek v programu Survio odpovědělo do 30 min. od spuštění osobního dotazník 23 % z celkového počtu respondentů.

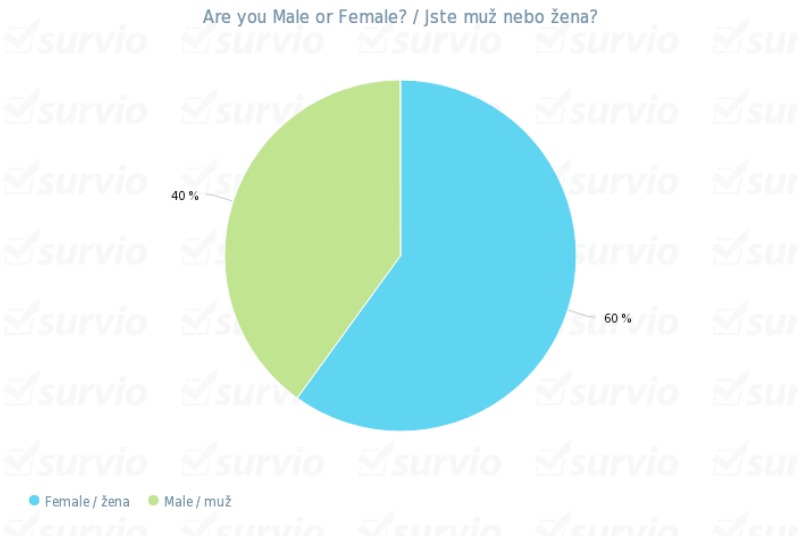
Graf 2: Vyhodnocení návratnosti dotazníku



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Zde je důležité podotknout, že návratnost dotazníkového šetření byla vy výši 100% a tudíž velmi vysoká. Všech 10 konzultantů týmu odpovědělo na všech 13 průzkumných otázek dotazníku. Všechny dotazníky byly zodpovězeny do 12 hodin po odeslání respondentům.

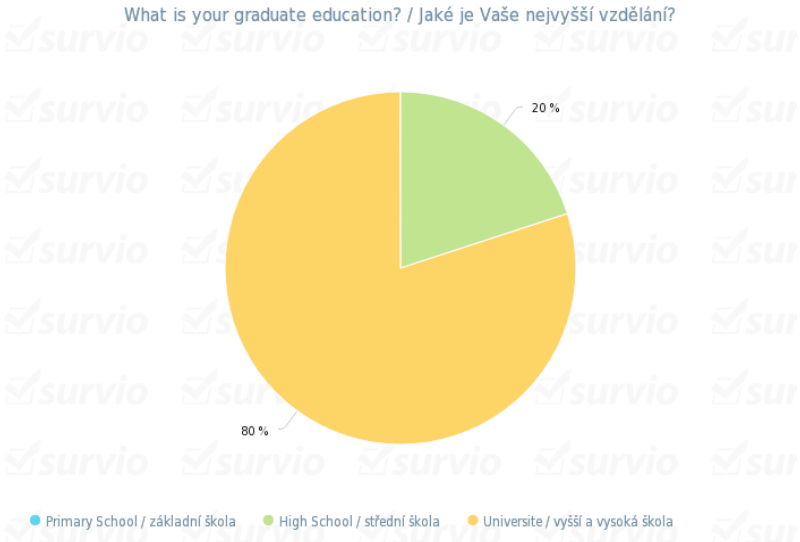
Graf 3: Genderová diverzita pracovníků



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že v týmu je větší zastoupení žen než mužů. Vyvážená genderová diverzita týmu může být velmi prospěšná z hlediska dynamiky ve skupině. Rozložení počtu žen a mužů je zde přibližně vyrovnané.

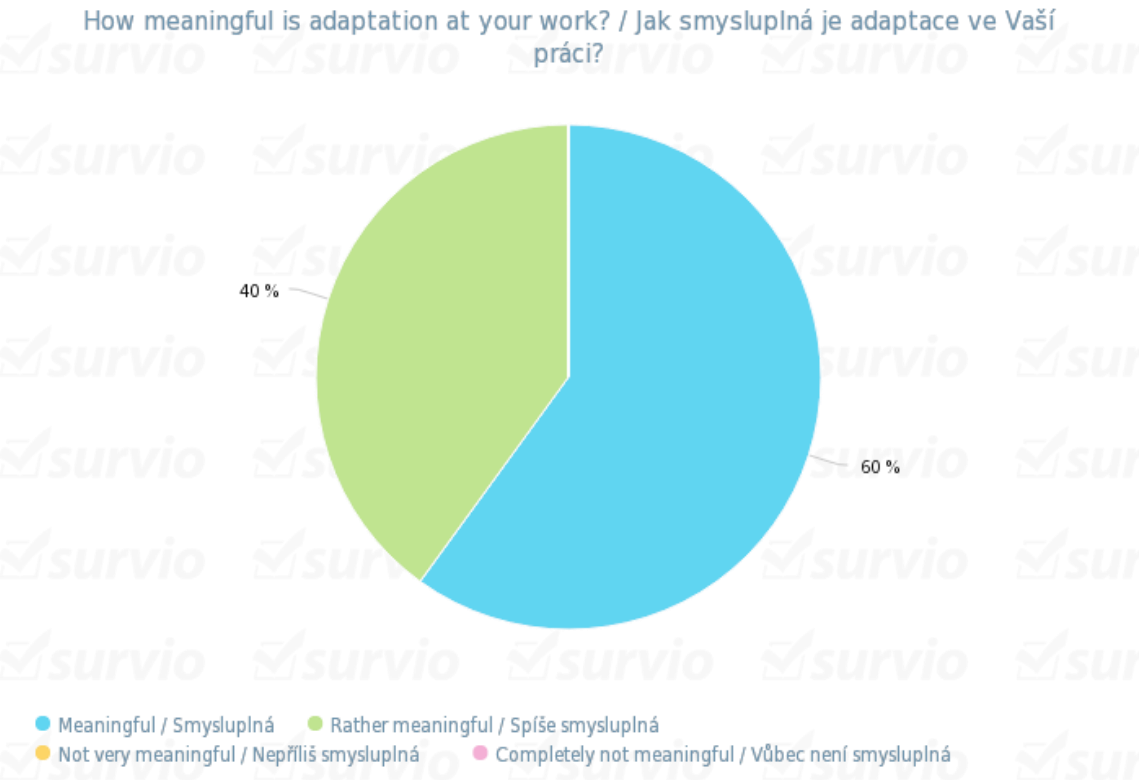
Graf 4: Formální vzdělanost nově přijatých pracovníků



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Jak z grafu vyplývá formální vzdělanost nově přijatých pracovníků je zastoupena 80% na univerzitní úrovni. Pouze 20 % je zde zastoupeno střední odborné vzdělání. Převážná většina nově přijatých pracovníků disponuje vzděláním vysokoškolským. Což jasně dokládá dnešní vývojový trend v zaměstnávání nových pracovníků.

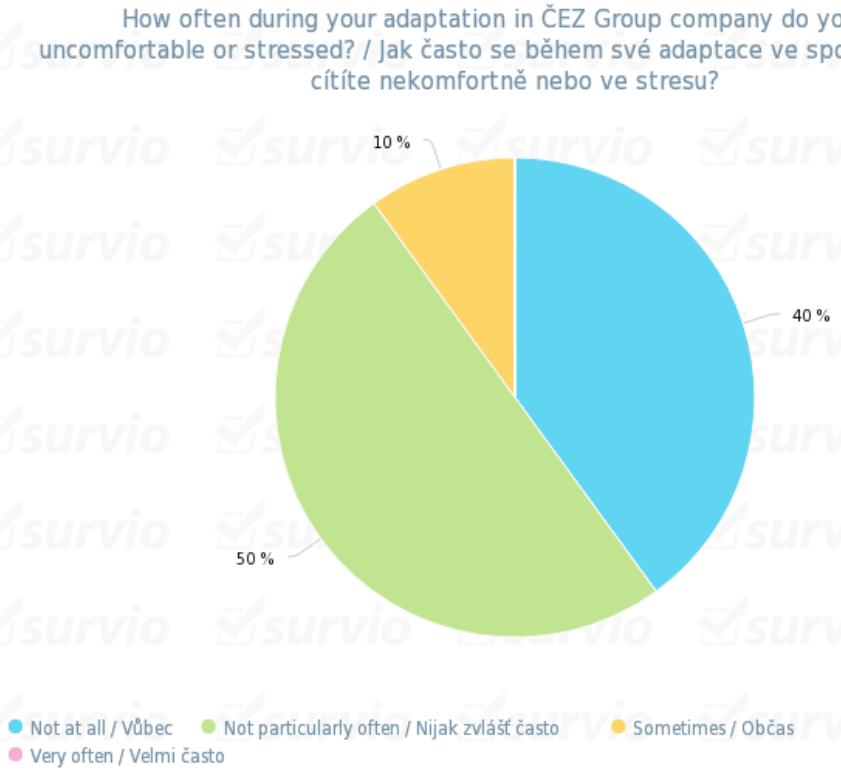
Graf 5: Smysluplnost adaptace pracovníka



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Graf č. 5 vypovídá o procentu celkového vnímání smysluplnosti adaptace ve společnosti. Z tohoto grafu jasně vyplývá, že adaptace je z 60 % smysluplná a ze 40 % spíše smysluplná. Z toho lze usuzovat, že míra smysluplnosti adaptace je na 100 % zcela smyslná a adaptace nejeví známky neúspěšnosti. Výzkumná otázka se zde jeví jako předpoklad kladného splnění.

