

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti ABC

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Radka Jejkalová/KLZ 32

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.04.2021 Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Marcela Palíškové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je posouzení procesů přijímání a adaptace nových zaměstnanců, konkrétně řidičů na oddělení dopravy ve společnosti ABC, identifikace silných a slabých stránek. Dílčím cílem je navrhnout nástroje adaptace, které organizace ABC bude moci využít pro zlepšení adaptačního procesu.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část byla vytvořena na základě rešerše odborné literatury včetně komparace názorů jednotlivých autorů na zkoumanou problematiku. Byl vysvětlen význam systému řízení lidských zdrojů a místo zkoumaných personálních činností v tomto systému. V této souvislosti byly vysvětleny hlavní pojmy. Byl tak vytvořen teoretický rámec pro navazující praktickou část. V praktické části byla využita kombinace několika výzkumných metod: analýza interních materiálů, deskripce současných personálních procesů přijímání a adaptace, kvalitativní šetření metodou strukturovaného rozhovoru a kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na získání informací o nástupní dokumentaci, procesu přijímání, seznámení s pracovním prostředím a průběhu adaptace. Cílovou skupinou šetření byli řidiči společnosti ABC. Strukturovaný rozhovor byl veden s vedoucím oddělení dopravy, který je zodpovědný za celý nástupní a adaptační proces řidičů.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Ze získaných informací a jejich analýzy vyplývají nedostatky především v oblasti adaptačního procesu – adaptační proces ve společnosti není nikde uveden písemně a není k dispozici adaptační plán. Adaptační proces řídí pouze vedoucí daného střediska, v tomto případě vedoucí dopravy. Ten vytváří a řídí adaptační proces dle svého uvážení, nikoliv dle stanovených pravidel. Dále výzkumu vyplývá, že společnost ABC nemá písemně stanovenou náplň práce řidiče, jeho konkrétní povinnosti. Chybí tedy popis a specifikace pracovního místa. Vedoucí zaměstnanec seznamuje nové zaměstnance s povinnostmi a náplní práce pouze ústně během úvodního školení.

4. Závěry a doporučení:

Prvním doporučením je celý postup jednoznačně identifikovat a popsat tak, aby vedoucí postupoval ve všech případech stejně a zároveň aby byl v případě potřeby vedoucí zastupitelný například při delší nepřítomnosti a mohl nového zaměstnance provést adaptačním procesem zastupující zaměstnanec. Dalším doporučením je do adaptačního procesu zařadit nástroje adaptace, konkrétně adaptační plán a příručku řidiče, ve které bude stanoven především pracovní postup, povinnosti zaměstnance a důležité kontakty. Posledním doporučením jsou úpravy v nástupní dokumentaci, které by měly vést ke konkretizaci pracovní smlouvy přímo pro pozici řidiče.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, Personální činnosti, Proces přijímání zaměstnanců, Proces adaptace zaměstnanců, Formální adaptace, Neformální adaptace, Nástroje adaptačního procesu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to evaluate the processes of boarding and adaptation of new staff, particularly drivers on the transport department at ABC, identifying strengths and weaknesses. The partial aim is to propose an adaptation of the tools that the organization ABC will be able to use to improve the adaptation process.

2. Research methods:

The theoretical part was created on the basis of a search of professional literature, including a comparison of the views of individual authors on the researched issues. The importance of the human resources management system and the place of the examined personnel activities in this system were explained. In this context, the main concepts were explained. Then, a theoretical framework was created for the following practical part. In the practical part, a combination of several research methods was used: analysis of internal materials, description of current personnel processes of boarding and adaptation, qualitative survey by structured interview and quantitative research in the form of a questionnaire survey. The questionnaire survey was focused on obtaining information on the initial documentation, the admission process, acquaintance with the working environment and the course of adaptation. The target group of the survey was ABC drivers. A structured interview was conducted with the head of the transport department, who is responsible for the entire boarding and adaptation process of drivers.

3. Result of research:

The results of the research resulting gaps, particularly in the adaptation process - adaptation process in the company is not mentioned anywhere in writing and is not built or adaptation plan. The adaptation process is managed only by the head of the department, in this case the head of transport. He creates and manages the adaptation process at his discretion, not according to established rules. Further research shows that ABC company does not have a written job description of the driver, his specific duties. The manager acquaints new employees with the duties and scope of work only orally during the introductory training.

4. Conclusions and recommendation:

The first recommendation is to document the whole procedure in writing so that the manager proceeds in the same way in all cases and the manager can be replaced, for example in longer absences, and the adaptation process can be performed by another colleague. Another recommendation is to include adaptation tools in the adaptation process, namely the adaptation plan and the driver's handbook, which will set out the work procedure, employee responsibilities and important contacts. The last recommendation is adjustments in the entry documentation, which should lead to the specification of the employment contract directly for the position of driver.

KEYWORDS

Human resources management, Personnel activities, Recruitment process, Employee adaptation process, Formal adaptation, Informal adaptation, Adaptation process tools.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION
M12 Personnel Management
M54 Labor Management
O15 – Human resources

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Radka Jejkalová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 32
Název DP/BP:	Přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti ABC
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Přijímání a adaptace zaměstnanců a jejich místo v systému řízení lidských zdrojů2.2 Proces přijímání zaměstnanců2.3 Proces adaptace zaměstnanců2.4 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti ABC3.2 Popis přijímání a adaptace zaměstnanců3.3 Analýza nástupní dokumentace3.4 Kvalitativní výzkum3.5 Návrh optimalizace nástupní dokumentace a nastavení adaptačního procesu4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů: nové trendy</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.• LOCHMANNOVÁ, A. <i>Personalistika: základy personalistiky</i>. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 06. 2020• Zpracování teoretické části do 30. 06. 2020• Zpracování výsledků do 31. 07. 2020• Finální verze do 31. 08. 2020
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková Ph.D.

V Praze dne 1. 6. 2020

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Přijímání a adaptace zaměstnanců a jejich místo v systému řízení lidských zdrojů	3
2.1.1 Řízení lidských zdrojů	3
2.1.2 Personální činnosti	6
2.2 Proces přijímání zaměstnanců	8
2.2.1 Právní rámec	8
2.2.2 Jednotlivé kroky přijímání zaměstnance	11
2.3 Proces adaptace zaměstnanců	13
2.3.1 Osoby podílející se na procesu adaptace	13
2.3.2 Formy, realizace a oblasti adaptačního programu	13
2.3.3 Průběh a nástroje adaptačního procesu	14
2.4 Metodika práce	17
3 Praktická část	19
3.1 Představení společnosti ABC	19
3.2 Popis přijímání a adaptace zaměstnanců	21
3.3 Analýza nástupní dokumentace	23
3.4 Výzkumné šetření	25
3.4.1 Rozhovor s vedoucím oddělení dopravy	25
3.4.2 Dotazníkové šetření	27
3.5 Shrnutí výsledků výzkumu	34
3.6 Návrh optimalizace nástupní dokumentace a nastavení procesu přijímání a adaptace ...	35
3.6.1 Optimalizace nástupní dokumentace	35
3.6.2 Nastavení procesu přijetí a adaptace nového zaměstnance	36
3.6.3 Návrh nových nástrojů adaptace	38
4 Závěr	39
Literatura	41
Přílohy	I

Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (General Data Protection Regulation)
PS	Pracovní smlouva
ZP	Zákoník práce

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Organizační schéma společnosti ABC.....	19
-----------------------------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Personální činnosti dle vybraných autorů.....	6
Tabulka 2 Silné a slabé stránky výzkumu.....	34

Seznam grafů

Graf 1 - Otázka 1 Jak jste byl seznámen s pracovním prostředím?.....	27
Graf 2 - Otázka 2 Byly informace, které jste obdržel od vedoucího před nástupem dostačující?.....	27
Graf 3 - Otázka č. 3 Bylo pro Vás první pracovní den připraveno vše tak, abyste mohl začít vykonávat svoji práci?	28
Graf 4 - Otázka 4 Byl Vám k dispozici vedoucí či kolega, na kterého jste se mohl/a kdykoliv obrátit o radu, pomoc?	28
Graf 5 - Otázka 5 Kdo Vám nejvíce pomohl v době adaptace a zapracování se?.....	29
Graf 6 - Otázka 6 Měl/a jste možnost v rámci Vaší adaptace absolvovat všechna školení potřebná k Vaší práci?	29
Graf 7 - Otázka 7 Jak dlouho trvala Vaše adaptace?.....	30
Graf 8 - Měl s Vámi nadřízený určené termíny, na kterých jste průběžně hodnotili Váš adaptační proces?	30
Graf 9 - Otázka 10 Vedl s Vámi přímý nadřízený rozhovor po ukončení adaptačního procesu?	31
Graf 10 - Otázka 11 - Jak hodnotíte celkovou úroveň adaptačního procesu?	31
Graf 11 - Otázka 12 Absolvoval jste vstupní lékařskou prohlídku před nástupem do zaměstnání?	32
Graf 12 - Otázka 13 Absolvoval jste v den nástupu (případně před nástupem) školení o BOZP?.....	32
Graf 13 - Otázka 14 Byla Vám dostatečně vysvětlena smlouva, případně další dokumenty, které jste podepisoval?.....	33

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti ABC. Přijímání a adaptace zaměstnanců jsou personální činnosti, které spolu s ostatními personálními činnostmi vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí (Dvořáková, 2012, s.20). Na řízení lidských zdrojů lze nahlížet dle Šikýře (2014, s.20) dvěma způsoby – jako na personální práci, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci nebo jako současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. Zabývat se řízením lidí v organizaci je důležité zejména z důvodu významu zaměstnanců jako zdroje firmy. Dle Armstronga (2007, s. 27) jsou lidé to nejcennější, co organizace mají, protože individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Proto je důležité poskytovat zaměstnancům péči ve všech fázích jejich životního cyklu v organizaci. Velmi důležité je pečovat o zaměstnance od jejich prvního dne ve firmě. Někteří zaměstnavatelé kladou důraz na výběr zaměstnance, po jeho vstupu na půdu společnosti a úvodním zaškolení však nechávají zaměstnance proplouvat prostředím i kolektivem bez patřičné péče, přitom ale první měsíce nového zaměstnance jsou klíčové pro jeho setrvání ve firmě. Dle Dvořákové (2014, s. 162) fluktuace nových zaměstnanců totiž převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je posouzení procesů přijímání a adaptace nových zaměstnanců, konkrétně řidičů na oddělení dopravy ve společnosti ABC, identifikace silných a slabých stránek. Dílčím cílem je navrhnout nástroje adaptace, které organizace ABC bude moci využít pro zlepšení adaptačního procesu.

Společnost ABC se zabývá skladováním a mezinárodní kamionovou dopravou. Lze říci, že jsou řidiči klíčovou skupinou zaměstnanců, na které jsou kladeny velké nároky, mají zodpovědnost za svěřené vozidlo, za přepravovaný materiál, zároveň komunikují s velkým množstvím osob v rámci vykládek a nakládek zboží, a reprezentují tak společnost navenek, vytvářejí jméno společnosti. Z uvedených důvodů by měl být kladen velký důraz nejen na správný výběr této skupiny zaměstnanců, ale také na jejich správné vstupní zaškolení a začlenění do firemní kultury. Z toho důvodu je důležité mít dobře nastavený proces přijímání a adaptace. Výsledkem by měl být spokojený zaměstnanec, který se orientuje v novém pracovním prostředí, jak po stránce náplně práce, tak vztahů, a je připraven vykonávat svou práci, podávat maximální pracovní výkon.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce vychází z rešerše odborné literatury. Je vysvětlen význam řízení lidských zdrojů jako důležité oblasti podnikového managementu, jsou vymezeny základní pojmy a jednotlivé personální činnosti. V další subkapitole je přiblížen právní rámec přijímání zaměstnanců a následně specifikovány jednotlivé kroky přijímání zaměstnance. Dále je popsán proces adaptace – osoby podílející se na adaptaci nového zaměstnance, formy, oblasti, průběh a nástroje adaptačního procesu. Závěrečnou subkapitolou v teoretické části je metodika práce, která popisuje postup výzkumného šetření a použité metody.

V praktické části je představena společnost ABC, která se zabývá skladováním a mezinárodní kamionovou dopravou. V dalším kroku je popsáno, jakým způsobem probíhá přijímání a adaptace v této společnosti, a je provedena analýza nástupní dokumentace. Jako výzkumná metoda byl zvolen polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Rozhovor byl veden s vedoucím oddělení dopravy, který je za celý proces přijímání a adaptace zodpovědný. Dotazníkové šetření bylo určeno pro respondenty z řad řidičů, kteří pracují ve společnosti ABC. Cílem tohoto šetření bylo ověřit, jak vnímají proces přijímání a adaptace samotní zaměstnanci. Získané informace byly východiskem pro rozpoznání silných stránek a nedostatků v současné

nastavených procesech přijímání a adaptace. Po zhodnocení výsledků šetření je navržena optimalizace nástupní dokumentace, nastavení procesu adaptace zaměstnanců a také jsou navrženy nástroje adaptace pro zlepšení celého procesu.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části práce jsou vysvětleny základní pojmy související s přijetím zaměstnance do pracovního poměru a jeho následnou adaptací. Pro pochopení důležitosti procesu přijetí a procesu adaptace zaměstnance jsou v této kapitole vysvětleny jednotlivé personální činnosti. Dále jsou popsány možnosti zaměstnání v rámci pracovního poměru i mimo něj, náležitosti pracovní smlouvy a osobní složky zaměstnance. Následuje podkapitola o adaptačním procesu nového zaměstnance, vysvětlení jednotlivých pojmů, osob podílejících se na adaptaci zaměstnance, fáze adaptačního procesu a jednotlivé nástroje adaptace. V poslední podkapitole je popsána metodika práce – cíle práce, struktura práce a metody výzkumu, které byly v práci použity.

2.1 Přijímání a adaptace zaměstnanců a jejich místo v systému řízení lidských zdrojů

Proces obsazování volných pracovních míst zahrnuje několik na sebe plynule navazujících personálních činností – plánování potřeby zaměstnanců, vytvoření popisu a specifikace pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců a v neposlední řadě přijímání zaměstnanců a jejich adaptaci. Lze říci, že přijímáním a adaptací je celý proces obsazování pracovních míst završen.

2.1.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem „řízení lidských zdrojů“ se využívá ve dvou základních významech. Jak uvádí Šikýř (2016, s. 14), v prvním případě se jedná o vedení a řízení lidí v organizaci (personalistiku), ve druhém, především v oblasti teorie, pojem „řízení lidských zdrojů“ označuje jednu z vývojových etap personalistiky.

Také pojem „lidské zdroje“ není jednoznačný. Podle Ulricha (2009, s. 40) označuje nejen zaměstnance organizace, ale také personální útvar podniku a práci personalistů, řízení a vedení lidí.

Jak uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 5), personální práce v podnicích prošla postupně určitým vývojem, a to od personální administrativy přes personální řízení až po řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu. Další autoři (např. Šikýř, 2016; Koubek 2015) hovoří nejčastěji o třech základních etapách vývoje personalistiky, které tvoří:

- personální administrativa;
- personální řízení;
- řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury (Koubek 2012, s. 14). Dvořáková a kol. (2012, s. 5) vysvětluje rozdělení rolí mezi manažery a personalisty v tomto období následovně: „*My – manažeři rozhodneme, koho přijmeme, my rozhodneme, koho propustíme a Vy – personalisté pouze zajistíte nezbytnou agendu a administrativu.*“ Z toho vyplývá, že personalisté měli za úkol zajistit pouze administrativní část, rozhodovací pravomoci ale neměli. Tento způsob personální práce se dle Dvořákové a kol. (2012, s. 5) v organizacích objevoval do počátku 60. let. Koubek (2012, s. 14) ale vysvětluje, že tato podoba personální práce se v některých firmách vyskytuje dodnes, a to především tam, kde je autoritativnější, centralizovanější systém a nízká dělba pravomocí.

Jak uvádí Koubek (2012, s. 15), nová koncepce personální práce označovaná jako personální řízení se začala objevovat již před 2. světovou válkou. V této době podniky zacílily na eliminaci konkurence prostřednictvím správně vybraného pracovního kolektivu. Toho dosáhly právě aktivní personální prací, tedy skutečným personálním řízením. Vznikala personální politika organizace a nové metody personální práce. Z pasivní, především administrativní role se personalistika vyvinula ve specializovanou činnost, vznikaly personální útvary, které měly pravomoc k autonomnímu rozhodování. Dvořáková a kol. (2012, s. 5) vysvětluje vznik různých specializací personalistů – na hodnocení práce, tarifní systémy, na mzdové formy, kolektivní vyjednávání atd. Přesto v této fázi vývoje byla personální práce zaměřena spíše na operativu bez plánování dlouhodobých strategických cílů. Nicméně vedoucí personálních útvarů se již stávali členy vedení podniků.

Nejnovější etapa v personalistice je označována jako řízení lidských zdrojů. Na rozdíl od předchozích etap se vyznačuje strategickým charakterem. O řízení lidských zdrojů se dle Dvořákové a kol. (2012, s. 6) začalo hovořit od počátku 80. let. Podle Měrtlové (2014, s. 11) nová koncepce vznikala postupně, již v průběhu předchozí dekády, ale do praxe se dostal až v 80. letech minulého století. Ke vzniku této nové koncepce přispělo hned několik faktorů. Dvořáková a kol. (2012, s. 6) popisuje jako jeden z faktorů hospodářskou krizi v 70. letech, kterou byly postižené mnohé podniky a musely tak bojovat o přežití, což vedlo k hledání cest, jak zvýšit efektivnost. Personální práce se stala klíčovou v rámci řízení organizace, zaměstnanec je v této koncepci považován za nejdůležitější výrobní vstup (zdroj), se kterým je potřeba dlouhodobě pracovat, efektivně ho vybírat a následně o něj pečovat.

Jak upozorňuje Dvořáková a kol. (2012, s. 6), používání pojmu „lidské zdroje“ mělo zdůraznit rostoucí význam a vzácnost tohoto zdroje ve srovnání s ostatními zdroji (materiálními a finančními) podniku. Tento názor zastává také Koubek (2012, s. 13), který uvádí, že správné fungování organizace je možné pouze za předpokladu, že se podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat 4 typy zdrojů – materiální, finanční, lidské a informační. Materiální a finanční zdroje by nemohly fungovat, pokud by nebyl někdo, kdo je uvede do pohybu (Koubek, 2012, s. 13). A ke správnému fungování lidských zdrojů jsou zapotřebí zdroje informační. Všechny tyto zdroje jsou tedy na sebe napojené, a pouze pokud jsou využívány všechny dohromady, může organizace správně fungovat. Primární je přitom úloha lidských zdrojů. O lidské zdroje je potřeba náležitě pečovat, a právě péče o zaměstnance je součástí personální práce, kterou Koubek (2012, s. 13) definuje jako tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Pro organizace jsou tedy lidské zdroje klíčovým faktorem konkurenceschopnosti a prosperity organizace, z tohoto hlediska mají strategický význam. Řízení lidských zdrojů je tedy jádrem managementu podniků.