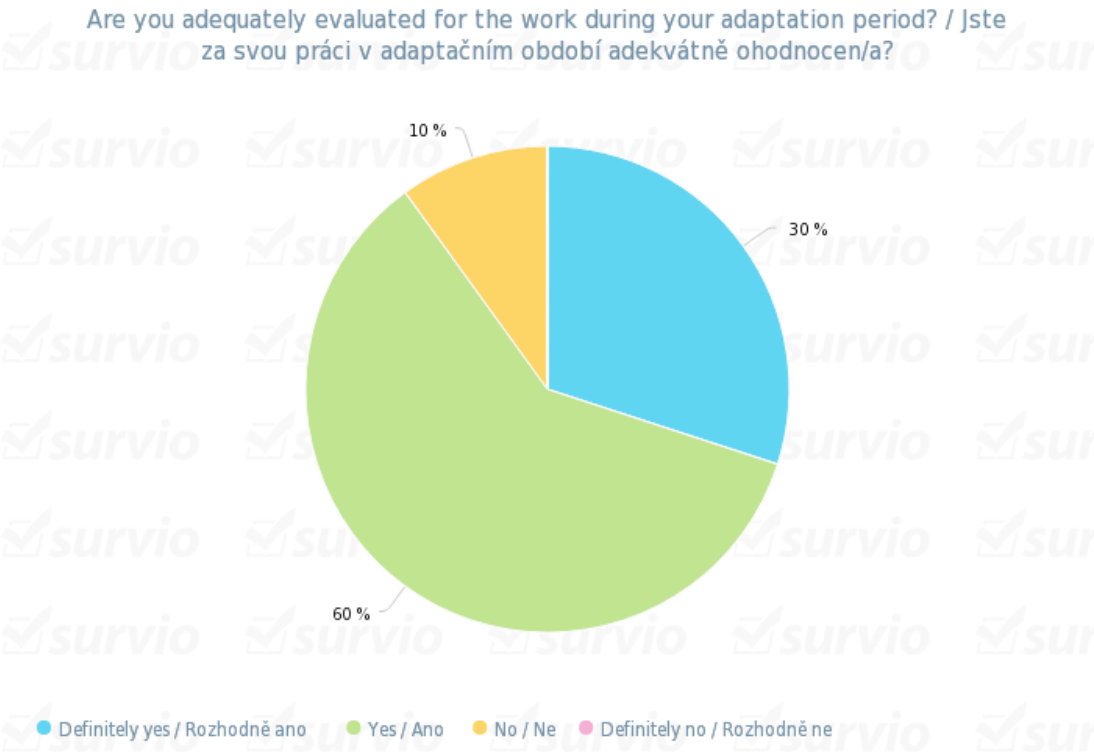
Graf 6: Procentuální podíl pracovníka ve stresu během adaptace



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Graf č. 6 zcela jasně dokládá, že adaptace ve společnosti ČEZ je bez známek stresu či adaptace neprobíhá nekomfortním způsobem. Pro 50 % členů je adaptace v týmu bez stresu zcela a dalších 50 % členů týmu se také necítí nekomfortně. Z tohoto lze usuzovat další potvrzení hypotetické otázky, že adaptace je úspěšná. Pro celkem 90% nově přijatých pracovníků je adaptace nestresující. Probíhá-li adaptace bez známek stresu, je možné ji úspěšně řídit.

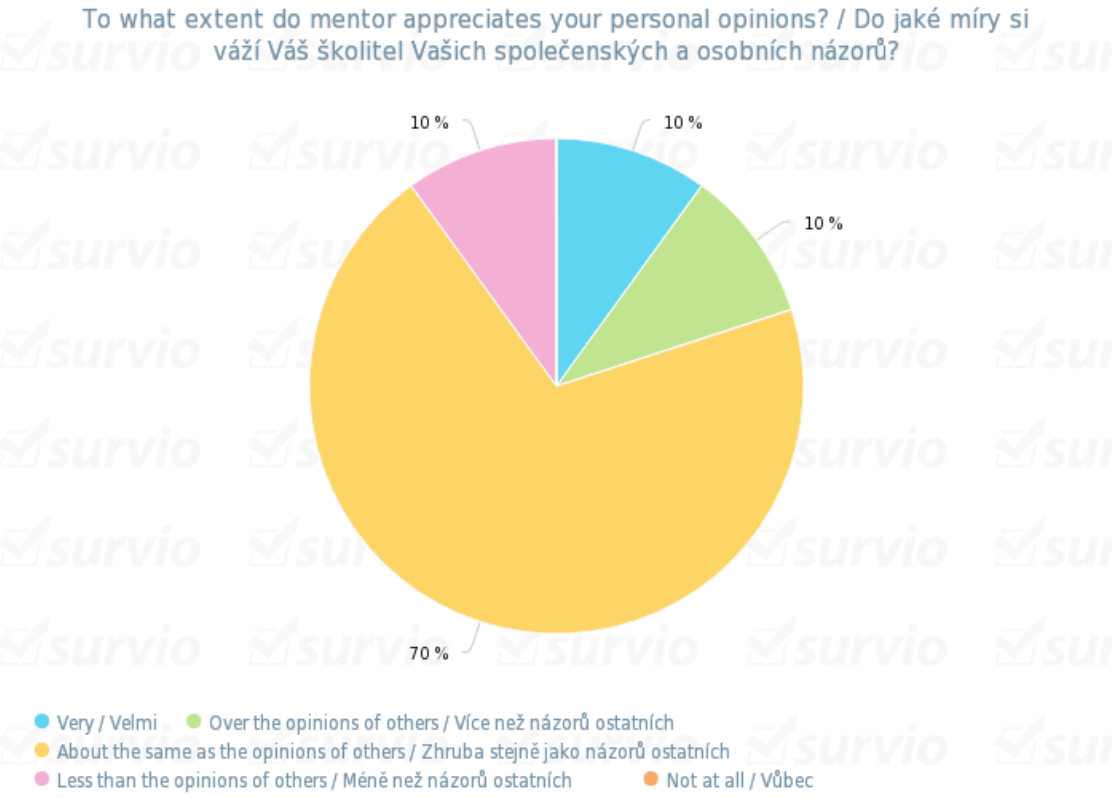
Graf 7: Spokojenost s hodnocením v době adaptace pracovníka



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Jak z grafu č. 7 vyplývá, pouze 10 % rozhodně není spokojeno s hodnocením během adaptace. A zbylých 90 % členů nově přijatých pracovníků je za svou práci v době adaptačního procesu ohodnoceno adekvátně. Toto číslo zároveň vypovídá o poměrně dobré adaptaci na pracovišti.

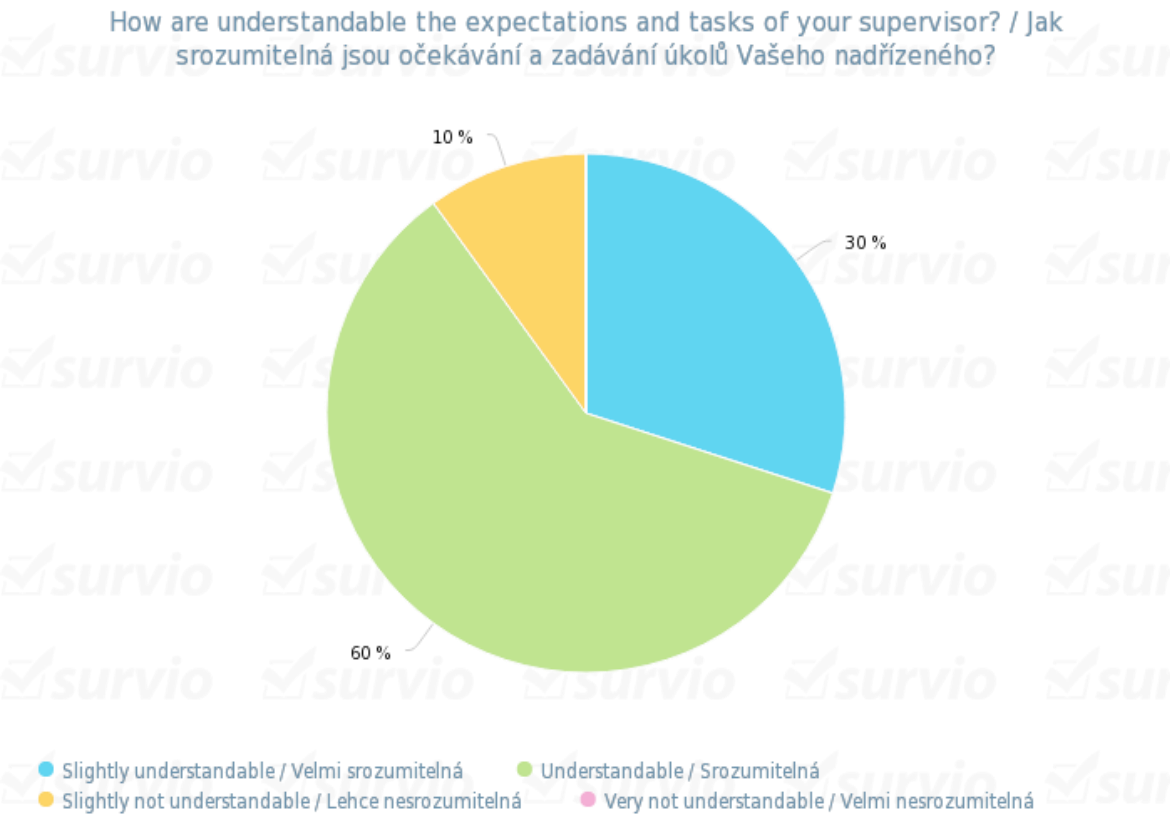
Graf 8: Míra tolerance školitele společenských a osobních názorů pracovníka



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

V grafu č. 8 lze nalézt vysoké hodnocení míry tolerance školitele společenských a osobních názorů nováčka. 70 % respondentů uvádí, že si školitel váží názorů stejně jako u ostatních, 10 % respondentů uvádí, že si váží školitel jejich názorů více než ostatních a dalších 10 % respondentů uvádí, že si školitel jejich osobních a společenských názorů cení velmi. Pro úspěšné zvládnutí adaptace je třeba, aby školitel měl vyšší míru tolerance a mohl tak kdykoliv korigovat vývoj adaptačního procesu.

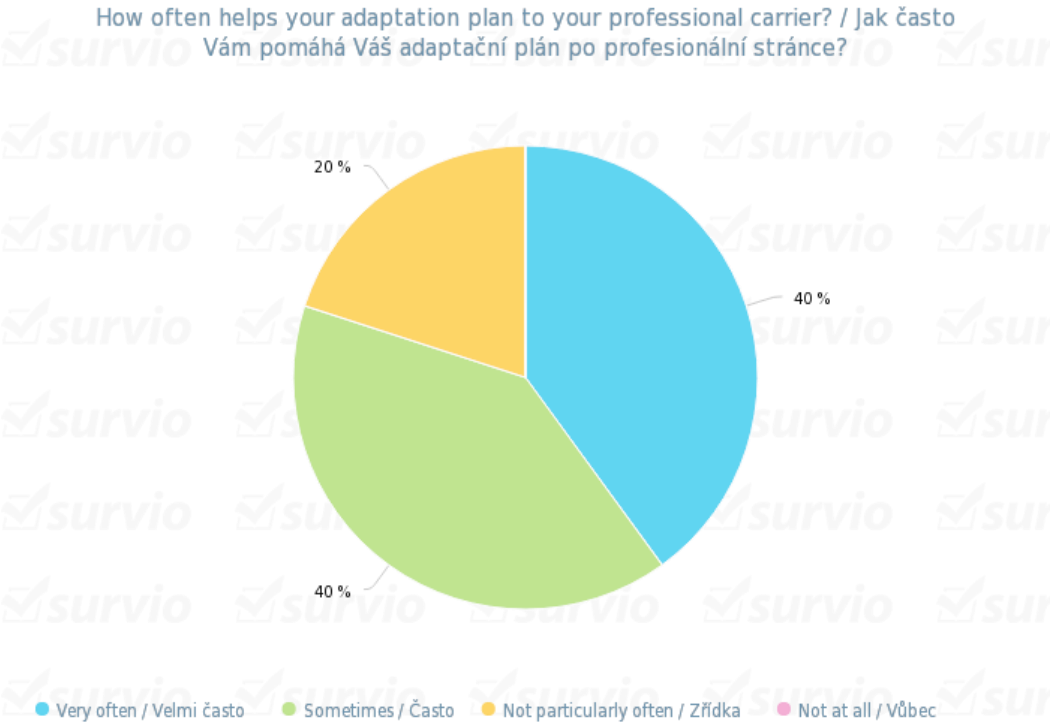
Graf 9: Srozumitelnost s úkoly nadřízeného



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro 30 % respondentů jsou očekávání a úkoly nadřízeného velmi srozumitelná, pro 60 % respondentů jsou očekávání nadřízeného srozumitelná a pouze pro 10 % respondentů jsou očekávání nadřízeného lehce nesrozumitelná. Prořízení úspěšné adaptace je důležité správnost porozumění očekávání a úkolů mezi nadřízeným a podřízenými. Toto potvrzuje hypotézu, že je adaptace nově přijatých pracovníků úspěšná.

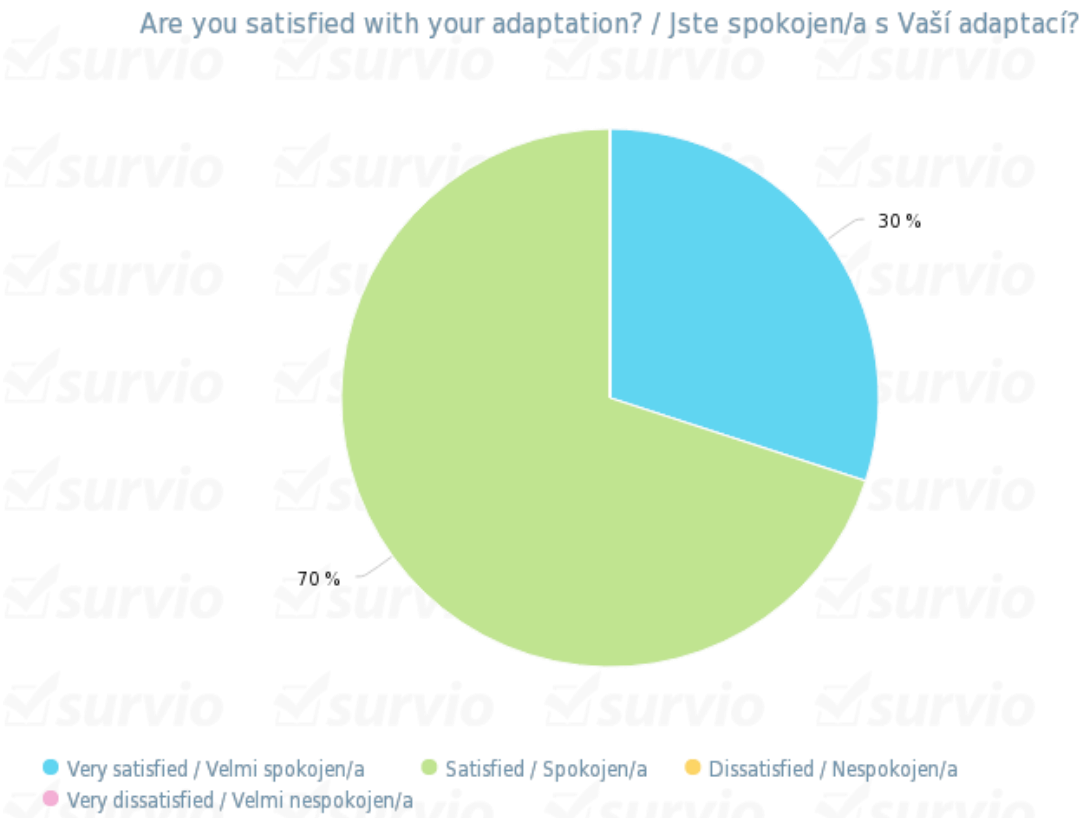
Graf 10: Význam adaptačního plánu



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Jak lze nalézt v grafu č. 10, je význam adaptačního plánu pro 40 % respondentů důležitý v profesním rozvoji. Dalším 40 % respondentům pomáhá často adaptační plán jejich rozvoji po profesní stránce. To, že si respondenti uvědomují význam plnění adaptačního plánu v jejich profesní stránce může přispívat k ochotě pracovníků k úspěšnému řízení adaptačního procesu. Jsou totiž schopni lépe plnit pracovní povinnosti a uplatňovat nové vědomosti a dovednosti. Také nedochází tak ke kolizním nebo konfliktním situacím.

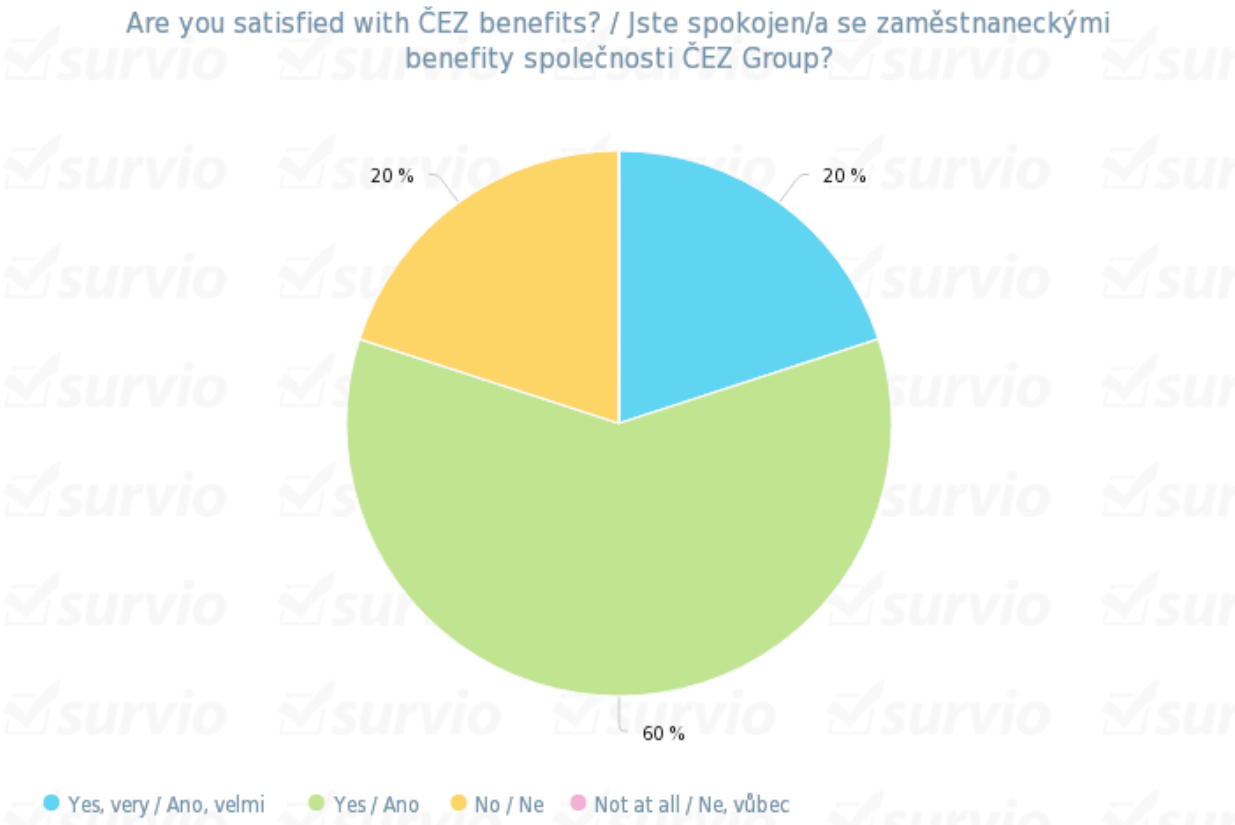
Graf 11: Spokojenost s adaptací



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 30 % respondentů je velmi spokojeno s adaptací, dále 70 % respondentů uvádí, že je s adaptací spokojeno. Nikdo z respondentů neuvádí, že je nespokojen s adaptací. Pro řízení úspěšné adaptace je důležitá také spokojenost nováčků s adaptačním procesem ve společnosti.