Personální strategie (strategie řízení lidských zdrojů) je autory (např. Koubek, 2015; Kocianová, 2010) považována za klíčovou dílčí strategii podniku, která vyjadřuje budoucí směřování organizace. Personální strategie vychází z celopodnikové (business) strategie; definuje dlouhodobé cíle v personální oblasti, které musí být úzce provázány s cíli podniku. Dobře formulovaná personální strategie je významným nástrojem k dosažení celopodnikových cílů. Musí respektovat specifika podniku a pružně reagovat na změnu organizační strategie (Kocianová, 2010, s. 16). Dle Koubka (2011, s. 25) „*Personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů*

pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Zároveň obsahuje i představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“

Pojem „strategické řízení lidských zdrojů“ pak podle Koubka (2015, s. 24), na něhož se odvolává i Šikýř (2016, s. 51) znamená takové řízení lidských zdrojů, které je v souladu se strategií organizace a směřuje k realizaci strategických cílů podniku. Armstrong a Taylor (2015, s. 61) zdůrazňují, že hlavním cílem tohoto strategického řízení lidských zdrojů je zajistit dostatek schopných a motivovaných pracovníků k dosahování potřebného výkonu a trvalé konkurenční výhody.

Řízení lidských zdrojů ve smyslu etapy ve vývoji personalistiky se vyznačuje řadou specifík. Dle Armstronga (2007, s. 32) je řízení lidských zdrojů rozmanité, strategické, orientované na oddanost a angažovanost, založené na přesvědčení, že lidé jsou bohatství (aktiva) podniku, je záležitostí liniových manažerů a je zaměřeno na podnikové hodnoty.

Pro srovnání, dle Koubka (2012, s. 15) charakterizují řízení lidských zdrojů především tyto znaky:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem;
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace;
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků;
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace;
- personální práce se stává páteří řízení organizace;
- mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny;
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků;
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací;
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů;
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Podle Šikýře (2016, s. 44) se řízení lidských zdrojů vyznačuje zejména

- uplatňováním strategického přístupu – personální činnosti probíhají v souladu se strategickými cíli podniku;
- respektováním vnějších podmínek – personální činnosti musí reagovat na měnící se politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, demografické a další podmínky;
- zapojováním liniových manažerů – personální činnosti přestávají být náplní práce výhradně specialistů, ale stávají se součástí práce manažerů, a to na všech stupních řízení;

Lze shrnout, že *„řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“* (Armstrong, 2007, s. 27).

2.1.2 Personální činnosti

Jak uvádí Koubek (2012, s. 20), personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Podle jednotlivých různých autorů se může výčet personálních činností lišit. Pro srovnání je níže uvedena tabulka, ve které jsou vyjmenovány jednotlivé činnosti dle několika autorů. Dvořáková (2012, s. 20) uvádí celkem 13 personálních činností, naopak Šikýř (2014, s.22) popisuje pouze 8 oblastí personálních činností. Podobně popisuje životní cyklus zaměstnance ve firmě také Koubek (2015, s.20).

Tabulka 1 Personální činnosti dle vybraných autorů

	Dvořáková Zuzana	Šikýř Martin	Koubek Josef
1	Analýza práce a vytváření pracovního úkolu	Vytváření a analýza pracovních míst	Vytváření a analýza pracovních míst
2	Plánování lidských zdrojů	Plánování lidských zdrojů	Personální plánování
3	Získávání, výběr a adaptace	Obsazování volných pracovních míst	Získávání, výběr a přijímání pracovníků
4	Interní mobilita	Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Hodnocení pracovníků
5	Organizace práce a pracovní podmínky	Odměňování zaměstnanců	Rozmísťování pracovníků a ukončování PP
6	BOZP	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Odměňování
7	Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Péče o zaměstnance	Vzdělávání pracovníků
8	Vzdělávání a rozvoj	Využívání personálního informačního systému	Pracovní vztahy
9	Odměňování a zaměstnanecké výhody		Péče o pracovníky
10	Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání		
11	Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj		
12	Komunikace a informování zaměstnanců		
13	Personální informační systém		

Zdroj: vlastní zpracování

Vytváření a analýza pracovních míst

Dvořáková (2012, s.20) spolu s Koubkem (2015, s.20) shodně označují jako první personální činnost definování pracovních úkolů a jejich seskupování do pracovních míst, dále je to analýza obsahu práce a pracovních podmínek a specifikace požadavků na pracovníka (Šikýř, 2014, s. 22).

Plánování lidských zdrojů

Všichni výše zmínění autoři shodně uvádí jako druhou personální činnost či službu plánování lidských zdrojů. Jedná se o plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personálních činností (Šikýř, 2014, s. 22). Plánování lidských zdrojů dle Dvořákové (2012, s. 121) zahrnuje rozbor prostředí, předpověď poptávky po práci, předpověď nabídky lidských zdrojů, identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly, harmonogram akcí k realizaci řešení a kontrolu a vyhodnocení dosažení cílů plánování.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Po vytvoření pracovních míst a naplánování lidských zdrojů následuje obsazení těchto pracovních míst – tedy určení způsobu pokrytí potřeb lidských zdrojů a metody výběru (Dvořáková, 2012, s. 20), zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace výběru, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci (Koubek, 2015, s. 20). Po výběru vhodného kandidáta a dohodě o podmínkách následuje jeho přijetí a adaptace. Právě přijímání a adaptace zaměstnanců jsou popsány podrobněji v následujících kapitolách. Někteří autoři, například Dvořáková (2012, s. 20) zahrnují do této činnosti ukončování pracovních poměrů.

Organizace práce, pracovní podmínky a bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Tyto činnosti vyjmenovává a jednotlivě popisuje Dvořáková (2012, s.20). Autorka do těchto činností zahrnuje mimo jiné vytváření pracovních podmínek, dělbu práce, pracovní postupy, organizaci pracovní doby a pracovní prostředí.

Hodnocení pracovníků

Další personální činností je hodnocení pracovníků, resp. Hodnocení jejich pracovního výkonu. Zde je důležitá příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotících pohovorů, navrhování a kontrola opatření (Koubek, 2015, s. 21).

Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků zahrnuje tvorbu, implementaci, uplatňování a revize mzdového systému a zaměstnaneckých výhod, rozbor mzdové diferenciací (Dvořáková, 2012, s. 20). Šikýř (2014, s.116) popisuje důležitost spravedlivého odměňování zaměstnanců, tedy ocenění skutečného výkonu zaměstnance a stimulace zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu a rozděluje formy odměňování jako peněžní (mzda, plat, odměna z dohody) a nepeněžní (pochvaly, odborný rozvoj, funkční postup, motivující pracovní režimy, lepší pracovní prostředí, dokonalejší bezpečnost a ochrana zdraví při práci, partnerský styl řízení a vedení, přátelské pracovní vztahy, užitečné zaměstnanecké výhody apod.)

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Další důležitou personální činností je vzdělávání a rozvoj pracovníků, což Dvořáková (2012, s. 20) definuje jako analýzu a identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců a rozvoje managementu, plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Šikýř (2014, s. 23) zmiňuje důležitost také v prohlubování a rozšiřování schopností zaměstnanců.

Pracovní vztahy

Pracovními vztahy ve smyslu personálních činností je míněno především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, pořizování zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, agenda stížností, disciplinárních jednání a v neposlední řadě také zvládání konfliktů a komunikace v organizaci (Koubek, 2015, s. 21). Dvořáková (2012, s. 329) spatřuje tento druh personální činností jako předpoklad úspěšného přežití podniku v náročném vnějším prostředí, uvádí důležitost charakteru formálních a neformálních vztahů mezi zaměstnanci včetně vrcholového managementu.

Péče o zaměstnance

Oblast péče o zaměstnance vymezují autoři různými definicemi – Koubek (2015, s. 21) do této oblasti řadí i pracovní prostředí a bezpečnost a ochranu zdraví při práci, které ale například Dvořáková (2012, s. 20) vymezuje jako samostatnou činnost, jak již bylo zmíněno výše. Dále Koubek řadí do kategorie péče o zaměstnance také záležitosti pracovních služeb, například stravování, aktivity volného času, kulturní aktivity, životní podmínky zaměstnanců a další.

Personální informační systém

Výčet personálních činností završuje využívání personálního informačního systému, tedy zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza veškerých personálních dat (Koubek, 2015, s. 21). Kromě evidence dat pro interní účely je důležité využití personálního informačního systému také k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci (Šikýř, 2014, s. 23).

2.2 Proces přijímání zaměstnanců

Koubek (2012, s.189) definuje přijímání pracovníků jako řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán, a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci. Proces přijímání končí nástupem pracovníka do zaměstnání. Cílem procesu přijímání zaměstnanců je důkladně seznámit nového zaměstnance s jeho právy, povinnostmi, uzavřít pracovní smlouvu a uvést pracovníka na pracoviště. Díky správnému přijetí nového zaměstnance se utvoří správný vztah mezi organizací a pracovníkem a organizace se zároveň vyvaruje některým problémům, zejména problémům vyplývajících z nejasností (Koubek, 2011, s. 117). Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 56) uvádí, že přijímání zaměstnanců zahrnuje formální procedury, které jsou spojeny s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání.

Proces přijímání nových zaměstnanců by v systému řízení lidských zdrojů tedy neměl být pouze akt sepsání a podpisu pracovní smlouvy. Sepsání pracovní smlouvy předchází několik kroků, stejně tak jako po podpisu dokumentů přichází na řadu několik dalších aktivit před samotným výkonem práce. Proces přijímání zaměstnanců je důležité provádět v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce).

2.2.1 Právní rámec

Na základě pracovní smlouvy vzniká mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pracovní poměr, tj. základní pracovněprávní vztah pro výkon závislé práce.

Zaměstnanec a zaměstnavatel

Zaměstnancem se dle § 6 zákoníku práce může stát fyzická osoba, která dosáhla věku 15 let; jako den nástupu do práce však nesmí být sjednán den, který předchází ukončení povinné školní docházky. Jinými slovy, pokud je jedinci již 15 let, ale ještě neukončil povinnou školní docházku (např. 15 let dosáhl v březnu, ale teprve v červnu školní docházku ukončí), nemůže být zaměstnán.

Zaměstnavatelem se může dle § 7 zákoníku práce stát fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, nebo právnická osoba. Zaměstnavatel zaměstnává fyzickou osobu na základě pracovněprávního vztahu.

Závislá práce

V souladu se zákoníkem práce zaměstnavatel zabezpečuje výkon tzv. závislé práce, která má specifické charakteristiky (viz § 2 a 3 zákoníku práce). Je to taková práce, která je vykonávána v základním pracovněprávním vztahu, a to:

- ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance;
- jménem zaměstnavatele a podle jeho pokynů;
- zaměstnavatel ji pro zaměstnance vykonává osobně;
- za mzdu (popř. plat nebo odměnu za práci);
- na náklady a odpovědnost zaměstnavatele;
- v pracovní době;
- na pracovišti zaměstnavatele, popř. na jiném dohodnutém místě.

Přítom výkon závislé práce může zaměstnavatel zajistit vlastním zaměstnancem, který je u zaměstnavatele v pracovním poměru, zaměstnancem, který pro zaměstnavatele vykonává práci mimo pracovní poměr (na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr), nebo

dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce (na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, tj. agenturní zaměstnávání) či jiného zaměstnavatele (na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli).

Pracovní poměr a pracovní smlouva

Základními pracovněprávními vztahy jsou pracovní poměr, který vzniká uzavřením pracovní smlouvy nebo jmenováním, a pracovněprávní vztah mimo pracovní poměr založený dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti (Chládková, Bukovjan 2013, s. 92).

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou (§ 33 zákoníku práce) mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce (§ 36 zákoníku práce).

Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit uchazeče o zaměstnání (§ 31 zákoníku práce):

- s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy;
- s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování;
- s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů (zejména, aby se uchazeč před vznikem pracovního poměru podrobil vstupní lékařské prohlídce, jak to předepisuje zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů).

Pracovní smlouva musí dle zákoníku práce (§ 34 odst. 1) obsahovat tzv. podstatné náležitosti, tj.:

- druh práce – vymezuje okruh pracovních úkolů, které bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat;
- místo výkonu práce – stanovuje pracoviště, popř. jiné místo, kde bude zaměstnanec sjednanou prací vykonávat;
- den nástupu do práce – určuje den vzniku pracovního poměru.

Kromě podstatných náležitostí může pracovní smlouva obsahovat i řadu dalších ujednání, na nichž se zaměstnavatel a zaměstnanec shodnou a jež nejsou v rozporu s právními předpisy (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 57). Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně (§ 34 odst. 2 zákoníku práce) a každá ze smluvních stran musí obdržet jedno její vyhotovení (§ 34 odst. 5 zákoníku práce).

V rámci pracovního poměru lze sjednat zkušební dobu (§ 35 zákoníku práce). Zkušební doba může trvat maximálně 3 měsíce, v případě vedoucího zaměstnance maximálně 6 měsíců, zároveň však nesmí být sjednána na delší dobu, než je polovina sjednané doby trvání pracovního poměru a nelze jí dodatečně prodlužovat.

V případě pracovního poměru jsou obě smluvní strany povinné odvést zákonné pojištění, zaměstnanec také musí odvést daň z příjmu.

Pracovní poměr se může sjednat na dobu určitou nebo neurčitou. Při uzavírání pracovní smlouvy na dobu určitou platí pravidlo tzv. 3x a dost. Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít pracovní smlouvu na dobu určitou v trvání max. 3 let pouze 3x za sebou, tedy celkem nanejvýš na 9 let. Za opakování pracovního poměru na dobu určitou se považuje i jeho prodloužení. Jestliže ale od skončení předchozího pracovního poměru na dobu určitou uplynula doba 3 let, k tomuto předchozímu pracovnímu poměru na dobu určitou se nepřihlíží (§ 39 odst. 2 ZP).

Pracovněprávní vztahy mimo pracovní poměr

Dle zákoníku práce (§ 3) patří dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce – DPP, dohoda o pracovní činnosti – DPČ) společně s pracovním poměrem mezi základní pracovněprávní vztahy pro výkon závislé práce.

Jednotlivé typy dohod se liší zejména dle délky a rozsahu práce, a také povinností odvádět zákonné pojištění či daň z příjmu.

Dohoda o provedení práce by měla mít spíše krátkodobý charakter. Je ohraničená rozsahem práce – u jednoho zaměstnavatele může zaměstnanec vykonat na DPP za 1 kalendářní rok práci v maximálním rozsahu 300 hodin. V případě, že výdělek u DPP za kalendářní měsíc nepřesáhne částku 9 999 Kč hrubého, zaměstnanec ani zaměstnavatel nemají povinnost odvést zákonné zdravotní a sociální pojištění. Zaměstnanec je však povinen odvést daň z příjmu.

Dohoda o pracovní činnosti má většinou spíše dlouhodobější charakter, ale mělo by se jednat o práci menšího rozsahu – nesmí překročit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Dodržování sjednaného a nejvýše přípustného rozsahu se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů (§ 76 zákoníku práce). V případě, že měsíční výdělek přesáhne částku 3 000 Kč hrubého, je povinen zaměstnanec i zaměstnavatel odvést zákonné pojištění. Výše výdělku ani v tomto případě není rozhodná pro odvod daně z příjmu, který je povinný při jakémkoli výdělku.

Pro oba typy dohod platí některá společná ustanovení. Dle § 77 zákoníku práce musí být DPP i DPČ uzavřeny písemně ve dvou vyhotoveních, jedno obdrží zaměstnanec, druhé zaměstnavatel. Shodný je i způsob ukončení těchto dohod – pokud není stanoven konkrétně v samotné dohodě, lze dohody zrušit dohodou smluvních stran, výpovědí z jakéhokoli důvodu nebo bez udání důvodu s patnáctidenní výpovědní dobou nebo okamžitým zrušením, pro které platí stejné podmínky jako pro okamžité zrušení pracovního poměru.

Na práci konanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se vztahuje dle zákoníku práce úprava pro výkon práce v pracovním poměru. To však dle § 77 odst. 2 zákoníku práce neplatí, jedná-li se o převedení na jinou práci a přeložení, dočasné přidělení, odstupné, pracovní dobu a dobu odpočinku, překážky v práci na straně zaměstnance, dovolenou, skončení pracovního poměru, odměňování (s výjimkou minimální mzdy) a cestovní náhrady.

Agenturní zaměstnávání a dočasné přidělení zaměstnance

Zákoník práce (§ 307 a) považuje za závislou práci také agenturní zaměstnávání. Zaměstnavatel (v tomto případě agentura práce) přiděluje dle zákona o zaměstnanosti (zák. 435/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů) dočasně svého zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli (tzv. uživateli). Pracovněprávní vztah vzniká mezi zaměstnancem a agenturou práce.

Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít dohodu o dočasném přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli nejdříve po uplynutí 6 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru (§ 43 odst. 1 zákoníku práce). Přitom za dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli nesmí být poskytována úplata. To však neplatí, jedná-li se o úhradu nákladů, které byly vynaloženy na mzdu, popř. také cestovní náhrady (§ 43a odst. 2 zákoníku práce).

2.2.2 Jednotlivé kroky přijímání zaměstnance

Jak bylo naznačeno již výše v textu, přijímání zaměstnance je personální proces, který obsahuje řadu na sebe navazujících kroků.

Seznámení s právy a povinnostmi

Dle § 31 zákoníku práce je zaměstnavatel před uzavřením pracovní smlouvy povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vyplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.

Vstupní lékařská prohlídka

Dalším z úkonů, které zaměstnavatel zajišťuje před uzavřením pracovního poměru je vstupní lékařská prohlídka (§ 32 zákoníku práce). Podmínky vstupní lékařské prohlídky dále specifikuje zvláštní právní předpis, konkrétně zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů. Pracovní lékařské prohlídky jsou rozděleny do více kategorií podle rizikovosti vykonávané práce. V případě, že je vykonávaná práce zařazena do první kategorie, může pracovní lékařskou prohlídku provést praktický lékař zaměstnance. Tu provádí na základě žádosti a formuláře od zaměstnavatele. V případě ostatních kategorií je povinen zaměstnavatel zajistit lékařské prohlídky u poskytovatele pracovních lékařských služeb. Po vykonání lékařské prohlídky je lékař povinen vystavit posudek, na kterém se vyjádří ke zdravotní způsobilosti budoucího zaměstnance.