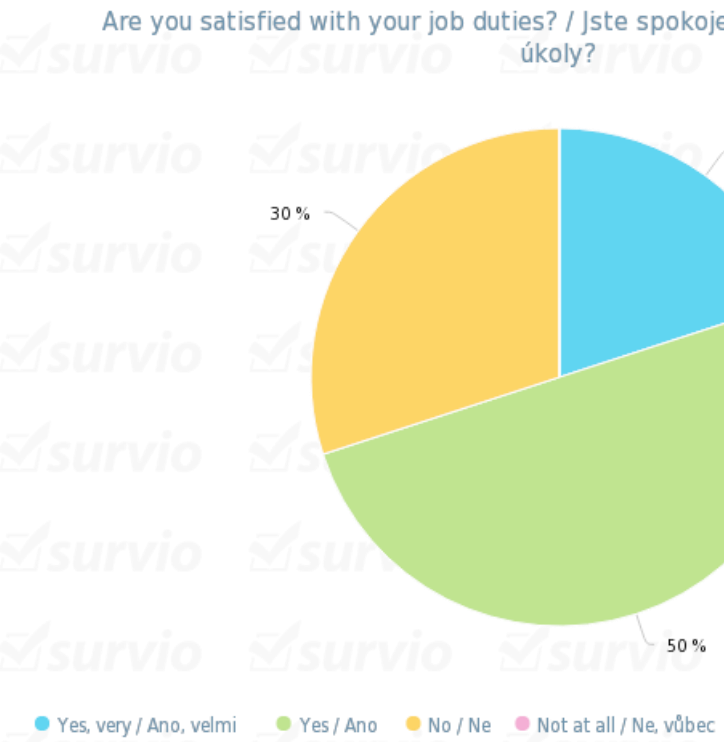
Graf 12: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity ČEZ GROUP



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Graf č. 12 popisuje, jak jsou respondenti spokojeni se zaměstnaneckými benefity. Zaměstnanecké benefity tvoří nedílnou součást vnímání firemní kultury společnosti ČEZ nově přijatým pracovníkem. Jak uvádí graf 20 % respondentů je velmi spokojeno s benefity společnosti ČEZ a dalších 60 % respondentů je se zaměstnaneckými benefity spokojeno. Nespokojeno se zaměstnaneckými benefity je pouze necelých 22 %.

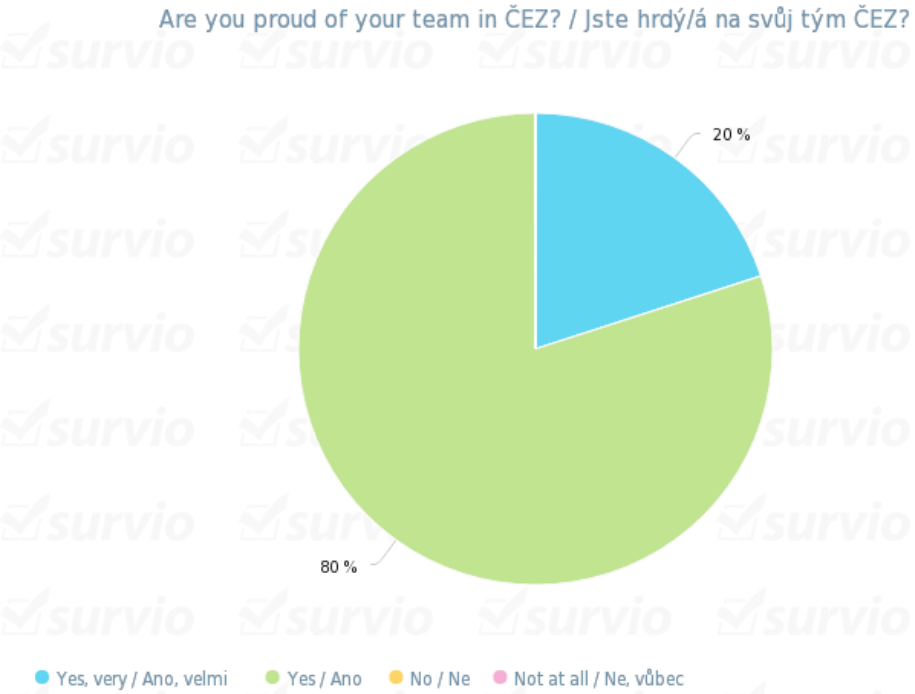
Graf 13: Spokojenost s pracovními úkoly



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Graf č. 13 vypovídá o míře spokojenosti nově přijatých pracovníků s jejich pracovními úkoly. Pouze 20 % respondentů je spokojeno velmi a 50 % respondentů je spokojeno. Zde se naskýtá prostor pro změnu pracovních úkolů a revizi pracovních činností u jednotlivých pracovních pozic, vzhledem k tomu, že 30 % respondentů uvádí, že je nespokojeno se svými pracovními úkoly.

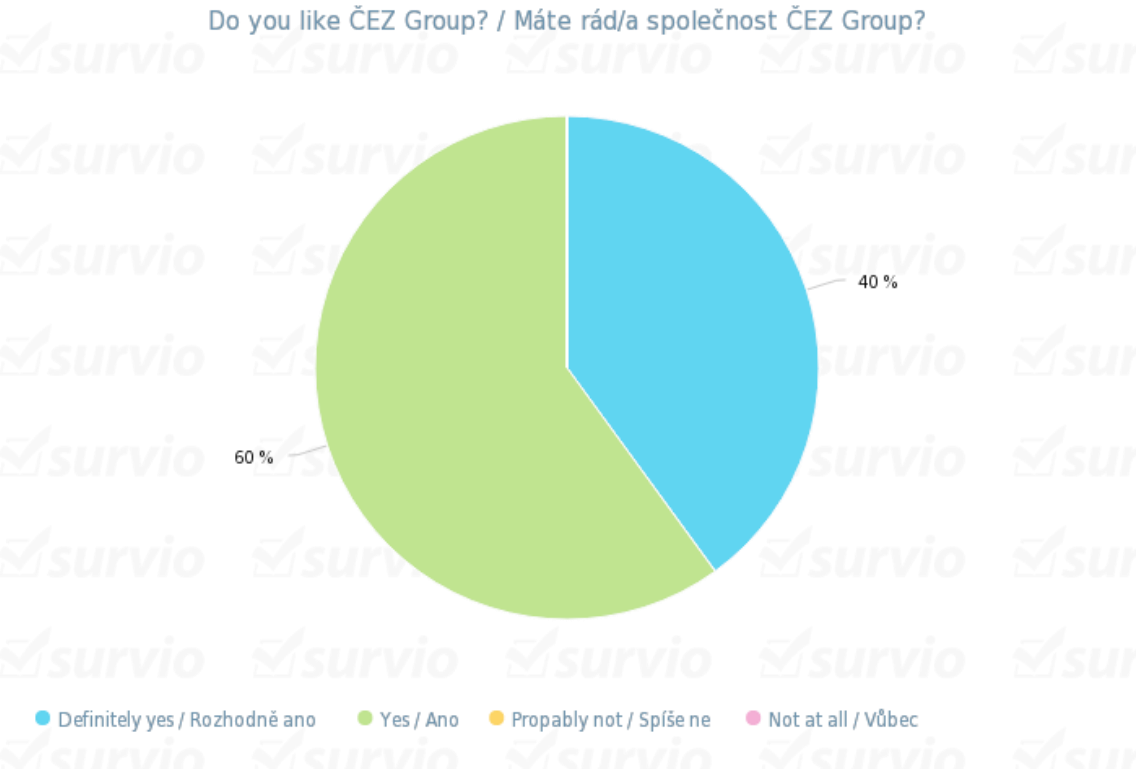
Graf 14: Míra ztotožnění se s týmem společnosti ČEZ



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Míra ztotožnění se s týmem společnosti ČEZ je znázorněna v grafu č. 14. Vypovídá o dobré akceptaci firemní kultury. Celkem 80 % respondentů týmu je hrdý na svůj tým a 20% je hrdý na svůj tým. Všichni respondenti jsou dobře zapojeni v týmu během adaptace.

Graf 15: Míra ztotožnění pracovníka se společností ČEZ



Zdroj: Pecková Michaela, 2017, vlastní zpracování

Grafu č. 15 znázorňuje míru ztotožnění pracovníka se společností ČEZ. Celkem 60% respondentů uvádí, že má rádo svou společnost ČEZ a dále 40% respondentů uvádí, že společnost ČEZ má rozhodně rádo. Tento graf vypovídá o vysoké míře ztotožnění respondentů se společností. Pouze pracovník, který má rád svou společnost, může být spokojen jak s adaptací i s nadřízeným, ale také být zcela ztotožněn s firemní kulturou organizace.