Sepsání a podepsání pracovní smlouvy a dalších nástupních dokumentů

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci (Koubek, 2012, s. 189). Vypracování pracovní smlouvy by nemělo být pouze záležitostí zaměstnavatele, protože smlouva jako taková není pouze jednostranný akt, s jejím obsahem musí souhlasit obě strany. Proto je vhodné, aby se budoucí zaměstnanec se smlouvou seznámil ještě před jejím podpisem a případně měl možnost se k ní vyjádřit.

Zaměstnavatelé v České republice používají často obecně sestavené formuláře, příliš obecné a nejednoznačné předlohy pracovních smluv, což jim umožňuje většinu změn pracovní smlouvy řešit pouhým dodatkem. V zahraničí je mnohem častější model obsáhlejší smlouvy, vytvořené na konkrétní pozici nebo přímo pro konkrétního zaměstnance, ve které jsou jednoznačně zahrnutá veškerá práva a povinnosti obou stran.

Jak bylo uvedeno výše v textu, zákoník práce nařizuje pouze tři podstatné náležitosti pracovní smlouvy (§ 34). Například Lochmannová (2016) doporučuje v pracovní smlouvě uvádět i další náležitosti, a to práva a povinnosti smluvních stran, informační povinnost zaměstnavatele, pracovní dobu, souhlas zaměstnance s vysláním na pracovní cestu, souhlas zaměstnance se srážkou ze mzdy za poskytnuté stravenky či poskytnuté ochranné pracovní prostředky (které zaměstnanci zůstávají po skončení pracovního poměru a nemají ještě skončenou tzv. vynášecí dobu), konkurenční ujednání nebo ujednání o hmotné odpovědnosti a mlčenlivosti, případně další.

Mzdové či platové podmínky mohou být uvedené ve smlouvě nebo v samostatném dokumentu – mzdovém výměru. Pokud mzdové podmínky nejsou sjednané ani v pracovní smlouvě ani ve mzdovém výměru, neznamená to, že zaměstnanec nemá nárok na odměnu za vykonanou práci, v tomto případě má zaměstnanec právo alespoň na minimální nebo nejnižší zaručenou mzdu.

K podpisu smlouvy se mohou pojit i další dokumenty, které jsou součástí osobní složky zaměstnance. Jedná se například o souhlas se zpracováním osobních údajů. Tento souhlas se pojí s poměrně novým nařízením o ochraně osobních údajů neboli GDPR (General Data Protection Regulation). Toto nařízení je jednotné v rámci celé evropské Unie od 25. května 2018. Cílem je chránit digitální práva občanů EU. Zaměstnanec tak může nebo naopak nemusí udělit souhlas s pořízením a zveřejněním fotografie například v propagačních materiálech zaměstnavatele. Dále je vhodné připojit k pracovní smlouvě popis pracovních činností, které bude zaměstnanec vykonávat – náplň práce.

Zařazení pracovníka do personální evidence a nezbytné administrativní kroky

Po podpisu smlouvy by mělo dojít k vytvoření osobní složky zaměstnance, ve které budou založeny všechny informace a dokumenty spojené se zaměstnancem. V této složce by tedy měl být například osobní dotazník, který bude obsahovat všechny důležité a zároveň nezbytné informace o zaměstnanci. Osobní dotazník by měl být v souladu se zmiňovaným nařízením o GDPR. Obvykle se v osobním dotazníku uvádí jméno a příjmení, rodné příjmení, titul, datum a místo narození, rodné číslo, rodinný stav a informace o závislých dětech, adresa trvalého a případně přechodného bydliště, telefonní kontakt, státní příslušnost, údaje o případném pobíraném důchodu. Jak uvádí Koubek (2011, s. 118), rozsah údajů pro potřeby personální evidence se může v jednotlivých podnicích nebo u kategorií pracovníků lišit. Dále se do složky zařazuje zápočtový list od předchozího zaměstnavatele nového zaměstnance.

Uvedení nového zaměstnance na pracoviště

Dalším nezbytným krokem v rámci procesu přijímání zaměstnance je uvedení nového pracovníka na jeho pracoviště. Pakliže nový nástup obstarává personalista, měl by po podpisu smlouvy nového zaměstnance odvést na pracoviště a formálně předat přímému nadřízenému, a to i když se znají například již z pohovoru. Dále by měl vedoucí pracovník seznámit nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, a to i v případě, že to již udělal personalista při podpisu smlouvy. Při nejbližší příležitosti je potřeba také seznámit pracovníka s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, které se týkají jeho pracoviště. Po seznámení se všemi předpisy přichází na řadu seznámení s kolektivem, ve kterém bude nový pracovník pracovat. Pokud je vhodné pracovníka zaškolit, je k novému zaměstnanci přiřazen instruktor či školitel, který v prvních dnech či týdnech pomáhá novému kolegovi s pochopením všech procesů. Pracovník je poté zaveden přímo na své místo, kde bude vykonávat práci, jsou mu předány všechny pracovní pomůcky, pracovní materiál.

Je velmi důležité nového zaměstnance povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát úspěch v práci. První dny v novém pracovním prostředí jsou důležité pro utváření dobrých vztahů na pracovišti. Koubek (2011, s. 119) uvádí, že *„všemi počátečními procedurami dáváme novému pracovníkovi najevo, že si jej vážíme. Pomáháme mu tak překonat počáteční stres a zvýšit motivaci k práci.“* Tento názor lze nalézt také u Armstronga a Taylora (2015, s. 395).

2.3 Proces adaptace zaměstnanců

Adaptace nových zaměstnanců představuje jejich systematické uvedení do organizace a pracovní funkce. Jejím cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání (Autorský kolektiv, 2011, s. 167). Dvořáková a kol. (2012, s. 162) popisuje řízenou adaptaci, která znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Dle uvedené autorky je účelem řízené adaptace snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztráty na produktivitu a zvýšení pracovní spokojenosti (Dvořáková, 2012, s. 162). Šikýř (2016, s. 115) vysvětluje adaptaci, popřípadě orientaci zaměstnance jako závěrečnou etapu modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zpracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance.

2.3.1 Osoby podílející se na procesu adaptace

Do procesu adaptace nového pracovníka by se mělo zapojit hned několik osob. Prvním, kdo provází nového zaměstnance procesem adaptace, je personalista. Ten provází zaměstnance od počátku jeho kontaktu s organizací – od prvního oslovení, přes výběrové řízení, podpis smlouvy, až k počátku adaptace. Po podpisu smlouvy personalista zpravidla seznamuje nového zaměstnance s obecnými pravidly chodu organizace – například s pracovním řádem.

Další osobou, která se podílí na adaptaci nového zaměstnance, je přímý nadřízený (tj. liniový manažer). Ten nejenže může provázet zaměstnance celým procesem začleňování a orientace, ale také by měl vyhodnotit spolu se zaměstnancem úspěšnost celého procesu. V případě menších organizací, ve kterých neexistuje personální oddělení, může být přímý nadřízený jedinou osobou podílející se na adaptaci.

V některých větších firmách může být součástí adaptačního procesu také vedoucí organizační jednotky, který se může podílet na hodnocení zaměstnance, případně může rozhodovat například o navýšení mzdy po úspěšném dokončení adaptace.

2.3.2 Formy, realizace a oblasti adaptačního programu

Šikýř (2014, s. 115) uvádí 2 typy adaptace – formální a neformální. Formální adaptace je realizována prostřednictvím adaptačního programu manažerem, vedoucím nebo personalistou, případně všemi, v závislosti na velikosti organizace. Neformální adaptace se uskutečňuje v rámci sociálního prostředí, prostřednictvím kolegů. Měrtlová (2014, s. 61) označuje neformální adaptaci jako spontánní proces přijetí nového člena týmu spolupracovníky a rovněž tvrdí, že je neformální proces mnohdy důležitější a významnější než formální.

V rámci adaptačního programu by mělo dojít dle Šikýře (2016, s. 115) k níže uvedeným činnostem:

- Informování. V tomto kroku organizace informuje nového zaměstnance o všech důležitých předpisech, pravidlech, směrnících. Zpravidla se jedná především o předpisy související s bezpečností a ochranou zdraví při práci, dále pracovní řád, náplň práce, systém hodnocení a odměňování, včetně možností dalšího vzdělávání a rozvoje. Seznámení se všemi informacemi probíhá ústně, případně pomocí jednotlivých vnitřních směrnic a předpisů. Některé větší organizace vytváří pro nové zaměstnance příručku, kde jsou všechny podstatné informace zapsány.

- Odborné zapracování. Po seznámení se všemi podstatnými informacemi následuje samotný proces zapracování, pochopení a zvládnutí náplně práce, kterou má nový zaměstnanec vykonávat. Délka samotného zapracování je velmi individuální v rámci organizace i napříč profesemi. V některých případech stačí pouze seznámení s náplní práce, interním systémem, které trvá v řádech dnů. Některé pracovní pozice vyžadují důkladné školení v řádech týdnů či měsíců. Zapracování provádí vedoucí, zkušenější kolega či přímo školitel pomocí různých metod vzdělávání.
- Sociální začlenění. v rámci adaptace hraje důležitou roli také včlenění zaměstnance do kolektivu tak, aby se cítil mezi kolegy dobře, překonal počáteční nejistotu a měl k práci i k organizaci pozitivní vztah. Kromě kolegů, kteří s touto činností pomáhají spíše v rámci neformální adaptace, pomáhá se začleněním také vedoucí organizační jednotky, který by měl vytvářet a udržovat optimální pracovní vztahy na pracovišti.

Pilařová (2016, s. 71) rozlišuje adaptaci na sociální a pracovní. Sociální adaptace umožňuje pracovníkovi rychle se začlenit do pracovního kolektivu a dalších vztahů v rámci organizace. Důležité je v tomto případě vědět, kdo je ve firmě zodpovědný a za jaké činnosti a na koho se může v různých situacích obrátit. Měrtlová (2014, s. 61) popisuje podstatu sociální adaptace – vlídné přijetí, potřeba zajistit seznámení s ostatními pracovníky, určení patrona. Výsledkem je pak psychická pohoda nového zaměstnance, rychleji se orientuje v nových vztazích i nových pracovních úkolech. Pracovní adaptace pak dle Měrtlové (2014, s. 61) umožňuje poznat, jak firma funguje, pracovník poznává prostorové rozložení budov a hal ve firmě, dostává informace o povinnostech zaměstnance a o požadavcích na zaměstnance, dochází k provedení zácviku podle popisu práce na pracovním místě. Pilařová (2016, s. 71) pak v rámci pracovní adaptace popisuje úkol manažera – zajistit, aby pracovník dosáhl co nejdříve potřebnou úroveň kompetencí a dosahoval žádoucích výkonů.

Koubek (2010, s. 193) uvádí 3 oblasti orientace nových pracovníků. První oblastí je celoorganizační orientace, která je zaměřená na obecné informace, které lze aplikovat na všechny pozice napříč společnostmi. Další oblastí je útvarová orientace, tedy začlenění v rámci konkrétního útvaru či oddělení, kdy by měla postihnout detaily, které se vyznačují právě v tom konkrétním týmu či pracovní skupině. Poslední a nejkonkrétnější oblastí orientace je orientace na konkrétní pracovní místo. Někteří autoři uvádí útvarovou orientaci a orientaci na konkrétní pracovní místo v rámci jedné skupiny.

2.3.3 Průběh a nástroje adaptačního procesu

Měrtlová (2014, s. 62) vysvětluje, že adaptační plán nelze provést najednou, ale je potřeba adaptaci rozprostřít do delšího časového období. Jak Měrtlová (2014, s. 62), tak Koubek (2015, s. 194) se shodují v tom, že v naší praxi personální práce zatím není věnována procesu adaptace potřebná pozornost a není ani zpracována vzorová struktura orientace a souboru písemných materiálů používaných pro orientaci. Armstrong (2015, s. 397) popisuje jako jeden z nástrojů příručku pro nové zaměstnance. Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s.168) nebo Pilařová (2016, s. 72) vysvětlují jako vhodný nástroj adaptace tzv. adaptační plán. O nástroji stabilizace jako součást adaptace, tedy psychologické smlouvě se zmiňuje Urban (2013, s. 33) nebo výše zmíněný kolektiv autorů (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 168). Jako poslední bod adaptačního procesu je uváděno hodnocení procesu. Níže jsou jednotlivé nástroje podrobněji vysvětleny.

Příručka pro nového zaměstnance

Některé větší firmy mají pro nové zaměstnance připravenou tzv. příručku nebo manuál, ve kterém jsou popsány různé informace od představení organizace, přes pracovní řád až po benefity či popis pracovních pozic. Tato příručka usnadní novému zaměstnanci i firmě seznámení se základními informacemi spojenými s nástupem na pracovní místo, protože jsou přehledně zpracované do souhrnného dokumentu, ke kterému se zaměstnanec může i vrátit, pokud například neporozumí všem informacím hned při nástupu. Dle Armstronga (2015, s. 397) by měla příručka obsahovat následující informace:

- stručnou charakteristiku podniku – jeho historii, výrobky, organizaci a vedení;
- základní pracovní podmínky – informace o pracovní době, dovolené, podnikovém důchodu, pojištění;
- odměňování – mzdové/platové třídy a tarify, kdy a jak se vyplácí, srážky a další otázky;
- nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky;
- udělování volna;
- podniková pravidla;
- disciplinární postupy;
- postupy pro přiznávání kvalifikace;
- postup při stížnostech;
- postup při povyšování pracovníků;
- odborové záležitosti společných konzultativních výborů;
- možnosti vzdělávání a výcviku;
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce;
- zdravotní péče a první pomoc;
- možnosti stravování a občerstvení;
- sociální program a péče o pracovníky;
- pravidla pro telefonování a korespondování;
- pravidla pro používání elektronické pošty;
- cestovné a diety

Adaptační plán

Celý proces adaptace by měl být popsán v tzv. adaptačním plánu. Adaptační plán by měl mít dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011, s. 168) písemnou formu a měl by být individualizovaný, tedy tzv. šitý na míru každému nově příchozímu zaměstnanci, dle pozice, na kterou nastupuje. V jeho adaptačním plánu by měl být popsán celý průběh adaptace od prvního dne nástupu až po ukončení adaptace. Adaptační proces by měl splňovat výše popsané náležitosti, délka adaptačního procesu je však velmi individuální – u některé pozice je adaptační proces kratší, protože není třeba vysvětlovat tolik pracovních postupů, naopak u některých pozic může trvat adaptace i 6 měsíců, protože jednotlivé procesy jsou velmi složité a vyžadují delší zaškolení. Adaptační plán by měl obsahovat kromě popisu jednotlivých činností, které nový pracovník v rámci adaptace absolvuje, také termíny splnění jednotlivých úkonů

adaptace, viz vzor adaptačního plánu v příloze č. 1. Důležité je vhodně rozložit nové informace v čase tak, aby zaměstnanec nebyl zahlcen informacemi a dále stanovit různé způsoby učení a získání nových dovedností (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s.168). Dle Urbana je vhodné předat a vysvětlit v průběhu prvního pracovního dne, a to během rozhovoru nového zaměstnance s nadřízeným (Urban, 2013, s. 54).

Psychologická smlouva

Dle Urbana (2013, s. 54) patří k důležitým předpokladům stability nově přijatých zaměstnanců pochopení a dodržení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Psychologická smlouva není písemný dokument, jedná se o soubor očekávání obou stran – čím zaměstnanec přispěje organizaci, a naopak jak ho organizace ocení. Organizace čeká, že zaměstnanec přispěje svými schopnostmi, dovednostmi, pracovním úsilím, osobním nasazením a loajalitou. Naopak zaměstnanci očekávají poskytnutí kromě platu a benefitů, také pracovní jistoty, možnost seberealizace a pracovního rozvoje.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 168) poukazují na nejčastější formy porušení psychologické smlouvy. Jedná se nejčastěji o neposkytnutí zaměstnanci slíbeného tréninku, rozdíl mezi skutečným a slíbeným platem či bonusem, neodpovídající kariérní postup, jiná povaha práce, než jaká byla slíbená či nesplnění slibu expanze firmy. V případě nesouladu v psychologické smlouvě je potřeba zjišťovat důvody tohoto nesouladu a snažit se je napravit. Ovšem plný soulad mezi požadavky zaměstnance a potřebami zaměstnavatele je téměř nedosažitelný, především v důsledku měnících se požadavků v průběhu trvání pracovněprávního vztahu.

Hodnocení adaptačního procesu

Posledním, avšak velmi důležitým krokem v procesu adaptace, je hodnocení celého procesu adaptace. Šikýř (2014, s. 109) rozlišuje 2 typy hodnocení adaptace. Neformální hodnocení je praktikováno v průběhu celé adaptace, manažer může díky neformálnímu hodnocení včas rozpoznat případný problém v plnění pracovní náplně a má možnost tento problém se zaměstnancem napravit. Formální hodnocení dle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 60) nastává na konci adaptačního programu, například na konci zkušební doby, kdy je shrnut průběh a zhodnocen výsledek adaptace. Dle Lochmannové (2016, s. 57) využívá personální útvar naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novým zaměstnancem, aby od něj shromáždil informace například o tom, s čím a kde má potíže. Koubek (2015, s. 200) popisuje nutnost formálního a systematického vyhodnocování průběhu procesu, kdy doporučuje se zaměstnancem během prvního týdne adaptace alespoň dvakrát hodnotit, v dalších týdnech alespoň jednou týdně. Koubek dále zmiňuje důležitost zapojení do hodnocení průběhu adaptace kromě samotného zaměstnance také bezprostředního nadřízeného a zástupce personálního útvaru. Na konci celého procesu adaptace by po jejím zhodnocení mělo nastat také nastavení nového plánu, který bude posléze opět pravidelně hodnocen.

2.4 Metodika práce

Cílem bakalářské práce je posouzení procesů přijímání a adaptace nových zaměstnanců, konkrétně řidičů na oddělení dopravy ve společnosti ABC, identifikace silných a slabých stránek. Dílčím cílem je navrhnout nástroje adaptace, které organizace ABC bude moci využít pro zlepšení adaptačního procesu.