8 NÁVRH NA REVIZI ZMĚN ADAPTAČNÍHO PROCESU

Během adaptačního procesu v konkrétní společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o. při realizaci adaptačního procesu nově přijatých pracovníků na pozici konzultant bylo shledáno a to za pomocí dotazníkového šetření, že účastníci adaptačního programu dle adaptačního plánu jsou spokojeni se zadáváním úkolů s nadřízeným či supervizorem, dobře srozuměni s pracovními úkoly a jsou také velmi dobře zapojeni v pracovním týmu. Dále se nově přijatí pracovníci cítí s aktuálním adaptačním programem na 70 % spokojeni a podle výsledků z dotazníkového šetření adaptace probíhá bez známek stresu na pracovišti.

Během úvodní adaptace jsou účastníci adaptačního programu celkem ztotožněni se společností. Avšak i přes spokojenost se zaměstnaneckými benefity se zde naskýtá možnost a to již během adaptačního období nabídnout nově přijatým pracovníkům odměny za jejich případné úspěchy pod vedením mentora nebo **garanta** včetně jeho **finančního podílu** a odměně na obchodním úspěchu nováčka během adaptačního procesu.

Po celou dobu adaptačního procesu **chybí zpětná vazba** s nově přijatými pracovníky.

Návrhem na zlepšení se zde tedy naskýtá zavést **možnosti adaptačních rozhovorů**, které by byly zaznamenávány a to tak, aby případný mentor a hodnotitel celého adaptačního procesu měli možnost podat včasné připomínky k průběhu celé adaptace nově přijatých pracovníků.

Další možnou a navrhovanou změnou by bylo akceptovatelné možný **výběr garanta** ze strany účastníků adaptačního procesu již před jeho zahájením.

Další variantou návrhu na změnu a případnou revizi v adaptačním plánu by byla **revize harmonogramu** adaptačních školení. Bylo by vhodné a rozhodnout zda není lepší zahrnout úvodní školení mimo pracoviště již do 2. týdne po nástupu nováčka a další školení mimo pracoviště zařadit do 3. týdne po nástupu.

ZÁVĚR

Zpracovávané téma Adaptace nově přijatých pracovníků konkrétní společnosti bylo vybráno z vlastních zkušeností autora práce s problematikou s tímto procesem. Současným trendem zůstává neustálá změna a aktualizace zákonů České republiky. Uplatňováním a realizací těchto zákonů v praxi společnostem vzrůstá potřeba nejen školit své pracovníky, přijímat neustále nová opatření, ale také přizpůsobit veškeré technické vybavení včetně změny nastavení firemních procesů ve společnosti. Neustálé školení klade nároky na pravidelné vzdělávání pracovníků včetně přijímání nových zaměstnanců a odborníků.

V teoretické části se práce zabývá tradičními personálními činnostmi spojené s personálním rozvojem pracovníka, jeho socializací, jeho vzděláváním a hodnocením. Podrobně se popisují metody personálního plánování a vzdělávání. Práce popisuje možné způsoby tvorby adaptačního plánu, harmonogramu a popisuje možné příčiny konfliktů a neúspěchu v průběhu adaptace nově přijatého pracovníka.

Praktická část je zaměřena na popis a vyhodnocení průzkumu, který se týká spokojenosti účastníků s adaptačním procesem. Tento adaptační proces má obvyklou dobu 3 měsíce. Průzkum se uskutečnil formou dotazníkového šetření u vybraného vzorku respondentů. Výzkumným vzorkem byli právě nově přijatí pracovníci na pozici konzultant ve společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o. v lokalitě Praha a Střední Čechy.

V závěru praktické části práce se sběr dat dotazníkového šetření s názvem Celková spokojenost pracovníka s adaptací ve společnosti ČEZ zákaznické služby s.r.o. vyhodnocuje a zároveň se potvrzují obě hypotézy jako splněné. Ukazuje se, že i organizační kultura společnosti má vliv na průběh adaptačního procesu. Během šetření se dospělo k poznatkům, že pracovníci jsou velmi dobře srozuměni s pracovními úkoly a jsou také velmi dobře zapojeni v pracovním týmu.

Závěrem této práce se stal návrh několika změn k úvodní adaptaci. Jedním z nich je zavedení finančních odměn pro garanta školení, možnost výběru školitele a zavedení

monitorovaných adaptačních rozhovorů a také se zde naskýtá v budoucnu možnost vyhodnotit úspěšnost harmonogramu adaptace nově přijatých pracovníků.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK J., 2007. *Vzdělávání ve firmě.* Praha: Alfa Publishing, Praha. ISBN 978-80-86851-68-6.

BĚLOHLÁVEK, F., 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Computer Press, Praha 2000, ISBN 80-7226-308-0.

HRONÍK F., 2006. *Hodnocení pracovníků. Vedení lidí v praxi.* Grada Publishing a.s. ISBN 80-2471-458-2.

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

KOCIÁNOVÁ, R., 2012. *Personální řízení.* Východiska a vývoj. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J., 1996. *Personální práce v malých podnicích.* Grada Publishing, Praha. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

ULRICH, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, J., 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů.* Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-7357-019-X.

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.

ZÁKON č. 262/2006 Sb., §227 – §230 zákoníku práce

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARGYLE, M., 1972. *Soziale Interaktion*. Kiepenheuer und Witsch Köln. ISBN 3-462-00861-7

BRETT, J, Behfar K., Kern, C., 2009. *Managing Multicultural Team. The Essential Guide to Leadership.* Harvard School Publishing, 2009.

FILSTAT, C., 2004. *How newcomers use role models in organizational socialization. Journal of Workplace Learning*. 2004, s. 396-409, vol. 16, issue 7.

DRUCKER, F., 2009. *Managing oneself. The Essential Guide to Leadership.* Harvard School Publishing 2009.

GIDDENS, ANTHONY, 1999. *Sociologie.* 1. vyd. Praha: Argo. ISBN 80-7203-124-4.

KING, G. R., 1979. *Fundamentals of human communication*. New York: Macmillan Publishing. ISBN 0-02-364270-X.

PEDERSEN B. P., CONNERLEY M. L. *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment.* Sage Publications, Inc., 2005. ISBN 0-7619-8860-2.

ROOKE T., TORBERT R. W., 2009. *Seven transformations of Leadership.* Harvard School Publishing, 2009.

Seznam použitých internetových zdrojů

ČEZ: *ČEZ* [online]. 2017 [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zivotni-prostredi/informace-dleenergetickeho-zakona-c458-2000-sb.html>.

ČEZ: *ČEZ* [online]. 2017 [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/ke-stazeni.html>.

ČEZ: *ČEZ* [online]. 2017 [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: < https://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost2013/cs/bezpecnost/politika-bezpecnosti.html>.

ČEZ: *ČEZ* [online]. 2017 [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: < https://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost2013/cs/environment/ochrana-zivotniho-prostredi.html>.

SEZNAM ZKRATEK

Ang. – Anglický

AP – Adaptační proces

Apod. – A podobně

Atd. – A tak dále

BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BSC – Balanced Scorecard, z anglického překladu vyvážené skóre

CRM – Customer Relationship Management, z angl. jazyka zákaznický systém

Č. – Číslo

ČEZ – České Energetické Závody

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

HR – Human Resources, z anglického překladu lidské zdroje

MBO – Management by Objectives, z anglického překladu řízení podle cílů

PM – Projektový manažer

ÚP – Úřad práce

Popř. – Popřípadě

Sb. – Sbírky

Tzv. – Takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Logo skupiny ČEZ……51

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Palivový mix 2016…… 50

Seznam grafů

Graf 1: Vyhodnocení rychlosti návratu dotazníku 57

Graf 2: Vyhodnocení návratnosti dotazníku 58

Graf 3: Genderová diverzita pracovníků 59

Graf 4: Formální vzdělanost nově přijatých pracovníků 59

Graf 5: Smysluplnost adaptace pracovníka.....60

Graf 6: Procentuální podíl pracovníka ve stresu během adaptace.....61

Graf 7: Spokojenost s hodnocením v době adaptace pracovníka.....62

Graf 8: Míra tolerance školitele společenských a osobních názorů pracovníka 63

Graf 9: Srozumitelnost s úkoly nadřízeného.....64

Graf 10: Význam adaptačního plánu 65

Graf 11: Spokojenost s adaptací.....66

Graf 12: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity ČEZ GROUP.....67

Graf 13: Spokojenost s pracovními úkoly 68

Graf 14: Míra ztotožnění se s týmem společnosti ČEZ 69

Graf 15: Míra ztotožnění pracovníka se společností ČEZ 70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník……I

Příloha B – Adaptační plán……II

Příloha C – Protokol o průběhu úvodní adaptace……V

Příloha D – Doklad o absolvování kurzu BOZP……..VI

Příloha E – Doklad o absolvování kurzu PO……VII

Příloha F – Doklad o absolvování kurzu Informační bezpečnost……VIII

Příloha F – Doklad o absolvování kurzu OŽP……...IX

Příloha H – Harmonogram vstupního školení……X

Příloha CH – Pozvánka na vstupní školení……XI

Příloha I – Ukázka z cvičebnice Adaptace I……XII

Příloha A – Dotazník

Příloha A – Dotazník

Příloha č. 1 A:

Celková spokojenost pracovníka s adaptací ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujících 11-ti otázek dotazníku. Jednoduché otázky se zabývají Vaší spokojeností s adaptací v pracovním týmu na pobočce.

1) Jste muž nebo žena?
   ..... ž .....
2) Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?
   ..... VOŠ .....