Teoretická část je vytvořena na základě rešerše odborné literatury včetně komparace názorů jednotlivých autorů na zkoumanou problematiku. Byl vysvětlen význam systému řízení lidských zdrojů a místo zkoumaných personálních činností v tomto systému. V této souvislosti byly vysvětleny hlavní pojmy. Byl tak vytvořen teoretický rámec pro navazující praktickou část. V praktické části byla využita kombinace několika výzkumných metod: analýza interních materiálů, deskripce současných personálních procesů přijímání a adaptace, kvalitativní šetření metodou strukturovaného rozhovoru a kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na získání informací o nástupní dokumentaci, procesu přijímání, seznámení s pracovním prostředím a průběhu adaptace. Cílovou skupinou šetření byli řidiči společnosti ABC. Strukturovaný rozhovor byl veden s vedoucím oddělení dopravy, který je zodpovědný za celý nástupní a adaptační proces řidičů.

Kvantitativní výzkum je metoda vědeckého výzkumu, která popisuje zkoumanou skutečnost pomocí znaků, které lze vyjádřit čísly, je tedy založen na získání statistických dat. Existují různé metody kvantitativního výzkumu, nejrozšířenější z nich je právě použité dotazníkové šetření. Jak uvádí Olecká a Ivanová (2010, s. 23), je tato metoda nejméně náročná na čas, zasáhne velký počet i prostorově vzdálených osob, příprava i zpracování je rychlá. V některých případech předchází samotnému dotazníkovému šetření tzv. pilotní výzkum. Ten představuje předběžnou studii, která je provedena před hlavním výzkumem, aby byla ověřena proveditelnost a předešlo se tak případným chybám v samotném výzkumu. V tomto případě pilotní výzkum využit nebyl, především z důvodu počtu respondentů, kdy do hlavního výzkumu byli zapojeni všichni řidiči a pilotní studie se provádí s respondenty, kteří poté nebudou zapojeni do hlavního výzkumu.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na konkrétní skupinu zaměstnanců – řidiči. Tato skupina respondentů byla vybrána vzhledem k cíli bakalářské práce – posouzení procesů přijímání a adaptace nových zaměstnanců, konkrétně řidičů na oddělení dopravy ve společnosti ABC. Dotazníkové šetření se zúčastnilo celkem 15 řidičů, tedy 100 % z celkového počtu řidičů zaměstnaných ve společnosti ABC. Věkové rozmezí řidičů je od 25 do 58 let. Dotázaní respondenti jezdí vnitrostátní a mezinárodní přepravy. Dotazníkové šetření probíhalo od 1. června 2020 do 31. července 2020; termín byl zvolen především proto, aby se zajistila návratnost dotazníků od respondentů – řidičů mezinárodní přepravy. Dotazníky byly vytištěny a předány všem respondentům; jejich návratnost díky dostatečnému času na vyplnění a odevzdání a také díky podpoře managementu byla 100 %. V dotazníku je celkem 14 otázek, které jsou zaměřeny na nástupní den, nástupní dokumentaci, adaptační proces. Cílem bylo zjistit, jak vnímá vybraná skupina zaměstnanců celý proces nástupu a adaptace, zda měli všechny potřebné informace, věděli, na koho se v případě nutnosti obrátit s dotazem apod. Personalistika je zaměřená na práci se zaměstnanci, a proto je stěžejní, jak se při adaptaci zaměstnanci celkově cítí, jak jsou spokojeni, co je pro ně v této fázi důležité. K vyhodnocení dotazníkového šetření byla použita statistická metoda – absolutní a relativní četnost. Výsledky byly rovněž znázorněny pro lepší přehlednost graficky.

Je nutné zdůraznit, že autorka práce si velmi dobře uvědomuje omezenost provedeného dotazníkového šetření. Vzhledem k počtu respondentů nelze získané informace v žádném případě zevšeobecňovat a uplatnit v prostředí jiných podniků. Nicméně údaje z dotazníkového

šetření mohou být určitým východiskem pro rozpoznání nedostatků (společně s využitím ostatních informací) v nastavených procesech přijímání a adaptace v konkrétním zkoumaném podniku.

Další použitou metodou je polostrukturovaný rozhovor s předem stanovenými otázkami, které byly doplněné otázkami plynoucími z odpovědí dotazovaného. Rozhovor se řadí ke kvalitativním metodám výzkumu. Dle Dismana (2000, str. 285) je kvalitativní výzkum nenumerické šetření a interpretace sociální reality, přičemž jeho cílem je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím. Creswell (1998, s. 12) definuje kvalitativní výzkum jako proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách (Creswell 1998 in Hendl, 2008). Jednou z metod kvalitativního výzkumu je polostrukturovaný rozhovor, který byl zvolen pro tuto práci. Rozhovor byl veden s vedoucím oddělení dopravy, protože je v této společnosti zodpovědný za celý proces přijetí a adaptace zaměstnance – firma nemá personální oddělení, takže si proces přijímání a adaptace zajišťují vedoucí pracovníci, proces systémového vedení zaměstnance v evidenci pak zajišťuje mzdová účetní, která pracuje pro společnost externě, nemá tedy prostor pro zajištění personálních činností.

Doprovodnou metodou byl rozbor sekundárních zdrojů – rozbor interních materiálů organizace – pracovní smlouva, mzdový výměr, nástupní dotazník, souhlas se zpracováním osobních údajů, způsob založení osobní složky zaměstnance. Tato metoda byla využita pro zjištění, jak je proces přijetí a adaptace zaměstnance zajištěn administrativně, zda má společnost vypracované konkrétní směrnice pro přijímání nových zaměstnanců a jakým způsobem jsou jednotlivé dokumenty zpracovány.

Využití několika výzkumných metod umožnilo získat dostatečné množství relevantních informací, které pak posloužily jako východisko k rozpoznání silných a slabých stránek současného nastavení personálních procesů přijímání a adaptace.

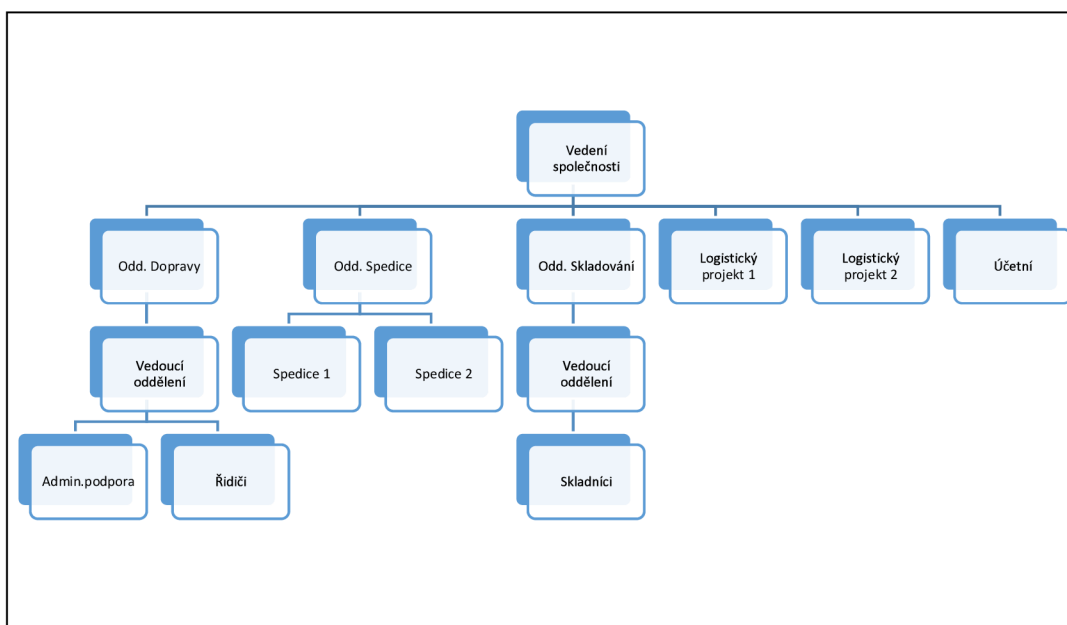
3 Praktická část

V praktické části je představena společnost ABC, ve které byl veden výzkum, dále byla využita kombinace několika výzkumných metod: analýza interních materiálů, deskripce současných personálních procesů přijímání a adaptace, kvalitativní šetření metodou strukturovaného rozhovoru a kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření.

3.1 Představení společnosti ABC

Společnost ABC se zabývá kontraktní logistikou, dopravou, spedicí a skladováním. Byla založena v roce 2013. Společnost má několik skladů v rámci Ústeckého kraje a Plzeňského kraje – v Ústí nad Labem, Podbořanech a Plzni. Celková kapacita skladů je téměř 30 000 m². Společnost ABC na svých internetových stránkách uvádí, že nabízí klientovi komplexní servis a řešení šité na míru danému klientovi. Na začátku celého procesu je základní logistický audit, který pomůže odhalit problémy a zároveň skutečné potřeby v rámci logistiky. Na základě výsledků auditu je navrženo řešení daných požadavků, což zahrnuje stanovení strategie a plánu a zároveň také následné zhodnocení dané strategie. Dále webové stránky společnosti ABC uvádí, že kontraktní logistikou se rozumí naplánování, uskutečnění a následné řízení logistického systému, který funguje prostřednictvím třetí osoby – logistického poskytovatele. Významnou činností společnosti je přeprava zboží, kdy je přeprava materiálu zajišťována desítkám různým firmám, a to buď spedičně anebo vlastními vozy. Zboží se přepravuje do různých zemí v rámci Evropské Unie. Největší část přeprav je zajišťována pro 3 zavedené klienty, kteří si pravidelně objednávají stejný typ dopravy. Nedílnou součástí jsou ale také zakázky, které mají spíše nepravidelný charakter, s některými zákazníky je spolupráce pouze jednorázová. Všechny zakázky se dělí v rámci firmy mezi oddělení dopravy, tedy přepravy jsou zajišťovány vlastními vozy a oddělení spedice, které zajišťuje pro přepravy externími přepravce. Společnost ABC je malá firma, která zaměstnává přibližně 60 zaměstnanců.

Obrázek 1 - Organizační schéma společnosti ABC



Zdroj: Vlastní zpracování

Firma se rozděluje dle organizačního schématu na několik středisek – Doprava, Spedice, Skladování a logistické projekty. Každé středisko má svého vedoucího. Společnost nemá personální ani účetní oddělení, o finanční a mzdové účetnictví se stará externí společnost. Personální záležitosti zajišťuje ve spolupráci se mzdovou účetní jednotlivý vedoucí daného střediska.

Bakalářská práce je zaměřena na středisko dopravy, konkrétně chod personálních činností. Středisko dopravy řídí vedoucí dopravy. Ten zajišťuje komplexní řešení objednávek přeprav jak se zákazníky, tak se zaměstnanci – řidiči. Administrativní záležitosti v rámci tohoto oddělení má na starosti administrativní pracovník. V oblasti personálních činností je činný především vedoucí dopravy – zajišťuje inzerci pracovních míst, pracovní pohovory s uchazeči, rozhoduje o přijetí zaměstnanců, zajišťuje podpis nástupní dokumentace a následnou adaptaci nového zaměstnance. Dále z hlediska personálních činností řeší ukončování pracovních poměrů, zpracování podkladů pro mzdy, případné další vzdělávání a motivaci zaměstnanců.

3.2 Popis přijímání a adaptace zaměstnanců

V následujícím textu je popsáno, jakým způsobem probíhají procesy přijetí a následné adaptace nového zaměstnance ve společnosti ABC. V této fázi je již vybrán konkrétní uchazeč na danou pozici – konkrétně na pozici řidiče.

Přijímací proces

Po výběrovém řízení je uchazeči oznámeno, že byl na pozici vybrán. Následuje první osobní schůzka, kde jsou domluveny podrobnosti spolupráce. Vedoucí dopravy na schůzce s budoucím zaměstnancem domlouvá datum nástupu, pracovní úvazek, obsah a délku platnosti pracovní smlouvy, mzdu a další. Datum nástupu se domlouvá dle potřeby – buď od prvního dne nového měsíce, nebo případně v průběhu měsíce; záleží na tom, zda je vytvořena nová pozice (například vznikem spolupráce s novým zákazníkem a rozšířením vozového parku) nebo nový zaměstnanec nastupuje místo jiného zaměstnance. Většina zaměstnanců nastupuje do pracovního poměru, výjimečně je s novým pracovníkem domluvena spolupráce na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. V těchto případech pracuje zaměstnanec pouze jako zástup při dovolené nebo případně v některých nenadálých situacích, kdy je potřeba řešit záskok za stávající řidiče. V případě hlavního pracovního poměru je s řidiči podepisována pracovní smlouva s tříměsíční zkušební dobou s platností na dobu neurčitou. Mzda je pevně stanovena a rozdělena na základní složku mzdy a pohyblivou složku mzdy. Poté, co se všechny tyto podmínky spolupráce domluví, následuje většinou seznámení s vozidlem, vysvětlení, jak konkrétně budou probíhat přepravy, trasy a další.

Před nástupem do zaměstnání absolvuje budoucí zaměstnanec také vstupní lékařskou prohlídku u lékaře, se kterým má společnost ABC domluvenou spolupráci. Zaměstnanec tedy obdrží žádost a formulář pro vypsání zdravotního posudku od poskytovatele lékařské posudkové služby, je na zdravotní prohlídku řádně objednan a následně v termínu absolvuje vstupní lékařskou prohlídku.

Dalším nezbytným úkonem, který budoucí zaměstnanec společnosti ABC podstupuje ještě před nástupem k prvnímu pracovnímu dni, je školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Toto školení zprostředkovává dlouhodobě spolupracující externí firma, jejíž pracovník školí všechny zaměstnance společnosti ABC v této oblasti. Spolu se školením BOZP budoucí řidič absolvuje také školení řidičů, které zprostředkovává také pracovník externí společnosti, v tomto případě Autoškoly.

Proces adaptace

Po proběhnutí všech úkonů před nástupem následuje první pracovní den. V tento den obvykle po příchodu na pracoviště zaměstnanec podepisuje pracovní smlouvu a další nástupní dokumenty (blíže k dokumentům viz kap. 3.3). Po podepsání všech dokumentů následuje detailní seznámení s obsahem práce – jaké trasy bude řidič jezdit, co bude převážet, jakým způsobem se budou následující trasy domlouvat a podobně. Někteří řidiči jezdí pouze v rámci České republiky, někteří jezdí v zahraničí opakující se trasy a někteří jezdí různé trasy v rámci zahraničí. Poté je nový řidič seznámen s dokumentací potřebnou při výkonu práce – přepravní listy. Dále je řidiči předána tankovací karta, mobilní telefon. Dalším krokem je seznámení řidiče s prostředím, ve kterém se bude pohybovat, tedy zázemí společnosti – toaleta, sprcha, kuchyňka a další. Následně je řidič seznámen také s případnými kolegy, s nimiž se bude potkávat a popř. spolupracovat – většinou to jsou skladníci ve společnosti ABC, případně administrativní pracovník (pokud nedošlo k seznámení již během pohovorů atd.). Další fází během prvního nástupního dne je seznámení nového řidiče s vozidlem. Vedoucí dopravy spolu s řidičem projdou celý vůz. Vedoucí dopravy také zajistí, aby byla ve vozidle povinná i nepovinná výbava, kterou obvykle řidiči potřebují. Po zkontrolování a seznámení se s vozidlem

následuje samotný výkon práce. Na konci dne vedoucí dopravy kontaktuje řidiče a proběhne rozhovor po prvním pracovní dni. Vedoucí dopravy zjišťuje, zda proběhl první den v pořádku, zda je potřeba něco dořešit nebo vysvětlit, a další věci. Pokud řidič končí směnu opět ve společnosti ABC, proběhne pohovor osobně, ale většinou jsou řidiči na cestách, takže pohovor absolvují telefonicky.

Další pohovory v rámci adaptace probíhají obvykle po prvním týdnu, poté po prvním měsíci, a nakonec na konci zkušební doby. Během pohovorů se hodnotí dosavadní pracovní výsledky, prostor pro zlepšení, také zaměstnanec má prostor pro sdělení, co by potřeboval od vedoucího, co mu nevyhovuje apod. Na konci zkušební doby se navíc hodnotí celková spolupráce za všechny tři měsíce a vyhodnocuje se, zda spolupráce bude i nadále pokračovat po uplynutí zkušební doby.

K zaznamenání průběhu a vyhodnocení procesu adaptace společnost ABC nemá žádný formulář ani plán. Na pohovorech v průběhu adaptace se vedoucí se zaměstnancem domlouvají pouze ústně, průběh pohovoru ani samotné adaptace se nikam nezaznamenává. Pohovory mají tak spíše sloužit k pravidelnému ověřování, zda je zaměstnanec spokojený či zda potřebuje s něčím pomoci apod.

V souhrnu lze říci, že přijímací proces je ve společnosti ABC nastaven správně v rámci činností, které jsou prováděny před samotným nástupem – se zaměstnancem jsou předem domluveny podmínky spolupráce, zaměstnanec absolvuje všechna potřebná školení a také vstupní lékařskou prohlídku. Zaměstnanec je ústní formou seznámen s náplní práce. Po samotném nástupu do práce začíná proces adaptace, který ovšem není nikde zaznamenán – chybí adaptační plán nebo jiná forma písemného nastavení adaptace. Zaměstnanec na začátku dne před samotným výkonem práce podepisuje nástupní dokumenty, vedoucí oddělení předá zaměstnanci všechna potřebné informace a vybavení. Následuje pohovor po prvním pracovním dni a poté další pohovory v průběhu adaptace, které nejsou písemně stanoveny a probíhají tak dle aktuální domluvy, v některých případech z časových důvodů pouze telefonicky. Na konci zkušební doby zaměstnanec absolvuje poslední pohovor, kterým je zakončen proces adaptace.

3.3 Analýza nástupní dokumentace

Společnost ABC využívá k nástupu několik dokumentů – pracovní smlouva, mzdový výměr, dohoda o provedení práce, nástupní dotazník, GDPR pro zaměstnance. Vzory všech níže zmíněných dokumentů jsou zahrnuty v přílohách 4 až 8.

Pracovní smlouva

Pracovní smlouva společnosti ABC má celkem 5 stran. Obsahuje informace, které jsou nutné dle zákoníku práce, tedy den nástupu do práce, místo výkonu práce a druh vykonávané práce. Dále je ve smlouvě uvedena informace o trvání pracovního poměru, který se ve společnosti ABC uzavírá s řidiči na dobu neurčitou. Následuje článek o mzdě. Zde jsou uvedeny obecné informace ke mzdě, výplatní termín, informace o mzdovém výměru a zákonných srážkách ze mzdy – zdravotní a sociální pojištění a daň z příjmu fyzických osob. Další informací ve smlouvě je informace o pracovní době, která je 40 hodin týdně a dovolené, která činí 20 dní za kalendářní rok. Následuje výčet práv a povinností zaměstnance a povinností zaměstnavatele. Společnost ABC uvádí mezi povinnostmi zaměstnavatele vytvoření podmínek pro řádný výkon jeho funkce a povinnost přidělovat práci dle smlouvy, platit za vykonanou práci a vytvářet podmínky pro úspěšné splnění pracovních výsledků a povinností. Mezi práva zaměstnance patří zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Oproti tomu jako povinnosti zaměstnance společnost ABC uvádí vykonání práce svědomitě a řádně, dodržování předpisů vztahujících se k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Dále zaměstnanec bere podpisem smlouvy na vědomí, že projevy nevhodného chování nebo nepoctivost může být považován za hrubé porušení pracovní kázně, dále bere na vědomí zákaz požívání alkoholických nápojů a jiných omamných látek. Zaměstnanec podpisem smlouvy také souhlasí s možným vysláním na pracovní cestu a prohlašuje, že byl seznámen s právy a povinnostmi a dalšími ujednáními obsaženými v pracovní smlouvě. Další článek se věnuje hrazení nákladů zaměstnance zaměstnavatelem, v případě schválení a prokázání nákladů. Poté následuje článek o zkušební době, která činí 3 měsíce. V dalších článcích je zmíněna povinnost mlčenlivosti, rozhodný správní řád, urovnání sporů. Dále je v pracovní smlouvě upravena písemná forma a další ujednání, a nakonec salvátorská doložka. Celé znění pracovní smlouvy se nachází v příloze č. 4.

Mzdový výměr

Mzdový výměr je příloha pracovní smlouvy, která obsahuje ujednání o mzdě. Tento dokument obsahuje údaje zaměstnance, sjednanou hrubou mzdu, která je rozdělená v případě řidičů na základní a prémieovou složku. Ve mzdovém výměru je také uveden bankovní účet, na který je poukázána mzda. Náhled mzdového výměru je v příloze č. 5.

Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce obsahuje místo výkonu práce, termín, ve kterém bude práce vykonána a také jakou práci zaměstnanec vykoná. Dále následuje celková odměna za měsíc vykonávání práce, bankovní účet, na který bude odměna vyplacena a informace o zákonných srážkách ze mzdy. Na závěr je uvedena informace o dvou vyhotovených dokumentu a prohlášení o porozumění dohody. Dohoda o provedení práce je uvedena v příloze č. 6.

Kmenový list zaměstnance

Kmenový list zaměstnance (příloha č.7) je formulář, do kterého nastupující zaměstnanec vyplňuje všechny informace o sobě, které jsou důležité a nezbytné pro zaměstnavatele. Obsahuje osobní údaje (příjmení a jméno, datum narození, rodné číslo, místo narození, číslo občanského průkazu, rodinný stav, státní občanství, trvalou a kontaktní adresu, zdravotní pojišťovnu), informaci o rodinných příslušnících pro uplatnění například slevy na daň z příjmu, informaci o předchozím zaměstnavateli a souběžném pracovním poměru. Dále zaměstnanec do

dokumentu uvádí, zda pobírá invalidní důchod a zda jsou na něj vedené exekuce nebo je v insolvenční. Také je v kmenovém listu uvedeno bankovní spojení a e-mail pro zaslání elektronických výplatních pásek.

V druhé části kmenového listu vyplňuje vedoucí pracovník mzdové informace – základní měsíční nebo hodinovou sazbu, pohyblivou složku mzdy, týdenní úvazek, dále středisko, kam je umístěn nový zaměstnanec, datum nástupu, pozice, a informace o pracovním poměru.

Na základě kmenového listu vedoucí dopravy následně vypracuje nástupní dokumentaci.

Souhlas se zpracováním osobních údajů

Tento formulář složí k udělení souhlasu zaměstnance se zpracováním osobních údajů dle nařízení Evropského parlamentu a Rady Evropské Unie. V tomto dokumentu je uveden dobrovolný souhlas se zpracováním osobních údajů, které jsou jasně identifikované – identifikační a kontaktní údaje, obrazové snímky, lokalizační údaje z GPS, číslo občanského průkazu a rodné číslo, otisk prstu, archivace evidenčních listů důchodového pojištění a zároveň je ke každému údaji uveden účel uchovávání. Dále je v dokumentu definována doba, po kterou mohou být osobní údaje uchovány – po dobu trvání pracovního poměru a poté ještě 3 roky. V dalším bodě jsou vyjmenována práva, se kterými byl tímto dokumentem zaměstnanec seznámen. Zaměstnanec může tento souhlas kdykoliv odvolat. Formulář je uveden v příloze č. 8.

Všechny výše uvedené dokumenty jsou uloženy ve složce zaměstnance, ve které se evidují i další dokumenty, které souvisí se zaměstnancem. Po podepsání všech dokumentů si složku přebírá mzdová účetní, která zaměstnance zaeviduje ve firemním informačním systému. Osobní složka zaměstnance je dále uložena fyzicky v kartotéce a také elektronicky.

Analýzou nástupní dokumentace bylo zjištěno, že v rámci dokumentů jsou splněny zákonné, a tedy povinné požadavky na obsah pracovní smlouvy – druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce (§ 34 odst. 1 zákoníku práce). Slabou stránkou nástupní dokumentace je její univerzálnost – dokumenty jsou tvořeny pro všechny zaměstnance, vhodnější by bylo konkretizovat dokumenty pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Další slabou stránkou je absence dalších důležitých, tzv. fakultativních náležitostí. Lochmannová (2011, s. 4) uvádí, že se může jednat například o práva a povinnosti smluvních stran, informační povinnost zaměstnavatele, pracovní dobu, souhlas zaměstnance s vysíláním na pracovní cestu, souhlas zaměstnance se srážkou ze mzdy za poskytnuté stravenky či poskytnuté ochranné pracovní prostředky (které zaměstnanci zůstávají po skončení pracovního poměru a nemají ještě skončenou tzv. vynášecí dobu), konkurenční ujednání nebo ujednání o hmotné odpovědnosti a mlčenlivosti, případně další.

3.4 Výzkumné šetření

V rámci výzkumného šetření byla použita kvalitativní i kvantitativní forma výzkumu. Pro výzkum byl po pečlivém zvážení vybrán polostrukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení dopravy. Vedoucí oddělení dopravy byl pro rozhovor zvolen především kvůli jeho pracovní pozici s ohledem na velikost oddělení dopravy, na které je tato práce zaměřena. Vedoucí oddělení dopravy ve společnosti ABC se podílí na personálním výběru, na celém adaptačním procesu a následně je v každodenním kontaktu s řidiči. Dále byl zvolen kvantitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření s vybranou cílovou skupinou – řidiči, kteří představují klíčovou skupinu zaměstnanců ve zkoumané společnosti. Tato cílová skupina byla vybrána vzhledem k zaměření bakalářské práce, která je zaměřena právě na nástupní a adaptační proces řidičů ve společnosti ABC. Průběh a výsledky výzkumu jsou popsány v dalších subkapitolách.

3.4.1 Rozhovor s vedoucím oddělení dopravy

Pro zjištění, jak probíhá proces přijímání a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti ABC, byl proveden polostrukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení dopravy. Vedoucí dopravy byl vybrán, protože on řídí celý proces výběru, nábory a adaptace zaměstnanců. Rozhovor byl rozdělen do několika oblastí – představení a popis činnosti oddělení dopravy, popis probíhajících personálních činností, popis procesu přijímání zaměstnance a následné adaptace. Přepis celého rozhovoru je uveden v příloze č. 2 této práce.

Nejprve proběhlo představení respondenta – pro zachování anonymity je vedoucí oddělení označen iniciálami P.D. – „Jmenuji se P.D. jsem vedoucí dopravy ve společnosti ABC, ve firmě pracuji 2 a půl roku na této pozici.“ V následující odpovědi popsal pan P.D. činnosti, které zajišťuje oddělení dopravy – „Jako vedoucí dopravy zajišťuji jednotlivé obchody pro naši dopravu – od oslovení zákazníků přes komunikaci až po uzavření dohod o přepravě – podmínky, cena, datum, typ vozidla atd. Poté práci rozdělují jednotlivým řidičům – někteří řidiči jezdí pravidelné trasy, které se opakují a jsou stále stejné, někteří řidiči jezdí pro jediného zákazníka, ovšem různé množství přeprav na různá místa, a někteří řidiči jezdí různé přepravy různým zákazníkům. Všem připravuji podklady pro přepravu, komunikuji s nimi v případě potíží při přepravě. ... Zajišťuji také technické záležitosti spojené s našimi vozy – zajištění pravidelného servisu nebo servisu v případě poruch, STK, vybavení vozidel, zajištění ochranných pomůcek pro řidiče.“ Pan P.D. dále popsal personální činnosti, které sám zajišťuje – „Řidiče si také vybírám jako zaměstnance, případně s nimi řeším potíže, případně ukončování smluv apod. Zpracovávám jejich docházku, kterou pak postupuji mzdové účetní pro zpracování mzdy.“ Z rozhovoru vyplynulo, že společnost ABC nemá personální oddělení, veškeré personální záležitosti si řídí jednotliví vedoucí středisek. Pan P.D. má tedy na starost mimo jiné i proces přijímání zaměstnanců. Následně pan P.D. popsal, jaké dokumenty při nástupu nový zaměstnanec podepisuje – „Vyplňuje nástupní dotazník, kam píše všechny informace, které potřebujeme do smlouvy nebo pak účetní. Pak podepisuje pracovní smlouvu a mzdový výměr. Dále ještě GDPR, tedy dokument kvůli zpracování osobních údajů.“ Dále vedoucí oddělení dopravy popsal proces, který nový zaměstnanec podstupuje ještě před prvním výkonem první cesty – „No, musí projít lékařskou prohlídkou, kterou nám zajišťuje pracovní lékařská služba. Pak je nový zaměstnanec proškolen v oblasti bezpečnosti práce. V podstatě všichni moji noví zaměstnanci jsou řidiči, takže prochází seznámením s vozidlem – jdeme do toho vozidla, vše projdeme, zkontrolujeme, že je ve vozidle vše, co ze zákona musí být, a také vše, co potřebuje řidič, který třeba jezdí na mezinárodní přepravy, takže v tom autě je i několik dní. V rámci ukázky auta s ním pak projdu ještě naše zázemí – kuchyňku, sprchy, WC, případně kancelář, kde mě najde, když by něco potřeboval.“

Následně pan P.D. popisoval navazující proces adaptace – tedy rozhovor po prvním pracovním dni a další rozhovory během adaptační doby zaměstnance – „Většinou ten první den jsem s ním v kontaktu, kontroluji, zda vše proběhlo v pořádku, dorazil, kam měl, a zda přeprava proběhla, jak měla. Zároveň s ním pak na konci dne proberu, jestli něco nepotřebuje dovysvětlit, zařídit, nebo něco takového. Další hodnotící pohovory probíhají buď v kanceláři, nebo případně po telefonu, vzhledem k tomu, že jsou často řidiči delší dobu na cestě a nemají možnost dorazit do kanceláře. Někdy je problém s řidiči naplánovat osobní schůzku, protože jsou třeba i celý týden takzvaně venku, tedy v zahraničí, a pak když přijedou, tak chtějí jet domů za rodinou. Takže někdy tyto pohovory vedeme po telefonu, třeba když má řidič delší přestávku mezi jízdami a má tak čas na delší rozhovor.“ Přesně stanovené termíny pohovorů nejsou, taktéž není stanoven adaptační plán písemně – „písemně domluvené termíny pohovorů naplánované nemáme. Je těžké s řidiči plánovat delší časový úsek, protože se vše odvíjí od jejich práce – kde zrovna budou, což ale víme dopředu pár dní většinou. Když nastupují, tak jim vysvětlím, že v případě jakékoli potřeby něco řešit, nějaké nespokojenosti, nejasnosti atd. se mají obrátit na mě. Informuji je i o pohovoru před koncem zkušební doby, abychom si řekli, jestli jsme obě strany spokojené.“

Na závěr rozhovoru pan P.D. sdělil, že je zvyklý všechny tyto činnosti vykonávat, nicméně vzhledem k rozšiřování týmu by uvítal, kdyby měl personální činnosti na starost jiný kolega – „Jsem zvyklý to takto dělat, ale určitě vzhledem k tomu, že se naše firma rozrůstá a já mám v rámci svého oddělení víc a víc zaměstnanců, bych určitě časem uvítal, kdyby na personální věci byl vyčleněn jeden člověk, který by mi s tím pomáhal a já se tak mohl soustředit na další oblasti mé práce.“

Z rozhovoru s vedoucím dopravy ve společnosti ABC jsou patrné silné stránky přijímacího a adaptačního procesu, ale také některé nedostatky. V první části po představení své role ve společnosti vedoucí dopravy uvedl, že zaměstnanci vyplňují před nástupem nástupní dotazník, dále podepisují pracovní smlouvu, mzdový výměr a souhlas se zpracováním osobních údajů. Důležité je všechny dokumenty dostatečně vysvětlit novému zaměstnanci. Kromě nástupních dokumentů musí nový zaměstnanec podstoupit vstupní lékařskou prohlídku a absolvovat úvodní školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Nástupním dnem nového zaměstnance provádí také vedoucí oddělení, jedná se především o seznámení s vozidlem, s dokumenty potřebnými k výkonu jízdy, a se zázemím pro případy, kdy řidiči nevykonávají jízdy, ale například pauzu. Dále popisoval vedoucí dopravy adaptační proces, který začíná již první nástupní den – nový zaměstnanec absolvuje rozhovor po prvním pracovním dni, kdy ověřuje průběh dne, většinou telefonicky. Následují další hodnotící rozhovory během adaptace, které ale nemají zejména z časových důvodů předem stanovené termíny. Pohovory obvykle probíhají telefonicky nebo osobně v kanceláři. V případě potřeby je k dispozici vedoucí dopravy, s kterým řeší všechny potíže, nejasnosti atd. Na konci zkušební doby následuje hodnotící pohovor. Je tedy patrné, že slabou stránkou je především adaptační proces, který není jednoznačně nastavený – nejsou například předem stanovené termíny pohovorů při adaptaci.

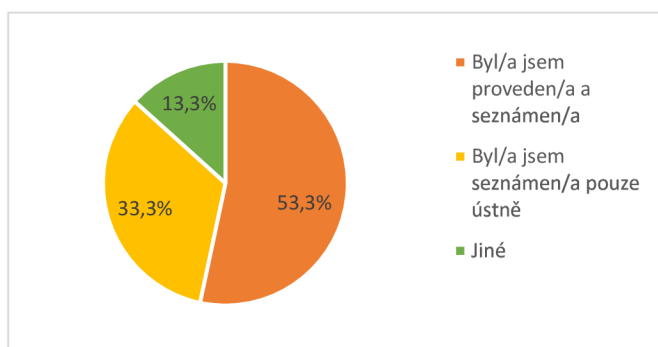
3.4.2 Dotazníkové šetření

V dotazníkovém šetření byli vybráni jako cílová skupina respondentů zaměstnanci pracující na pozici řidičů, protože tvoří klíčovou skupinu zaměstnanců společnosti ABC. Dotazník byl předán celkem 15 zaměstnancům, přičemž všech 15 respondentů dotazník vyplnilo a odevzdalo. Návratnost odpovědí tedy byla 100 %. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak hodnotí samotní zaměstnanci nástupní a adaptační proces, zda je pro ně dostačující a případně jaké vnímají nedostatky při své adaptaci. Celý dotazník je uveden v příloze č. 3. Následuje vyhodnocení celého dotazníku.

Otázka 1

Cílem této otázky bylo zjistit, zda bylo novému zaměstnanci dostatečně ukázáno jeho pracovní místo. U této specifické skupiny zaměstnanců je za pracovní prostředí považováno především vozidlo, ale také zázemí v době, kdy neřídí, tedy například toalety, kuchyňka apod.

Graf 1 - Otázka 1 Jak jste byl seznámen s pracovním prostředím?



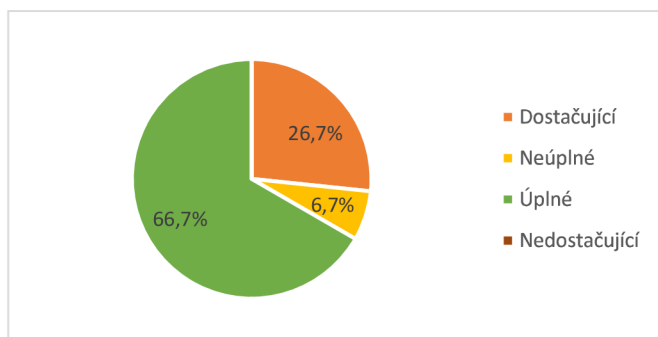
Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu vyplývá, že 53 % (8) řidičů bylo seznámeno dostatečně s prostředím, třetina (5) tázaných zaměstnanců byla seznámena ústně a 13 % (2) řidičů uvedlo jako odpověď jiné – konkrétně oba shodně uvedli, že na provádění nebyl čas, protože po podpisu smlouvy hned nastupovali jízdu.

Otázka 2

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda nastupující zaměstnanec obdržel před nástupem všechny informace, které potřeboval.

Graf 2 - Otázka 2 Byly informace, které jste obdržel od vedoucího před nástupem dostačující?



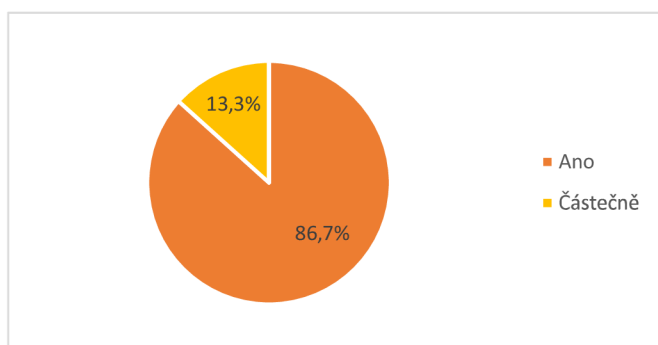
Zdroj: Vlastní výzkum

Dvě třetiny (10) respondentů, že podané informace byly úplné, tedy obsahovaly vše, co považují za důležité a podstatné. Dále 26 % (4) tázaných zaměstnanců odpovědělo, že informace byly dostačující. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že informace považoval za neúplné.

Otázka 3

Cílem této otázky bylo zjistit, zda měl nový zaměstnanec hned při svém nástupu připravené všechny náležitosti pro jeho pracovní výkon – tedy vozidlo, veškerou potřebnou dokumentaci k vozidlu, pracovní pomůcky apod.