3) Jak smysluplná je adaptace ve Vaší práci?
   a) Smysluplná
   b) Spíše smysluplná
   c) Nepříliš smysluplná
   d) Vůbec není smysluplná

4) Jak často se během své adaptace ve společnosti ČEZ cítíte nekomfortně nebo ve stresu?
   a) Vůbec
   b) Nijak zvlášť
   c) Občas
   d) Velmi často

5) Jste za svou práci v adaptačním období adekvátně ohodnocen/a?
   a) Rozhodně ano
   b) Ano
   c) Ne
   d) Rozhodně ne

6) Do jaké míry si váží Váš školitel Vašich společenských a osobních názorů?
   a) Velmi
   b) Více než názorů ostatních
   c) Zhruba stejně jako názorů ostatních
   d) Méně než názorů ostatních
   e) Vůbec

7) Jak srozumitelná jsou očekávání a zadávání úkolů Vašeho nadřízeného?
   a) Velmi srozumitelná
   b) Srozumitelná
   c) Lehce nesrozumitelná
   d) Velmi nesrozumitelná

8) Jak často Vám pomáhá Váš adaptační plán po profesionální stránce?
   a) Velmi často
   b) Často

I

c) Zřídka
d) Vůbec

9) Jste spokojen/a s Vaší adaptací?
a) Velmi spokojen/a
b) Spokojena/a
c) Nespokojen/a
d) Velmi nespokojen/a

10) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity společnosti ČEZ Group?
a) Ano, velmi
b) Ano
c) Ne
d) Ne, vůbec

11) Jste spokojen/a se svými pracovními úkoly?
a) Ano, velmi
b) Ano
c) Ne
d) Ne, vůbec

12) Jste hrdý/á na svůj tým ČEZ?
a) Ano, velmi
b) Ano
c) Ne
d) Ne, vůbec

13) Máte rád/a společnost ČEZ Group?
a) Rozhodně ano
b) Ano
c) Spíše ne
d) Vůbec

II

Příloha B – Adaptační plán

PŘÍLOHA B

ADAPTAČNÍ PLÁN

Jméno a příjmení zaměstnance	Michaela Pecková, DiS.
Pracovní pozice	Konzultant
Vedoucí zaměstnanec (hodnotitel)	Petr Machník
Datum nástupu	1. 10. 2016
Délka adaptačního procesu	3 měsíce

Obsah školení	Odpovědná osoba	Termín	Poznámky
Interní dokumenty zaměstnavatele:			
Adaptace I.	Hanka Poláčková	14. 10. 2016	
Adaptace II - základní modul I	Hanka Poláčková	21. 10. 2016	
Adaptace III - základní modul II	Klára Kovaříková	27. 10. 2016	
Povinná školení			
BOZP/	Ing. Pavel Duda	1. 10. 2016	
PO	Jan Doubrava	1. 10. 2016	
Informační bezpečnost	Ing. Michael Bulíř	1. 10. 2016	
OŽP	Ing. Stanislav Koubek	4. 10. 2016	
Doporučená školení			
Úvodní školení	Klára Kovaříková	4. 10. 2016	
Školení distribuce	Hanka Poláčková	27. 10. 2016	

1. Projednání adaptačního plánu - ZAHÁJENÍ ADAPTACE *(do 1 týdne od nástupu)*		
Nastavení adaptačních cílů		Vyjádření zaměstnance:
cíl	**termín**	
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:
2. Rozhovor s nadřízeným - PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ AP (ve 2. měsíci po nástupu)		
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů		Vyjádření zaměstnance:
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:

III

3. Rozhovor s nadřízeným - ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ REALIZACE AP (před koncem 3. měsíce po nástupu)						
Hodnocené oblasti		**Hodnocení** *(zvolenou oblast označte prosím křížkem)*				
		velmi dobré	**dobré**	**uspokojivé**	**neuspokojivé**	**nehodnoceno**
odborné znalosti	Odborné znalosti a schopnosti					
	Práce s PC					
	Jazykové znalosti					
pracovní styl	Pracovní výkon					
	Samostatnost					
	Aktivita, iniciativa					
	Flexibilita					
týmová spolupráce	Zařazení do pracovního týmu					
	Komunikace s kolegy a nadřízeným					
Zhodnocení adaptační doby:			Vyjádření zaměstnance:			
Podpis hodnotitele:			Podpis zaměstnance:			
4. Další doporučení pro rozvoj zaměstnance *(vstup pro identifikaci vzdělávacích potřeb - např. školení řidičů VZV, vyhláška č. 50,...)*						

IV

Příloha C – Protokol o průběhu úvodní adaptace

PŘÍLOHA C

PROTOKOL O PRŮBĚHU ÚVODNÍ ADAPTACE

Termín úvodní adaptace (od – do)	3. – 7. 10. 2016
Jméno a příjmení VOT	PETR MACHNÍK
Jméno a příjmení účastníka	TEREZA VRÁNOVÁ + MICHAELA PEC

ČINNOST	STATUS	DATUM	PODPIS VOT/ZODPOVĚDNÉ OSOBY	PODPIS ÚČASTNÍKA AT
Seznámení s kolegy, prostorem a provozem ZC, pracovní doba, způsob odměňování, KPI, dress-code, uspořádání pracoviště.	seznámen ANO NE	3-7.10		
Pravidla obsluhy zákazníků, SL, čekací doba, doba obsluhy.	seznámen ANO NE	3-7.10		
Nabídka plynu a mobilu od ČEZ	seznámen ANO NE	3-7.10		
Seznámení s PC aplikacemi, webovými stránkami ČEZ, intranetem (metodiky, pracovní postupy), příp. vyvolávacím systémem	seznámen ANO NE	3-7.10		
Bližší seznámení s aplikací CRM, vysvětlení pojmů: • následná operace • bonita • pohledávky • odečet • odběrné místo • obchodní dohoda • jistič • elektroměr • distribuční sazba • produktová řada • zálohy a faktura	seznámen ANO NE	3-7.10		
Seznámení s hlavními formuláři používanými na ZC.	seznámen ANO NE	3-7.10		
Pohyb po ZC – poslouchá ostatní konzultanty, zaznamenává jednotlivé kontakty konzultantů do záznamového archu z pohledu standardů komunikace a nabídky plynu a mobilu (co slyšel, co ne, co ho zaujalo, poznatky) a následná konzultace s VOT/konzultantem I, II.	proběhlo ANO NE	3-7.10		
Chronopřepážka – tisk lístků pro zákazníka na základě zjištění požadavku.	proběhlo ANO NE	3-7.10		
Sledování práce konzultantů při obsluze zákazníků (náslech).	proběhlo ANO NE	3-7.10		
Procvičování a kontrola znalostí VOT/konzultantem I, II.	proběhlo ANO NE	3-7.10		

IV

Příloha D – Doklad o absolvování kurzu BOZP

PŘÍLOHA D

DOKLAD O ABSOLVOVANÉM KURZU

Kurz byl absolvován formou e-learningu a prezenčního doškolení specifik.

Garant kurzu:
Ing. Pavel Duda, DSO (na základě smlouvy SLA).

Jméno účastníka:	**Michaela Pecková**
Osobní číslo:	**52003502**
Organizace:	**ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.**
Název kurzu:	**BOZP pro zaměstnance ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.** *: (dle SKČ_VP_0751 v platném znění)*
Datum absolvování e-kurzu:	**04.10.2016**
Lektor e-kurzu:	**Ing. Pavel Duda**
Podpis lektora:	
Časový rozvrh:	celkem 120 min. (e-learning a prezenční doškolení).
Ověření znalostí:	e-learning testem, prezenční doškolení ústně

Osnova elektronického kurzu:

- motivace
- základní právní úprava - předpisy BOZP, úkoly zaměstnavatele, povinnosti zaměstnanců, úkoly vedoucích
- vybrané úkoly podrobněji - školení, pracovnělékařské služby, ochranné prostředky
- pracovní úraz
- rizika - kategorizace prací, činnosti se zvýšenou mírou rizika
- vnímejte nebezpečí - 5 základních druhů
- informace o rizicích - na pracovišti, při pracovní činnosti
- bezpečnostní značení
- pracovní prostředky a zařízení - rizika, obsluha, údržba
- elektrické spotřebiče - rizika, obsluha, elektrotechnická kvalifikace, kontroly spotřebičů, první pomoc při úrazu el. proudem
- manipulace s břemeny - rizika, hmotnostní limity, zásady správné manipulace
- práce s počítačem - rizika, protahovací cviky, ergonomie
- jiná vybraná rizika - dopravní prostředky, práce ve výškách, nebezpečné látky, stres
- práce žen
- práce z domova
- mimořádné události - úraz, závada, požár, násilí

Osnova prezenčního doškolení specifik:

- rizika práce a rizika pracoviště
- umístění lékárniček
- osoby pro organizování poskytování první pomoci
- požadavky SDS_SM_0002 v platném znění

Předpisy:

- Zákoník práce + vládní nařízení (378/2001 Sb., 201/2010 Sb., 170/2014 Sb., 495/2001 Sb., 11/2002 Sb., 168/2002 Sb., 361/2007 Sb.)
- Další předpisy: 309/2006 Sb., 180/2015 Sb., 258/2000 Sb., 432/2003 Sb., 101/2005 Sb., 251/2005 Sb., 48/1982 Sb., 362/2005 Sb., 50/1978 Sb. (v rozsahu § 4), ČSN EN 501101, ČSN 331600 ed. 2

Prohlášení školitele specifik:
Svým podpisem potvrzuji, že jsem k provedení školení způsobilý/á a že jsem provedl/a prezenční doškolení specifik v rozsahu uvedeném výše. Znalosti jsem ústně ověřil/a dle stanovených kritérií a účastník vyhověl.