Graf 3 - Otázka č. 3 Bylo pro Vás první pracovní den připraveno vše tak, abyste mohl začít vykonávat svoji práci?



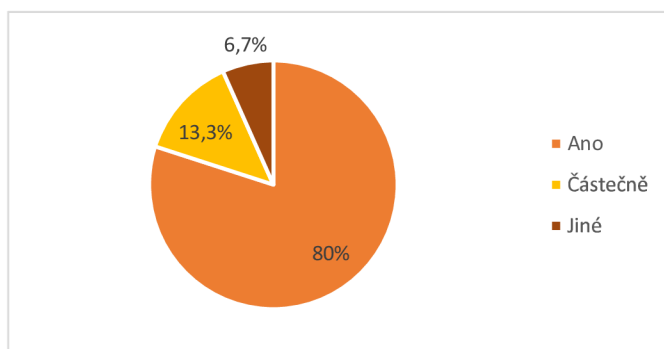
Zdroj: Vlastní výzkum

13 z tázaných řidičů odpovědělo, že vše bylo připravené. 2 dotázaní odpověděli, že připravené měli pouze část vybavení. Při dalším dotazování bylo zjištěno, že tito 2 řidiči nenastupovali k výkonu práce hned první pracovní den, ale ten následující, kdy již bylo vše připravené.

Otázka 4

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanec procházel adaptací sám nebo měl možnost se obrátit na nějakého kolegu či nadřízeného.

Graf 4 - Otázka 4 Byl Vám k dispozici vedoucí či kolega, na kterého jste se mohl/a kdykoliv obrátit o radu, pomoc?



Zdroj: Vlastní výzkum

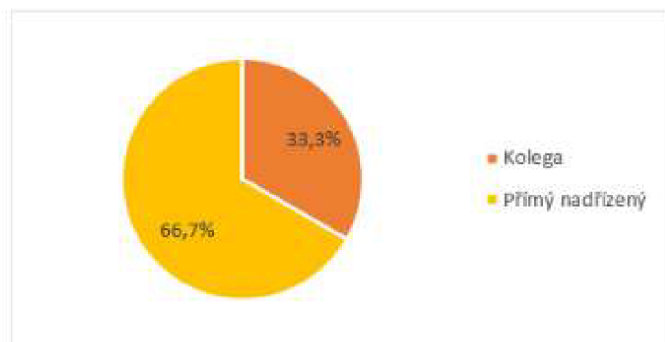
Z odpovědí vyplynulo, že 80 % (12) nových zaměstnanců se mělo na koho obrátit. 13 %, tedy 2 zaměstnanci odpověděli slovem částečně. Jeden z tázaných zaměstnanců odpověděl, že

nedostal vyloženě přiděleného zaměstnance, ale že když něco potřeboval, tak zkontaktoval svého kolegu.

Otázka 5

Vzhledem k povaze vykonávané práce je přímý nadřízený k dispozici zaměstnancům i po ukončení adaptace, protože řidiči často řeší nové situace, a proto mají k dispozici přímého nadřízeného. Cílem této otázky bylo zjistit, kdo nejvíce pomáhá již během adaptace.

Graf 5 - Otázka 5 Kdo Vám nejvíce pomohl v době adaptace a zapracování se?



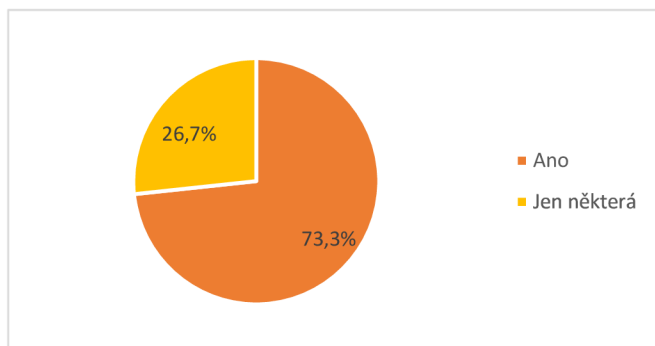
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky předchozí otázky potvrzují také odpovědi na otázku číslo 5. Dvě třetiny (10) tázaných zaměstnanců odpovědělo, že nejvíce jim pomohl přímý nadřízený, v tomto případě vedoucí dopravy. Třetině (5) zaměstnanců nejvíce pomohl kolega.

Otázka 6

Cílem otázky číslo 6 bylo zjistit, zda nový zaměstnanec měl možnost absolvovat všechna školení potřebná k jeho práci – tedy nejen povinné školení v rámci bezpečnosti práce a požární ochrany, úvodní proškolení pracovního řádu a dalších pravidel, tak i případná odborná školení pro výkon povolání řidiče – například proškolení řidičů, seznámení s vozidlem a další.

Graf 6 - Otázka 6 Měl/a jste možnost v rámci Vaší adaptace absolvovat všechna školení potřebná k Vaší práci?



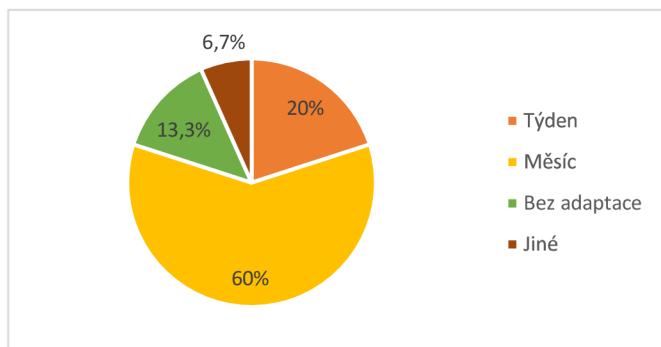
Zdroj: Vlastní výzkum

Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že 73 % (11) nových zaměstnanců odpovědělo, že absolvovali všechna potřebná školení. 27 % (4) odpovědělo, že pouze některá, tedy část školení absolvovali až po delší době.

Otázka 7

Otázka na délku adaptace měla zjistit, jak dlouho probíhal celý adaptační proces, zda byla dodržena vhodná délka adaptace.

Graf 7 - Otázka 7 Jak dlouho trvala Vaše adaptace?



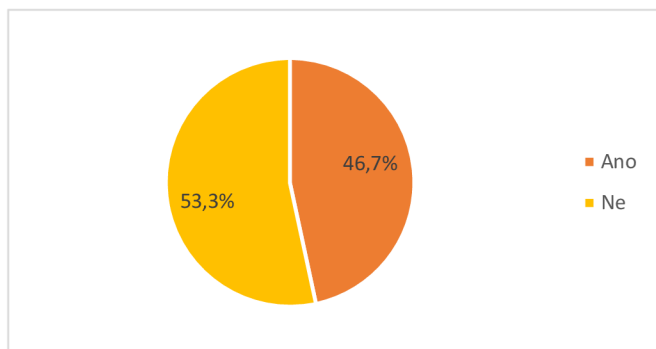
Zdroj: Vlastní výzkum

Měsíc jako délku adaptace uvedlo 60 % (9) respondentů. Pětina (3) tázaných zaměstnanců sdělila, že jejich adaptace trvala týden. Dva respondenti uvedli, že u nich adaptace vůbec neproběhla. Jeden respondent pak označil odpověď jiné, a konkrétně uvedl, adaptace v jeho případě trvala 2 týdny. Z odpovědí vyplývá, že více než polovina respondentů vnímá jako délku adaptace první měsíc, u dalších 6 respondentů se však odpověď poměrně výrazně lišila.

Otázka 8

Tato otázka byla zvolena pro ověření, zda proběhla jedna z fází adaptačního procesu – tedy hodnocení průběhu adaptace.

Graf 8 - Měl s Vámi nadřazený určené termíny, na kterých jste průběžně hodnotili Váš adaptační proces?



Zdroj: Vlastní výzkum

V tomto případě došlo k dost rozdílným odpovědím. 53 % (8) respondentů odpovědělo, že hodnotící rozhovory neprobíhaly, ostatních 47 % (7) tázaných zaměstnanců odpovědělo, že průběžné hodnotící rozhovory proběhly.

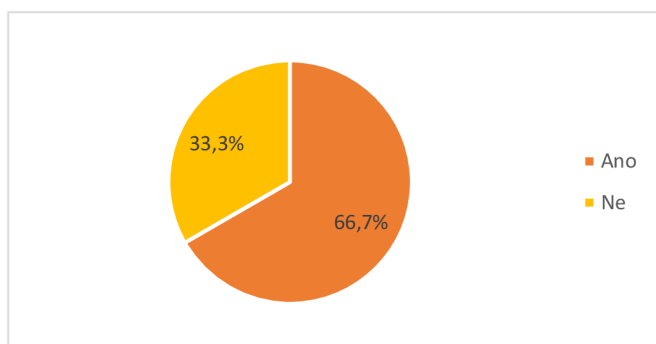
Otázka 9

Touto otázkou na dodržení termínů pohovorů mělo být ověřeno, zda byly termíny průběžných hodnotících pohovorů stanovené na začátku adaptace, dodrženy. Zde 7 respondentů odpovědělo, že termíny dodrženy byly. Tento výsledek koresponduje s výsledkem předchozí otázky, kdy právě 7 respondentů odpovědělo, že termíny průběžných hodnotících rozhovorů byly stanoveny. Ostatní respondenti na tuto otázku neodpověděli.

Otázka 10

Touto otázkou mělo být zjištěno, zda byl proces adaptace hodnocen po ukončení celého procesu, bez ohledu na průběžné hodnotící rozhovory.

Graf 9 - Otázka 10 Vedl s Vámi přímý nadřízený rozhovor po ukončení adaptačního procesu?



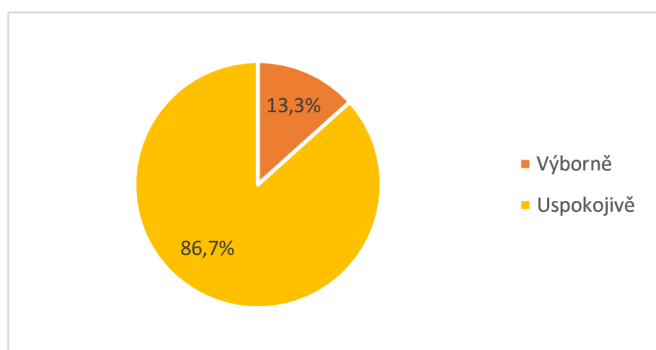
Zdroj: Vlastní výzkum

Dvě třetiny (10) respondentů odpověděly, že hodnotící rozhovor po skončení adaptace proběhl. Třetina (5) respondentů pak odpověděla, že žádný rozhovor neproběhl.

Otázka 11

Odpověď na tuto otázku byla čistě subjektivní, přesto velmi důležitá, protože celkový dojem z prvních měsíců v novém zaměstnání je klíčový při rozhodování na konci zkušební doby, zda chce zaměstnanec pokračovat v zaměstnání i nadále.

Graf 10 - Otázka 11 - Jak hodnotíte celkovou úroveň adaptačního procesu?



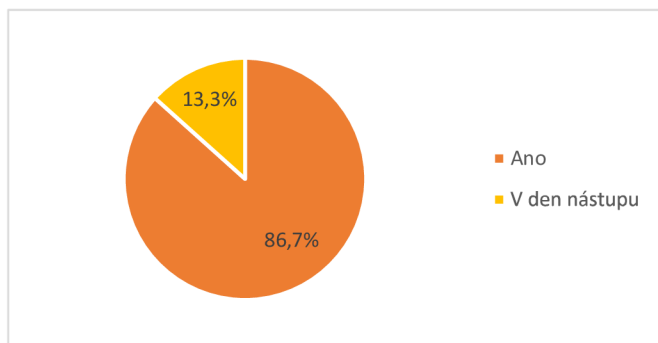
Zdroj: Vlastní výzkum

Respondenti měli několik možností odpovědí, vybrali ale pouze dvě. 2 zaměstnanci hodnotili úroveň adaptačního procesu výborně, ostatní respondenti (13) měli uspokojivý pocit z adaptačního procesu.

Otázka 12

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci podstoupili vstupní lékařskou prohlídku a v jakém termínu.

Graf 11 - Otázka 12 Absolvoval jste vstupní lékařskou prohlídku před nástupem do zaměstnání?



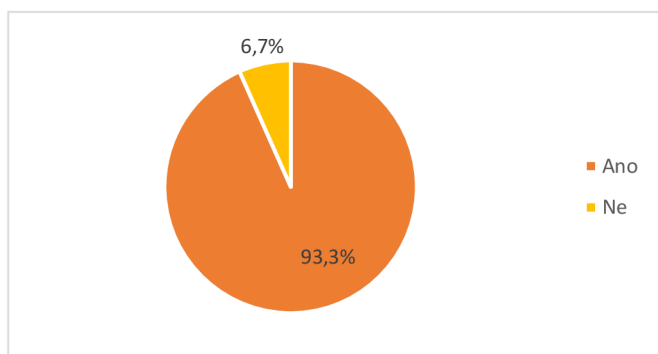
Zdroj: Vlastní výzkum

Všichni zaměstnanci odpověděli, že lékařskou prohlídku podstoupili. 87 % (13) respondentů odpovědělo, že lékařskou prohlídku podstoupili ještě před nástupem do zaměstnání. Ostatní 2 zaměstnanci byli na vstupní lékařské prohlídce v den nástupu.

Otázka 13

V prvních dnech adaptace by měla proběhnout úvodní školení, jedním z nich je také školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tato otázka tedy měla ověřit, zda skutečně noví zaměstnanci tímto školením prošli.

Graf 12 - Otázka 13 Absolvoval jste v den nástupu (případně před nástupem) školení o BOZP?



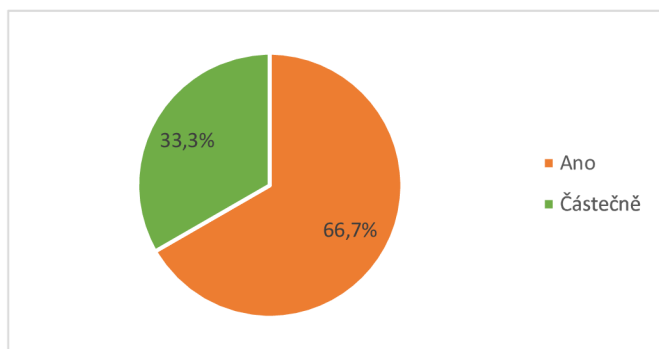
Zdroj: Vlastní výzkum

14 zaměstnanců (93 %) odpovědělo, že školením prošli před nástupem nebo v den nástupu. Jeden zaměstnanec odpověděl, že školení BOZP vůbec neabsolvoval.

Otázka 14

Vysvětlení všech nástupních dokumentů je podstatná součást procesu přijímání zaměstnanců. Kromě vysvětlení práv a povinností je důležité novému zaměstnanci také vysvětlit jednotlivé prvky pracovní smlouvy, případně vysvětlit, z jakého důvodu zaměstnanec podepisuje jednotlivé dokumenty, nechat prostor na případné otázky.

Graf 13 - Otázka 14 Byla Vám dostatečně vysvětlena smlouva, případně další dokumenty, které jste podepisoval?



Zdroj: Vlastní výzkum

Zaměstnanci na tuto otázku odpověděli odlišně, 10 zaměstnanců (67 %) bylo dle odpovědí seznámeno s obsahem smlouvy a dalších dokumentů dostatečně. Třetina zaměstnanců (5) uvedla jako odpověď pouze částečné vysvětlení dokumentů.

V dotazníkovém šetření odpovídali respondenti na celkem 14 otázek. Otázky byly zaměřené na seznámení s pracovním prostředím, adaptační procesem a nástupní dokumentací. Dotazníkový výzkum ukázal silné stránky procesu přijímání a adaptace – zaměstnanci mají připraveno vše, co potřebují pro nástup. Během adaptace mají k dispozici kolegu a nadřízeného pro lepší zaškolení. Kladně hodnotí respondenti také možnost absolvovat všechna školení, které potřebují pro výkon své práce. Mezi slabé stránky patří celkově proces adaptace – respondenti odpovídali rozdílně na délku adaptace, termíny adaptačních pohovorů v průběhu a taktéž na konci adaptace. Celkově hodnotili úroveň adaptace jako uspokojivou. Větší důraz by měl být také kladen na seznámení s prostředím a poskytnutí všech informací před nástupem, někteří zaměstnanci hodnotí tuto oblast jako dostačující.

3.5 Shrnutí výsledků výzkumu

Z provedeného výzkumného šetření vyplynuly následující silné a slabé stránky, které jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 2 Silné a slabé stránky výzkumu

	Silné stránky	Slabé stránky
Proces přijímání	Organizace Vstupní lékařské prohlídky Všechna potřebná školení Připravené vybavení	Předání informací před nástupem Není písemně definovaný postup
Proces adaptace	Adaptační pohovory Při adaptaci k dispozici kolega Seznámení s nástupní dokumentací	Není písemně definovaný postup Rozdílná délka adaptace Bez písemného adaptačního plánu
Nástupní dokumentace	Dodržení zákonných požadavků	Univerzálnost Absence fakultativních informací

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků celého výzkumu vyplývají nedostatky především v oblasti adaptačního procesu – adaptační proces ve společnosti není ukotven v žádné směrnici, není stanoven žádný postup ani adaptační plán. Vzhledem k tomu, že ve společnosti ABC neexistuje žádné personální oddělení ani není zajištěna funkce personalisty, má celý proces na starost pouze vedoucí daného střediska, v tomto případě vedoucí dopravy. Ten vytváří a řídí adaptační proces dle svého uvážení, nikoliv dle stanovených pravidel. Rovněž v procesu adaptace chybí písemný adaptační plán, díky kterému by byly jednoznačné například termíny a obsah adaptačních pohovorů či délka adaptace pro. V rámci nástupní dokumentace je hlavním nedostatkem univerzálnost pracovní smlouvy, která slouží pro všechny skupiny zaměstnanců a bylo by vhodnější vytvářet pracovní smlouvu pro konkrétní pozici.

3.6 Návrh optimalizace nástupní dokumentace a nastavení procesu přijímání a adaptace

Z výsledků výzkumu vyplývá potřeba upravit pracovní smlouvu přímo pro konkrétní skupinu zaměstnanců. Dále je z výsledků výzkumu patrné, že je důležité celý postup jednoznačně identifikovat a popsat tak, aby vedoucí postupoval ve všech případech stejně a zároveň aby byl v případě potřeby vedoucí zastupitelný například při delší nepřítomnosti a mohl nového zaměstnance provést adaptačním procesem zastupující zaměstnanec.