Prohlášení účastníka školení:
Svým podpisem potvrzuji, že jsem absolvoval/a školení v uvedeném rozsahu, výkladu včetně instrukcí jsem porozuměl/a budu se jimi řídit. Jsem si vědom/a své odpovědnosti vyplývající ze školených předpisů a znám důsledky jejich případného nedodržování. K obsahu školení nemám další otázky a vyvstanou-li v budoucnu, vím, na koho se mám obrátit.

Podpis účastníka: ..... **Podpis školitele:**..... **Datum doškolení:** .....

Doklad byl vystaven LMS a obsahuje všechny náležitosti vyžadované platnými právními předpisy.

VI

Příloha E – Doklad o absolvování kurzu PO

PŘÍLOHA E

DOKLAD O ABSOLVOVANÉM KURZU

Kurz byl absolvován formou e-learningu a prezenčního doškolení specifik.

Garant kurzu:
Jan Doubrava, DSO (na základě smlouvy SLA).

Jméno účastníka:	**Michaela Pecková**
Osobní číslo:	**52003502**
Organizace:	**ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.**
Název kurzu:	**PO pro zaměstnance ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.** *: (dle SKČ_VP_0052 v platném znění)*
Datum absolvování e-kurzu:	**05.10.2016**
Lektor e-kurzu:	**Jan Doubrava**
Prohlášení lektora e-kurzu:	*Prohlašuji, že jsem oprávněn provádět školení o požární ochraně v souladu se zněním § 16a zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů. Osvědčení č. Z-260/97.*
Podpis lektora:	
Časový rozvrh:	celkem 90 min. (e-learning a prezenční doškolení).
Ověření znalostí:	e-learning testem, prezenční doškolení ústně

Osnova elektronického kurzu:

- Pojmy a definice
- Požární nebezpečí
- Povinnosti organizací
- Povinnosti zaměstnanců, zákazy
- Povinnosti fyzických osob
- Dokumentace PO – druhy, způsob vedení
- Školení a odborné přípravy
- Kontrolní činnost, nejčastější porušení zásad PO
- Kouření
- Požární uzávěry, nejčastější závady
- Zajištění požárně nebezpečných činností
- Likvidace požáru - zásady, postup
- Nejčastější příčiny vzniku požáru
- Hasicí přístroje - druhy, způsob použití
- Požární hydrant - typy, způsob použití
- Revize prostředků a zařízení PO
- Bezpečnostní značení
- Desatero pro bezpečné pracoviště
- Kontakty
- Evakuace a únik – pokyny, značení
- Předpisy

Osnova prezenčního doškolení specifik:

- Dokumentace PO na pracovišti
- Druhy a rozmístění věcných prostředků PO a požárně bezpečnostních zařízení na pracovišti, jejich obsluha
- Požární rizika vykonávané práce a pracoviště
- Řídící dokumentace PO

Předpisy:

- zákon č. 133/85 Sb.
- vyhláška MV ČR č. 246/2001 Sb.;

Prohlášení školitele specifik:
Svým podpisem potvrzuji, že jsem k provedení školení způsobilý/á a že jsem provedl/a prezenční doškolení specifik v rozsahu uvedeném výše. Znalosti jsem ústně ověřil/a dle stanovených kritérií a účastník vyhověl.

Prohlášení účastníka školení:
Svým podpisem potvrzuji, že jsem absolvoval/a školení v uvedeném rozsahu, výkladu včetně instrukcí jsem porozuměl/a budu se jimi řídit. Jsem si vědom/a své odpovědnosti vyplývající ze školených předpisů a znám důsledky jejich případného nedodržování. K obsahu školení nemám další otázky a vyvstanou-li v budoucnu, vím, na koho se mám obrátit.

Podpis účastníka: ..... **Podpis školitele:**..... **Datum doškolení:** 5.10.2016

Doklad byl vystaven LMS a obsahuje všechny náležitosti vyžadované platnými právními předpisy

VII

Příloha F – Doklad o absolvování kurzu Informační bezpečnost

PŘÍLOHA F

1701

DOKLAD O ABSOLVOVANÉM KURZU
Kurz byl absolvován formou e-learningu.

Garanti kurzu:
Mgr. Michael Bulíř, 901008300 ochrana informací
Ing. Libor Kovář, 902006100 strategie ICT

Jméno absolventa:	**Michaela Pecková**
Osobní číslo:	**52003502**
Organizace:	**ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.**
Název kurzu:	**Informační bezpečnost**
Datum absolvování:	**05.10.2016**
Lektor kurzu 1:	**Mgr. Michael Bulíř**
Podpis lektora 1:	
Lektor kurzu 2:	**Ing. Libor Kovář**
Podpis lektora 2:	
Časový rozvrh:	**Kurz byl absolvován samostudiem, časový rozvrh není stanoven.**
Ověření znalostí:	**Testem**

Osnova kurzu :

- Legislativní rámec ochrany informací
- Principy řízení informační bezpečnosti
- Základní pojmy informační bezpečnosti
- Obchodní tajemství
- Ochrana osobních údajů
- Informační a komunikační technologie
- Bezpečnostní událost, bezpečnostní incident
- Zásady používání ICT služeb a techniky
- Digitální certifikát, elektronický podpis
- Rizika při práci s informacemi, dokumenty a při užívání prostředků ICT
- Prevence
- Internet
- E-mail
- Bezpečné heslo
- Vzdálený přístup do informačního systému Skupiny ČEZ
- Zálohování dat
- Používání mobilních zařízení
- Ostatní zařízení

Předpisy:

- 101/2000 Sb., 230/2009 Sb., 234/2009 Sb., 121/2000 Sb., 127/2005 Sb., 227/2000 Sb., 240/2000 Sb., 89/2012 Sb. a další

Podpis absolventa: .....

Datum vystavení certifikátu: 05.10.2016

Doklad byl vystaven LMS a obsahuje všechny náležitosti vyžadované platnými právními předpisy.

Příloha F – Doklad o absolvování kurzu OŽP

PŘÍLOHA 6

DOKLAD O ABSOLVOVANÉM KURZU
Kurz byl absolvován formou e-learningu.

Garant kurzu:
Ing. Stanislav Koubek, VO BOZP, PO, EMS (DSO), na základě smlouvy SLA

Jméno absolventa:	**Michaela Pecková**
Osobní číslo:	**52003502**
Organizace:	**ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.**
Název kurzu:	**OŽP pro zaměstnance** ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. *: (dle SKČ_VP_0776 v platném znění)*
Datum absolvování:	**05.10.2016**
Lektor e-kurzu:	**Ing. Stanislav Koubek**
Podpis lektora:	
Časový rozvrh:	Kurz byl absolvován samostudiem.
Ověření znalostí:	Testem

Osnova kurzu:

- Úvod do problematiky životního prostředí
- Dokumentace a legislativa OŽP
- Školení zaměstnanců
- Ochrana ovzduší
- Ochrana vod
- Odpadové hospodářství
- Třídění odpadu

Předpisy:

- zákony: 17/1992 Sb., 114/1992 Sb., 100/2001 Sb., 25/2008 Sb., 167/2008 Sb., 201/2012 Sb., 73/2012 Sb., 254/2001 Sb., 274/2001 Sb., 224/2015 Sb., 350/2011 Sb., 185/2001 Sb., 477/2001 Sb.
- vyhlášky: 193/2013 Sb., 381/2001 Sb.
- vybrané vnitřní předpisy zaměstnavatele

Podpis absolventa: ..... **Datum vystavení certifikátu:** 05.10.2016

Doklad byl vystaven LMS a obsahuje všechny náležitosti vyžadované platnými právními předpisy.

IX

PŘÍLOHA H

Příloha H – Harmonogram vstupního školení

Harmonogram vstupního školení na říjen 2016

Datum	Čas školení	Téma	Školící místnost
10.10.2016	9:00-17:00	ZC/SP - test adaptace / základní modul	E206
11.10.2016	9:00-17:00	ZC/SP - základní modul CRM	E206
12.10.2016	9:00-17:00	ZC/SP - fakturace, saldo	E206
13.10.2016	9:00-17:00	ZC/SP - upomínkové řízení, pohledávky	E206
14.10.2016	9:00-16:00	ZC/SP - opakování / I. test	E206
15.10.2016		školení	
16.10.2016			
17.10.2016	8:00-16:00	ZC/SP - opakování / MVMO	E206
18.10.2016	8:00-16:00	ZC/SP - smlouvy	E206
19.10.2016	8:00-16:00	ZC/SP - smlouvy	E206
20.10.2016	8:00-16:00	ZC/SP - softy	E206
21.10.2016	8:00-16:00	ZC/SP - II. test / certifikace	E206
22.10.2016			
23.10.2016			
24.10.2016		ZC / SP - adaptace	
25.10.2016		ZC - adaptace / SP - školení distribuce	Veronika Sležková
26.10.2016		ZC - adaptace / SP - školení distribuce	Veronika Sležková
27.10.2016		ZC / SP - adaptace	
28.10.2016		státní svátek	
29.10.2016			
30.10.2016			

Příloha CH – Pozvánka na vstupní školení

PŘÍLOHA CH

Úsek Péče o zákazníka

POZVÁNKA NA VSTUPNÍ ŠKOLENÍ: ZÁKAZNICKÁ CENTRA

Účastník: Tereza Vránová

Termín konání a lokalita:

Plzeň, Guldenerova 19 10. 10. 2016 – 14. 10. 2016
17. 10. 2016 – 21. 10. 2016

Místnost : Školicí místnost E206

Čas konání : 9:00 – 17:00 (10.10. - 13.10.), 9:00-16:00 (14.10.)
: 8:00 – 16:00 (17.10. - 21.10.)