3.6.1 Optimalizace nástupní dokumentace

Analýzou nástupní dokumentace bylo zjištěno, že v nástupní dokumentaci jsou uvedeny všechny ze zákona povinné informace, ale naopak chybí další informace, které jsou také důležité, například definování povinností řidiče v rámci náplně práce. V rámci nástupní dokumentace je tedy navrženo několik změn v pracovní smlouvě, mzdovém výměru a dohodě o provedení práce. Doporučení jsou vedena s cílem konkretizovat jednotlivé dokumenty přímo pro skupinu zaměstnanců na pozici řidič. Dokumenty by měly být konkrétní, zároveň srozumitelné a měly by v nich být uvedeny všechny důležité informace, které by měl zaměstnanec znát pro správný výkon svého zaměstnání.

Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je ve společnosti ABC nastavena univerzálně pro všechny pozice. Vzhledem ke specifčnosti výkonu povolání na pozici řidiče by bylo vhodné vypracovat smlouvu konkrétně pro tuto pozici nebo případně jako přílohu k univerzální smlouvě přiřadit náplň práce řidiče. Další položkou v rámci pracovní smlouvy, která by měla být jasně specifikována je ujednání o hmotné zodpovědnosti zaměstnance vzhledem k majetku, který je zaměstnanci svěřený a za který je zodpovědný. I zde platí, že by mělo být toto ujednání buď přímo součástí smlouvy, případně může být jako samostatný dokument, který zaměstnanec podepisuje při nástupu do práce. Naopak nadbytečná je ve smlouvě salvátorská doložka. Tento princip je uveden přímo v zákonu č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů – týká-li se důvod neplatnosti jen takové části právního jednání, kterou lze od jeho ostatního obsahu oddělit, je neplatnou jen tato část, lze-li předpokládat, že by k právnímu jednání došlo i bez neplatné části, rozpoznala-li by strana neplatnost včas (§576). Není tedy nutné uvádět v tomto případě salvátorskou doložku znovu do pracovní smlouvy.

Mzdový výměr

Mzdový výměr je jednostranné ujednání o způsobu odměňování a výši mzdy. Pro lepší přehlednost pro zaměstnance by mohl být uveden přímo ve mzdovém výměru výplatní termín. Bankovní spojení pro výplatu mzdy zaměstnanci by mělo být uvedeno spíše na samostatném formuláři především z praktických důvodů – v případě častějších změn způsobu výplaty postačí vyplnit nový formulář.

Dohoda o provedení práce

V dohodě o provedení práce chybí jednoznačné určení začátku platnosti smlouvy. Dále je zde stanovena maximální možná odměna, tedy 9900 Kč měsíčně, vhodnější by bylo stanovit hodinou sazbu, pro jednoznačné určení výše odměny nebo případně stanovit množství práce, za kterou tuto maximální odměnu zaměstnanec dostane. Bankovní spojení by mělo být také uvedeno ve zvláštním formuláři stejně jako v případě mzdového výměru.

3.6.2 Nastavení procesu přijetí a adaptace nového zaměstnance

Při realizaci výzkumu bylo zjištěno, že postup při adaptačním procesu není ve společnosti ABC nikde písemně ukotven, vedoucí oddělení dopravy celý proces provádí dle vlastního uvážení. I vzhledem k absenci personálního oddělení je navrženo, aby byly jednotlivé kroky adaptačního procesu zakotveny ve směrnících společnosti z několika důvodů. Prvním z nich je transparentnost celého procesu – vedoucí dopravy, který je za adaptační proces na svém oddělení zodpovědný, bude mít jasně stanovený postup, který bude případně možné kontrolovat ze strany nadřízeného. Také bude možné kontrolovat dodržení adaptačního procesu v případě stížnosti zaměstnance. Zároveň bude snazší vedoucího dopravy při adaptačním procesu zastoupit v případě potřeby – zastupující osoba bude moci pokračovat v adaptaci dle stanoveného postupu.

Pracovní postup při přijetí nového zaměstnance

Před nástupem nového zaměstnance je potřeba zajistit několik úkonů:

- termín vstupní lékařské prohlídky;
- termín školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- termín školení řidičů;
- sepsat nástupní dokumenty, předat příručku řidiče;
- připravit vozidlo – zejména výbavu a dokumentaci k vozidlu

Před nástupem musí řidič absolvovat vstupní lékařskou prohlídku, kterou provádí externí společnost. Je nutné zaměstnance na prohlídku předem objednat, vystavit formuláře pro lékaře a zaměstnanci vysvětlit, kam se má dostavit. Dále zaměstnanec absolvuje školení na téma bezpečnost a ochrana zdraví při práci, které zajišťuje externí školitel – opět je nutné domluvit termín a také školení řidičů, které provádí školitelé autoškol. Zaměstnanec nastupuje až po absolvování všech těchto školení!

Dalším úkonem před nástupem zaměstnance je sepsání nástupních dokumentů. Zaměstnanec vyplní nejdříve kmenový list, ze kterého lze následně čerpat všechny potřebné informace k vyplnění nástupních dokumentů – pracovní smlouvy, mzdového výměru a souhlasu se zpracováním osobních údajů zaměstnance.

Ještě před nástupem obdrží budoucí zaměstnanec příručku řidiče – manuál pro řidiče, ve kterém jsou uvedeny veškeré informace spojené s výkonem práce. Zaměstnanec tuto příručku dostane ještě před nástupem, aby měl dostatek času se seznámit se všemi pokyny.

Následuje příprava vozidla – kontrola stavu vozidla, kontrola výbavy vozidla, případně doplnění výbavy a příprava dokumentace vozidla – malý technický průkaz, kopie velkého technického průkazu, zelená karta, opis euro licence.

Vedoucí dopravy (případně zastupující osoba) se s nastupujícím řidičem musí domluvit na všech podrobnostech nástupního dne - v kolik hodin se má dostavit, jak bude probíhat samotná práce – zda bude s vozidlem mimo firmu více dní nebo jen v rámci jednoho dne a bude se vracet domů.

Nástupní den

Po příchodu zaměstnance do firmy proběhne nejprve podpis nástupních dokumentů. Vedoucí zaměstnanec všechny dokumenty zaměstnanci srozumitelně vysvětlí, nechá zaměstnanci dostatek času na pročtení dokumentů. Kromě nástupních dokumentů vedoucí zaměstnanec vysvětlí novému zaměstnanci také průběh adaptace – seznámí s průběžnými pohovory, alespoň orientačně si sjedná termíny (v případě pravidelné pracovní doby je možné si domluvit konkrétní termíny, v případě nepravidelné pracovní doby si vedoucí a nový zaměstnanec domlouvají pohovory operativně), vysvětlí, na koho se během adaptace může nový zaměstnanec obrátit.

Po podpisu dokumentů vedoucí pracovník provede zaměstnance zázemím, které bude moci využívat – kuchyňka, toalety a sprcha, a další. Následuje seznámení nového zaměstnance s ostatními zaměstnanci, se kterými bude spolupracovat – například administrativní pracovník. Dále nový řidič obdrží ochranné pomůcky – boty s vyztuženou špičkou, rukavice, brýle, montérky, respirátory do prašného prostředí.

Následuje seznámení zaměstnance s vozidlem, seznámení s konkrétní náplní práce (do jakých destinací bude jezdit, s jakými zákazníky bude jednat, specifikace zákazníků, vyplňování dokumentů, a další) V průběhu seznamování se základními informacemi je důležité ověřovat, zda všemu zaměstnanec rozumí a nechat prostor pro doptávání. Po seznámení se všemi informacemi zaměstnanec již nastupuje na jízdu. Nadřízený předá zaměstnanci kontakty, na které se může v případě potřeby obrátit.

Na konci nástupního dne vedoucí zaměstnanec provede pohovor v rámci adaptace – pokud je to možné, pohovor proběhne osobně, pokud to možné není (protože se řidič nevrací ten den do firmy, ale je ve výkonu jízdy) proběhne telefonicky a vedoucí zaměstnanec údaje doplní do adaptačního plánu. Vedoucí zaměstnanec se zeptá na průběh dne, zda nenastaly nějaké komplikace, zda řidič vše zvládl bez problémů či je potřeba ještě něco vysvětlit, a podobně.

Během následujících dnů vedoucí zaměstnanec průběžně dle potřeby kontaktuje řidiče pro ověření průběhu výkonu práce.

Pohovory v průběhu adaptace

Následují pohovory s novým zaměstnancem na konci prvního týdne a na konci prvního měsíce. Na domluveném pohovoru je hodnocen průběh určeného období – zda řidič narazil na nějaké nejasnosti, nečekané situace. Dále vedoucí zaměstnanec probere s novým zaměstnancem, zda jsou na něj nějaké stížnosti, jak je nový zaměstnanec spokojen a zda potřebuje s něčím pomoci. Vedoucí zaměstnanec nechá řidiči prostor pro vyjádření názoru. Hodnocení je zapsáno do adaptačního plánu, zároveň je v adaptačním plánu uvedeno, na čem by měl řidič do dalšího pohovoru pracovat – například dochvilnost, komunikace, vyplňování přepravních dokumentů, a další.

Kromě předem stanovených pohovorů, které jsou zapsány v adaptačním plánu, vedoucí zaměstnanec i nadále provádí průběžné ověřovací hovory – telefonicky nebo osobně v rámci například předávání přepravní dokumentace.

Pohovor na konci zkušební doby

Na konci zkušební doby je proveden poslední pohovor v rámci adaptace – sloužící ke zhodnocení celého průběhu adaptace, a také k vyhodnocení, zda panuje oboustranná spokojenost a zaměstnanec bude v práci pokračovat i po zkušební době.

V rámci pohovoru je znovu zhodnocen průběh, stejně jako u předchozích pohovorů. Dále se hodnotí jednotlivé vlastnosti, které by měl řidič dobře ovládat – tedy samostatnost, komunikace, dochvilnost a jízda dle předpisů. Vlastnosti se hodnotí číslem dle stupnice a také se uvede do adaptačního plánu slovní vyjádření. Po pohovoru je uveden také výsledek adaptačního procesu – zda zaměstnanec pokračuje v zaměstnání či byl proces adaptace vyhodnocen negativně, ať už ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele. Obě strany následně adaptační plán podepíší.

3.6.3 Návrh nových nástrojů adaptace

V rámci nástrojů adaptace je vhodné využívat k zaznamenání průběhu adaptace adaptační plán. Zároveň je vhodné pro zaměstnance vytvořit příručku, kde bude souhrn informací důležitých nejen během adaptace – důležité kontakty, práva a povinnosti, pracovní postup při nakládce a vykládce, řešení mimořádných situací a další. Díky této příručce bude mít řidič možnost seznámit se se svou pracovní náplní, všemi povinnostmi, které musí plnit, zároveň bude mít příručku u sebe v případě, že si nebude jistý například při mimořádné události.

Adaptační plán

Adaptační plán obsahuje souhrn absolvovaných školení, jednotlivé pohovory v průběhu adaptace a závěrečné hodnocení adaptace. V rámci školení jsou na pozici řidiče ve společnosti ABC důležitá 3 školení – zákonné školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení řidičů a seznámení s příručkou řidiče. Vše by mělo proběhnout před nástupem nebo nejpozději v rámci nástupního dne. Do adaptačního plánu se zapíše osoba, která je za dané školení zodpovědná, dále termín, kdy ke školení došlo a případně komentář k průběhu školení. V další části adaptačního plánu jsou záznamy o absolvovaných pohovorech hodnotících průběh adaptace. Vzhledem k náplni práce jsou v tomto plánu zvoleny 3 pohovory – po prvním pracovním dni, po prvním pracovním týdnu a na konci prvního měsíce. Ke každému pohovoru se přiřadí termín pohovoru, a vyjádří se jak nadřízený, tak zaměstnanec. Zároveň se u každého pohovoru zapíše, jaké oblasti je potřeba ještě zlepšit. Poslední částí adaptačního plánu je závěrečné hodnocení celého procesu adaptace, který by měl proběhnout na konci zkušební doby. Návrh adaptačního plánu je přiložen v příloze č. 9.

Příručka pro řidiče

Příručka pro řidiče by měla sloužit řidiči jako návod, jak postupovat při práci. Příručka je rozdělena na 4 části – všeobecná ustanovení, pracovní postup řidiče, řešení mimořádných situací a důležité kontakty.

V první části nazvané všeobecná ustanovení jsou vyjmenovány základní povinnosti řidiče, požadavky na kvalifikaci řidiče a také organizační vztahy. V druhé části je detailně popsán pracovní postup řidiče – je zde popsán proces přípravy vozidla před jízdou, úkony spojené se samotnou jízdou, činnosti při nakládce a následné vykládce vozidla a ukončení jízdy. Následuje kapitola, která se věnuje řešení mimořádných situací – dopravní nehoda, nezpůsobilost řidiče, nezpůsobilost vozidla a dalším mimořádným situacím. V poslední části jsou uvedeny důležité kontakty. Na konci příručky je uvedeno několik příloh – výbava vozidla, vzor přepravního dokumentu, aby jej řidič zvládl správně vyplnit a dále nařízení, které specifikuje možnou pracovní dobu řidiče. Celá příručka je uvedena v příloze č. 10.

4 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo posouzení procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců, konkrétně řidičů na oddělení dopravy ve společnosti ABC, identifikace silných a slabých stránek. Dílčím cílem bylo navrhnout nástroje adaptace, které organizace ABC bude moci využít pro zlepšení adaptačního procesu.

V bakalářské práci byly nejprve vysvětleny pojmy související se zkoumanou problematikou – význam řízení lidských zdrojů, personální činnosti, právní rámec a jednotlivé kroky přijímání zaměstnanců, dále formy, oblasti, průběh, nástroje a osoby podílející se na procesu přijímání a adaptace.

Pro naplnění cíle této bakalářské práce bylo důležité nejdříve provést výzkum, na jehož základě došlo ke zjištění úrovně procesu přijímání a adaptace zaměstnanců. Výzkum byl proveden prostřednictvím několika metod – analýza interních materiálů, deskripce současných personálních procesů přijímání a adaptace, kvalitativní šetření metodou strukturovaného rozhovoru a kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Rozhovor byl veden s vedoucím oddělení dopravy, který je zodpovědný za celý proces přijímání a adaptace. Na začátku rozhovoru vysvětlil svou funkci – vzhledem k velikosti oddělení dopravy je pro řidiče přímým nadřízeným a zároveň osoba, s níž komunikují každý den kvůli rozdělení práce, jakýmkoliv problémům během výkonu práce a podobně. Z rozhovoru vyplynulo, že vedoucí oddělení dopravy je vzhledem k absenci personálního oddělení zodpovědný za veškeré personální činnosti v rámci svého oddělení. Má tedy na starost i celý proces přijímání a adaptace řidičů. Vedoucí oddělení dopravy dále vysvětlil, jak celý proces probíhá – od nástupního dne, pohovorů v rámci adaptace až po ukončení adaptace na konci zkušební doby. Celý tento proces není ukotvený v žádné řízené dokumentaci společnosti ABC, vedoucí oddělení tedy během celého procesu postupuje dle svého úsudku. Adaptační proces zároveň není stanoven ani písemně mezi vedoucím a zaměstnancem – ve společnosti neexistuje adaptační plán, do kterého by se zapisovaly například termíny pohovorů v průběhu adaptace nebo jejich průběh. V závěru rozhovoru vedoucí dopravy sdělil, že je zvyklý veškeré personální činnosti vykonávat, ale pokud by byla možnost vzniku personálního oddělení, tuto možnost by uvítal i vzhledem k tomu, že se jeho oddělení neustále rozrůstá, jeho tým a zároveň vozový park, a tedy práce s tím spojená se neustále navyšuje. Pro ověření spokojenosti nových zaměstnanců s průběhem procesu přijímání a adaptace byl použit dotazník. Dotazník měl celkem 14 otázek, které byly zaměřeny na nástupní dokumentaci, pracovní prostředí a proces adaptace. Dotazníkové šetření ukázalo, že jsou noví zaměstnanci celkově spokojeni s nástupním procesem. Odpovědi byly rozdílné především v oblasti adaptace – polovina zaměstnanců odpověděla, že neabsolvovala pohovory během adaptace, třetina pak sdělila, že neměla pohovor ani na konci zkušební doby. Většina zaměstnanců odpověděla, že jim je k dispozici vedoucí, na kterého se mohou obrátit s jakýmkoliv problémem či situací, kterou potřebují řešit.

Z výsledku výzkumu lze vyvodit několik doporučení a návrhů. V rámci optimalizace procesu a dokumentace je doporučeno vytvořit adaptační plán, který jednoznačně určí, jaké náležitosti má samotná adaptace – školení, pohovory, získané schopnosti. V rámci bakalářské práce byl vytvořen návrh adaptačního plánu, ve kterém jsou uvedeny všechny potřebné informace o absolvovaném školení, jednotlivých pohovorech v průběhu adaptace i závěrečné hodnocení adaptačního procesu, zároveň je adaptační plán tvořen přímo pro pozici řidiče, takže obsahuje konkrétní dovednosti, které by měl řidič na konci zkušební doby ovládat.

Celý proces přijetí a adaptace nového zaměstnance by měl být ukotven písemně v interní dokumentaci společnosti, především kvůli transparentnosti celého systému a také kvůli případné možnosti zastupitelnosti. Tento postup byl písemně zpracován a navržen tak, aby mohl být celý postup jednak zanesen do vnitřních směrnic společnosti a zároveň může sloužit jako návod pro zaměstnance, kteří budou nové řidiče provázet procesem přijetí a adaptace.

Posledním navrženým nástrojem v rámci optimalizace dokumentace byla příručka řidiče, ve které jsou jasně definovány povinnosti řidiče, náplň práce, pracovní postup a také důležité kontakty. Příručka by měla sloužit nejen novému řidiči ke snadnějšímu pochopení jednotlivých procesů, ale může sloužit také stávajícím zaměstnancům v případě nenadálých situací, které jsou v příručce také definovány.

V rámci bakalářské práce byly všechny tyto nástroje vytvořeny a tím lze konstatovat, že byl hlavní i dílčí cíl splněn.

Literatura

BARTOŠOVÁ, H a BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.

CRESWELL, W. J. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. In: HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 80-7367-4858.

ČESKO. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: státní odborný dozor nad bezpečností práce*. Ostrava: Sagit, 2008. ISBN 978-80-7488-398-9.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměněné vydání. Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

CHLÁDKOVÁ, A. a BUKOVJAN, P. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. Praha: ASPI, 2013 517 s. ISBN 978-80-7357-858-9.