Školení je rozděleno na dvě části:
Vstupní školení I. část: **10. 10. 2016 – 14. 10. 2016**
Vstupní školení II. část: **17. 10. 2016 – 21. 10. 2016**

První den školení v Plzni budou účastníci vyzvednuti na vrátnici budovy A (hlavní vrátnice) lektorem **v 9:00h**.

Ubytování je zajištěno v hotelu York, Prvomájová 10, Plzeň v termínu od 10. 10. do 14. 10. 2016.
Ubytování je zajištěno v hotelu Astory, Nádražní 26, Plzeň v termínu od 17. 10. do 21. 10. 2016.

XI

PŘÍLOHA I

Příloha I – Ukázka z cvičebnice Adaptace I

CVIČEBNICE

ADAPTACE I.
ZÁKLADNÍ MODUL

VSTUPNÍ ŠKOLENÍ ZC/SP

ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.
úsek Péče o zákazníka
Vstupní školení

XII

Obsah

Úvod ... 3
Používané zkratky ... 6
Webové stránky Skupiny ČEZ ... 6
Aplikace ECM Řízení dokumenty ... 7
1 Struktura Skupiny ČEZ ... 9
1.1 Působnost jednotlivých dceřiných společností ... 9
1.2 Kontaktní údaje – ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. ... 11
1.3 Rozdělení distribuční sítě v rámci ČR ... 12
Distribuční území - elektřina ... 12
Distribuční území - plyn ... 12
2 Trh s elektřinou a jeho účastníci ... 13
2.1 Typový diagram dodávky (TDD) ... 13
2.2 Unbundling ... 14
2.3 Druhy smluv se zákazníky ... 14
2.4 Odbor Správa smluvních vztahů (SSV) ... 15
3 Distribuční sazby ... 16
3.1 Distribuční sazby pro kategorii MOO (domácnost) ... 16
3.2 Distribuční sazby pro kategorii MOP (maloodběr podnikatel) ... 17
4 Ostatní produkty ... 18
4.1 ČEZ ON-LINE ... 18
4.2 Elektronická fakturace ... 18
4.3 ČEZ ASISTENT, ČEZ ASISTENT PLUS ... 19
4.4 ČEZ NA ZAVOLANOU ... 19
5 Produkty ... 20
5.1 Produkty obecně: ... 20
5.2 Produkty – elektřina ... 21
5.3 Produkty – plyn ... 22
5.4 Prioritizace nabízení produktů – elektřina, plyn, mobil ... 23
6 Ceník elektřiny a plynu MOO a výpočet ceny ... 25
6.1 Ceník elektřiny ... 25
6.2 Ceník plynu ... 28
7 Dodávka plynu od ČEZ a Mobil od ČEZ ... 28
8 Všeobecné podmínky dodávky, distribuce ... 29
9 Závěr – ověření znalostí ... 29

PŘÍLOHA J

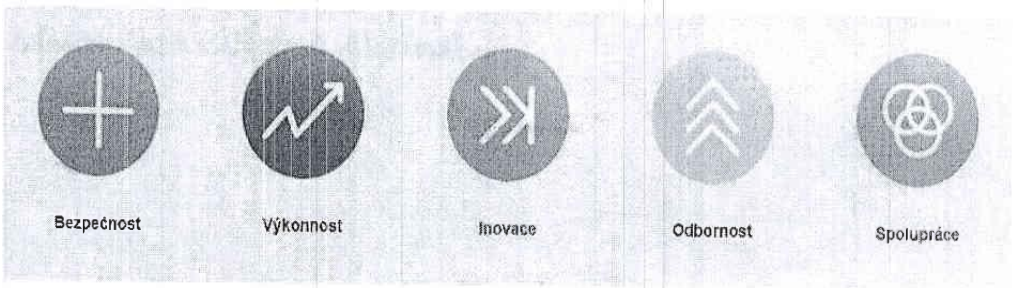
Úvod

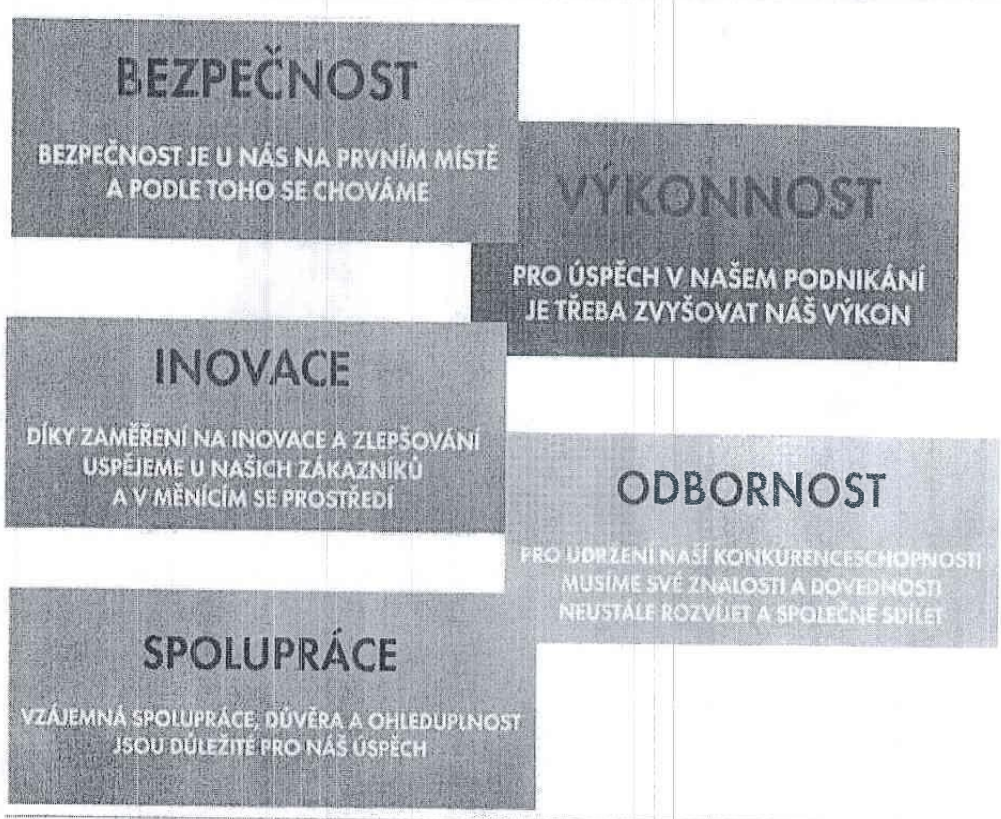
Vítejte ve Skupině ČEZ, která v roce 2016 obhájila vítězství v soutěži kontaktních.

Jde tak o další ocenění Skupiny ČEZ, která péči o své zákazníky věnuje velkou pozornost.

I vy, můžete přispět k dalším výhrám!

PRINCIPY ČEZ, které nám pomáhají dosahovat zákaznické spokojenosti:





XIV

PŘÍLOHA K

Školení Zákaznických center

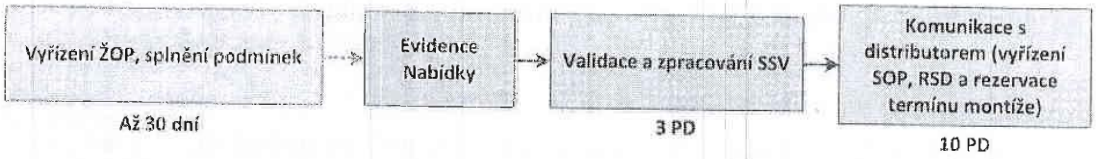
Předmět školení:

1) Proces Nový odběr
2) Proces Přepis odběrného místa
3) Proces Změna sazby/rez příkonu
4) Proces Ukončení z důvodu demontáže

Obecný úvod:

- Statusy smluv:
  - **V aktivaci** – probíhá proces zahájení dodávky
  - **Akceptace akceptována** – dodávky byla zahájena
  - **Akceptace zamítnuta** – došlo k zamítnutí žádosti o zahájení dodávky
  - **Chyba v komunikaci** – informace o zamítnuté komunikaci (SoP, RSD, apod.)
  - **Aktivace stornována** – při stornu komunikace (např. odstoupení od smlouvy)
  - **V deaktivaci** – probíhá proces ukončení smlouvy
- Pomocník pro předávky následných operací
  - Odkaz na přehledovou tabulku
- Názvy příloh
  - Soubory ukládané do jedné Nabídky nesmí mít nikdy shodné názvy.

Proces nový odběr



10 PD Komunikace s distributorem

= 3 PD uzavření SoP + 2 PD rezervace termínu montáže + 5 PD odeslání rámcové smlouvy na distributora.

Termíny:

Nový odběr v rezervaci (řešíme SoP)	ele	ČEZ Distribuce	13
Nový odběr (neřešíme SoP)	ele	ČEZ Distribuce	8
Nový odběr (neřešíme SoP)	ele	Ostatní	10

Ověření stavu žádosti o připojení:

- V případě, že chcerne zjistit stav Žádosti o připojení z důvodu dotazu zákazníka nebo z důvodu toho, jakou tržní komunikaci máme označit v nabídce (komunikaci Sop žádost), pak je možné aktuální stav zjistit na veřejném distribučním portále.
- Komunikace SoP žádost slouží pro uzavření Smlouvy o připojení (OM v rezervaci) nebo pro splnění podmínek ze Smlouvy o připojení (nový odběr na zelené louce).
- **Pokud nebudou splněny podmínky ze SOP, distributor zamítne náš požadavek a bude nutné celé řešit znovu.**

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Pecková

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Adaptace nově přijatých pracovníků v konkrétní společnosti

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 65

Celkový počet stran příloh: 15

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 8

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D.