KAESLER, C. a KAESLER-PROBST, F. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 127 s. ISBN 978-80-210-6384-6.

KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistka: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

NĚMEC, O., BUCMAN P. a ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 132 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

OLECKÁ, I. a IVANOVÁ K. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. 44 s. ISBN 978-80-87240-33-5.

PICHT, J. *Zákoník práce: Zákon o kolektivním vyjednávání*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Praktický komentář. 1157 s. ISBN 978-80-7552-609-0.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

URBAN J., STÝBLO J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika*. Praha: ASPI, 2005. Meritum. 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. Manažer. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, J. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. 132 s. ISBN 978-80-87974-15-5.

ŽUFAN, J., HÁN J. a KLÍMOVÁ M.. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 138 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

Internetové zdroje

Zákon o specifických zdravotních službách - [Zakony.cz. Zakony.cz - Právní poradna, smlouvy \[online\]. Copyright © 2021 Heagl, s.r.o. \[cit. 31.03.2021\]. Dostupné z: <https://www.zakony.cz/zakony/2011/351/zakon-373-2011-Sb-zakon-o-specifickych-zdravotnich-sluzbach-SB2011373>](https://www.zakony.cz/zakony/2011/351/zakon-373-2011-Sb-zakon-o-specifickych-zdravotnich-sluzbach-SB2011373)

Zákon zákoník práce - [Zakony.cz. Zakony.cz - Právní poradna, smlouvy \[online\]. Copyright © 2021 Heagl, s.r.o. \[cit. 04.04.2021\]. Dostupné z: <https://www.zakony.cz/zakony/2006/201/zakon-262-2006-Sb-zakon-zakonik-prace-SB2006262>](https://www.zakony.cz/zakony/2006/201/zakon-262-2006-Sb-zakon-zakonik-prace-SB2006262)

Co je GDPR? | [GDPR.cz. GDPR | Obecné nařízení o ochraně osobních údajů — prakticky \[cit. 22.04.2021\]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>](https://www.gdpr.cz/gdpr/)

Úvodní stránka - [SilnePracoviste.cz . Úvodní stránka - SilnePracoviste.cz \[online\]. Copyright © \[cit. 22.04.2021\]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/>](http://www.silnepracoviste.cz/)

Seznam příloh

Příloha 1 Vzor adaptačního plánu	I
Příloha 2 - Rozhovor s vedoucím oddělení dopravy	III
Příloha 3 - Dotazník pro zaměstnance.....	V
Příloha 4 - Pracovní smlouva	IX
Příloha 5 - Mzdový výměr	XIV
Příloha 6 - Kmenový list zaměstnance	XV
Příloha 7 - Dohoda o provedení práce.....	XVII
Příloha 8 - Souhlas se zpracováním osobních údajů zaměstnance.....	XIX
Příloha 9 - Návrh adaptačního plánu	XXI
Příloha 10 - Návrh příručky pro řidiče	XXII

Přílohy

Příloha 1 Vzor adaptačního plánu

ADAPTAČNÍ PLÁN

Jméno a příjmení zaměstnance	
Pracovní pozice	
Vedoucí zaměstnanec (hodnotitel)	
Datum nástupu	
Délka adaptačního procesu	

Obsah školení	Odpovědná osoba	Termín	Poznámky
Interní dokumenty zaměstnavatele:			
Povinná školení			
BOZP/ PO			
Doporučená školení			

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:

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,...)						

Zdroj: Silné pracoviště (2020)

Příloha 2 - Rozhovor s vedoucím oddělení dopravy

Dobrý den, prosím představte se – na jaké pozici a jak dlouho pracujete ve společnosti ABC?

Dobrý den, jmenuji se P.D. jsem vedoucí dopravy ve společnosti ABC, ve firmě pracuji 2 a půl roku na této pozici

Co všechno zajišťuje oddělení dopravy?

Zajišťujeme vnitrostátní i mezinárodní přepravy různého zboží. S některými zákazníky je zajištěna pravidelná dlouhodobá smluvní spolupráce, s některými zákazníky je spolupráce jednorázová, nárazová. Jako vedoucí dopravy zajišťuji jednotlivé obchody pro naši dopravu – oslovení zákazníků, komunikace, dohoda o přepravě – podmínky, cena, datum, typ vozidla atd. Poté práci rozdělují jednotlivým řidičům – někteří řidiči jezdí pravidelné trasy, které se opakují a jsou stále stejné, někteří řidiči jezdí pro jediného zákazníka ovšem různé množství přeprav na různá místa, a někteří řidiči jezdí různé přepravy různým zákazníkům. Všem připravuji podklady pro přepravu, komunikuji s nimi v případě potíží při přepravě. Dále přebírám a kontroluji přepravní dokumenty, které dále předávám ke zpracování pro fakturaci. Zajišťuji také technické záležitosti spojené s našimi vozy – zajištění pravidelného servisu nebo servisu v případě poruch, STK, vybavení vozidel, zajištění ochranných pomůcek pro řidiče. Řidiče si také vybírám jako zaměstnance, případně s nimi řeším potíže, případně ukončování smluv, a tak dále. Zpracovávám jejich docházku, kterou pak postupuji mzdové účetní pro zpracování mzdy.

Zajišťujete tedy všechny personální činnosti?

Ano, ve spolupráci s administrativní pracovníci, zařizujeme všechno okolo mých zaměstnanců na mém středisku.

Jako firma nemáte personální oddělení?

Ne, nemáme, jsme ještě pořád celkem malá firma, takže si to zajišťují vedoucí středisek.

Když tedy zajišťujete všechny záležitosti z hlediska personalistiky, vytváříte i nástupní dokumentaci?

Ano, domlouvám se s novými zaměstnanci na výši mzdy, zajišťuji vytvoření a následné podepsání pracovní smlouvy a ostatních dokumentů.

Jaké dokumenty nový zaměstnanec ve vaší firmě podepisuje nebo vyplňuje?

Vyplňuje nástupní dotazník, kam píše všechny informace, které potřebujeme do smlouvy nebo pak účetní. Pak podepisuje pracovní smlouvu a mzdový výměr. Dále ještě GDPR, tedy dokument kvůli zpracování osobních údajů.

Tyto všechny dokumenty podepisuje v den nástupu?

Jak kdy. Někdy se domluvíme, aby nový řidič přišel ještě před nástupem vše podepsat a vysvětlit, někdy přijde na podpis smlouvy až v den nástupu.

Co všechno ještě nový zaměstnanec podstupuje před nástupem na svou první jízdu?

No, musí projít lékařskou prohlídkou, kterou nám zajišťuje pracovně lékařská služba. Pak je nový zaměstnanec proškolen na bezpečnost práce. V podstatě všichni moji noví zaměstnanci jsou řidiči, takže prochází také školením řidičů a seznámením s vozidlem – jdeme do toho vozidla, vše projdeme, zkontrolujeme, že je ve vozidle vše, co ze zákona musí být a také vše, co potřebuje řidič, který třeba jezdí na mezinárodní přepravy, takže v tom autě je i několik dní. V rámci ukázky auta s ním pak projdu ještě naše zázemí – kuchyňku, sprchy, WC, případně kancelář, kde mě najde, když by něco potřeboval.

Když všechno projdete, tak už poté tedy nastupuje na první přepravu?

Ano, před tím mu ještě předám přepravní dokumenty a instrukce pro tu konkrétní cestu, kterou jede. Většinou ten první den jsem s ním v kontaktu, kontroluji, zda vše proběhlo v pořádku, dorazil, kam měl a zda přeprava proběhla, jak měla. Zároveň s ním pak na konci dne proberu, jestli něco nepotřebuje povysvětlit, zařídit, nebo něco takového. To se pak děje normálně během přeprav, řidiči na mě mají telefonní kontakt a ví, že mi mají kdykoliv zavolat, pokud se něco stane nebo pokud potřebují něco řešit.

Takže jste v řidiči v každodenním kontaktu?

Dá se říct, že ano. Hlásí mi, když dojedou na nakládku nebo vykládku, takže s nimi řeším po telefonu něco prakticky pořád.

Máte s novými řidiči i nějaké rozhovory v kanceláři, tedy více formální?

Snažím se o to, alespoň na začátku a před koncem zkušební doby. Je to hodně individuální, protože někteří řidiči jsou každý den na firmě, tam nechávají auta, takže mám možnost se s nimi potkat. Někteří řidiči fungují na jiných pobočkách, než kde jsem já, ale tam, pokud je potřeba, za nimi můžu dojet. Někdy je problém s řidiči naplánovat osobní schůzku, protože jsou třeba i celý týden takzvaně venku, tedy v zahraničí, a pak když přijedou, tak chtějí jet domů za rodinou. Takže někdy tyto pohovory vedeme po telefonu, třeba když má řidič delší přestávku mezi jízdami a má tak čas na delší rozhovor.

Co všechno řešíte v rámci tohoto formálnějšího rozhovoru?

Řešíme, zda jsou u nás spokojeni, zda jim vyhovuje systém jízd, jaký mají. Také hodnotíme, jestli vše zvládají – jsou na nakládkách a vykládkách včas, nejsou nějaké větší zádrhly na nakládkách a vykládkách. Pokud vnímám já nějaký problém, tak to s nimi také řeším. Běžné denní problémy řešíme hned, jak se vyskytnou, pak je ale dobré na ně případně upozornit, pokud se to opakuje, a snažit se to s nimi řešit, jestli jde něco změnit, ať už z jejich strany nebo z naší.

Hodně mluvíte o tom, že jste pro řidiče k dispozici v případě jakýchkoliv problémů, jste tedy jediný, na koho se mohou obrátit nebo mají například ještě nějakého školitele nebo kouče?

Stěžejní jsem pro ně já, tím, že jim zadávám práci na každý den. Pokud jezdí více řidičů pro jednoho stejného zákazníka, třeba na cisternách, tak jsou spolu v kontaktu mezi sebou a řeší třeba problémy na cestě, silniční zácpy nebo běžné věci okolo toho zákazníka, co si můžou nasdílet a pomůže to při práci tomu druhému řidiči.

Říkal jste, že máte tedy stanovený postup pro první pracovní den, dále formálnější pohovory, máte to písemně domluvené s tím řidičem, tedy stanovený adaptační plán?

Ne, písemně domluvené termíny pohovorů naplánované nemáme. Je těžké s řidiči plánovat delší časový úsek, protože se vše odvíjí od jejich práce – kde zrovna budou, což ale víme dopředu pár dní většinou. Když nastupují, tak jim vysvětlím, že v případě jakékoli potřeby něco řešit, nějaké nespokojenosti, nejasnosti atd. se mají obrátit na mě, řeknu jim i o pohovoru před koncem zkušební doby, abychom si řekli, jestli jsme obě strany spokojené.

Poslední otázka – takto nastavené procesy Vám vyhovují, co se týče zajištění prakticky celé personální činnosti?

Jsem zvyklý to takto dělat, ale určitě vzhledem k tomu, že se naše firma rozrůstá a já mám v rámci svého oddělení víc a víc zaměstnanců, bych určitě časem uvítal, kdyby na personální věci byl vyčleněn jeden člověk, který by mi s tím pomáhal a já se tak mohl soustředit na další oblasti

Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 3 - Dotazník pro zaměstnance

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

1. Jak jste byl seznámen s pracovním prostředím? (budova, zázemí apod.)

- Byl/a jsem proveden/a a seznámen/a
- Byl/a jsem seznámen/a pouze ústně
- Nebyl/a jsem proveden/a ani seznámen/a
- Jiné, uveďte:

2. Informace, které jste obdržel od vedoucího před nástupem do zaměstnání pro Vás byly:

- Dostačující
- Neúplné
- Úplné
- Nedostačující

3. Bylo pro Vás první pracovní den připraveno vše připraveno tak, abyste mohl začít vykonávat svoji práci?

- Ano
- Částečně
- Ne
- Jiné, uveďte:

4. Byl Vám k dispozici vedoucí či kolega, na kterého jste se mohl/a kdykoliv obrátit o radu, pomoc?

- Ano
- Částečně
- Ne
- Jiné, uveďte:

5. Kdo Vám nejvíce pomohl v době adaptace a zapracování se?

- Kolega
- Přímý nadřízený
- Nikdo
- Jiné, uveďte:

6. Měl/a jste možnost v rámci Vaší adaptace absolvovat všechna školení potřebná k Vaší práci?

- Ano
- Jen některá
- Ne
- Jiné, uveďte:

7. Jak dlouho trvala Vaše adaptace?

- Týden
- Měsíc
- Bez adaptace
- Jiné, uveďte:

8. Měl s Vámi Váš nadřízený určené termíny, na kterých jste průběžně hodnotili Váš adaptační proces?

- Ano
- Ne

9. Byly tyto termíny dodrženy?

- Ano
- Ne
- Částečně

10. Vedl s Vámi přímý nadřízený rozhovor po ukončení adaptačního procesu?

Ano

Ne

11. Jak hodnotíte celkovou úroveň adaptačního procesu?

Výborně

Uspokojivě

Podprůměrně

Nedostatečně

12. Absolvoval jste vstupní lékařskou prohlídku před nástupem do zaměstnání?

Ano

V den nástupu

Ne

13. Absolvoval jste v den nástupu (případně před nástupem) školení o BOZP?

Ano

Ne

14. Byla Vám dostatečně vysvětlena smlouva, případně další dokumenty, které jste podepisoval?

Ano

Ne

Částečně

Věk:	
Dosažené vzdělání:	
Datum nástupu:	

Zdroj: Vlastní výzkum

PRACOVNÍ SMLOUVA

Ve smyslu ustanovení § 33 a násl. Zák. práce, zákona č. 262/2006 v platném znění (dále jen "zákoník práce"), strany

Obchodní společnost

se sídlem:

Zapsána v Obchodním rejstříku

zastoupená členem představenstva

(dále jen "zaměstnavatel")

a

pan/paní

narozen/a

bytem:

(dále jen "zaměstnanec")

uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku tuto

pracovní smlouvu

Čl. I

Den nástupu do práce

1. Pracovní poměr vzniká dnem:

Čl. II

Místo výkonu práce

1. Místo výkonu práce: primárně

Čl. III

Druh práce

1. Zaměstnanec bude vykonávat funkci: řidič LKW - manipulant.
2. Zaměstnanec byl před nástupem do práce informován o povinnostech vyplývajících z jeho funkce, o pracovních a mzdových podmínkách, na základě kterých bude vykonávat svou činnost.

Čl. IV

Trvání pracovního vztahu

1. Mezi výše uvedeným zaměstnavatelem a zaměstnancem se uzavírá pracovní poměr na dobu neurčitou.
2. Výpovědní doba je stanovena na dobu dvou měsíců a platí stejně pro zaměstnavatele i zaměstnance a začne běžet od prvního kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi.

Čl. V

Mzda

1. Zaměstnanec má právo za výkon své práce na měsíční odměnu, která mu bude uhrazena v plné výši v českých korunách. Strany se dohodly, že se zaměstnavatel zavazuje vyplatit zaměstnanci mzdu, jež mu bude vypočtena měsíčně, a jejíž výše bude uvedena v příloze A, která je součástí této smlouvy. Veškeré příspěvky a odvody na sociální a zdravotní pojištění a jiné odvody vyplývající ze zákona, budou hrazeny zaměstnavatelem.
2. Odměna uvedená v předchozím odstavci bude hrazena nejpozději do patnáctého dne následujícího měsíce, kdy vzniklo zaměstnanci právo na tuto odměnu a to na **bankovní účet uvedený v příloze A.**
3. Příloha A podepsaná na základě vzájemné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem tvoří nedílnou součást této smlouvy, v níž se zaměstnanci přiznává odměna za dosažení předem stanovených ekonomických cílů. Výše této odměny bude stanovena na základě dohody mezi stranami. Následně poté, co bude zmíněná příloha přijata a podepsána na zvláštním dokumentu, stane se součástí této smlouvy v den jejího podpisu a nahradí přílohu, jež tvořila nedílnou část téže smlouvy.
4. Ze mzdy, jejíž výše je vymezena v čl. V., odstavec 1) se zaměstnavatel zavazuje provádět srážky dle platné právní úpravy, tedy především srážet zálohu na daň z příjmů fyzických osob, pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a odvádět tyto srážky příslušným orgánům státní správy. Současně se zaměstnavatel zavazuje, že na žádost zaměstnance mu umožní nahlédnout do dokladů, prokazujících splnění této povinnosti.
5. Při měsíčním vyúčtování mzdy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách.

Čl. VI

Pracovní doba, dovolená

1. Pracovní doba zaměstnance dle § 79, ods.1 Zák. práce činí **40 hodin týdně** (slovy: čtyřicet).
2. Zaměstnanec má právo dle ustanovení par. 213, ods. 1 zák. práce na dovolenou na zotavenou, jejíž délka činí 20 (slovy: dvacet) dní.

Čl. VII

Povinnosti zaměstnavatele

1. Zaměstnavatel se zavazuje, že vytvoří zaměstnanci podmínky pro řádný výkon jeho funkce.
2. Zaměstnavatel se zavazuje přidělovat zaměstnanci práci podle této smlouvy, platit mu řádně za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné splnění pracovních výsledků a povinností.

Čl. VIII

Práva a povinnosti zaměstnance

1. Zaměstnanec se zavazuje vykonávat práci svědomitě, řádně a řídit se pokyny svých nadřízených. Zaměstnanec se dále zavazuje, že bude šířit dobrou pověst firmy zaměstnavatele, zachovávat mlčenlivost o informacích, které by mohly být ze strany zaměstnavatele považovány za předmětem obchodního tajemství, usilovat o jeho prospěch, dodržovat požadavky zaměstnavatele kladené na kvalitu vykonané práce, prohlubovat si potřebnou kvalifikaci pro výkon své práce, na pokyn zaměstnavatele se účastnit školení.
2. Zaměstnanec má právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jeho práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením.
3. Zaměstnanec bere na vědomí, že projevy nevhodného chování, či případná nepoctivost k zákazníkům, zaměstnavateli či spoluzaměstnancům bude považováno za hrubé porušení kázně dle ustanovení § 52, písmeno g) zákoníku práce.
4. Zaměstnanec bere na vědomí zákaz požívání alkoholických nápojů a jiných omamných prostředků před nástupem do zaměstnání a na pracovišti, zákaz kouření v prostorách, kde se zdržují i nekuřáci. Porušení tohoto ustanovení bude ze strany zaměstnavatele považováno za zvláště hrubé porušení pracovní kázně dle ustanovení § 55, odstavec 1 zák. práce.
5. Zaměstnanec se zavazuje dodržovat předpisy vztahující se k bezpečnosti a ochraně zaměstnanců při práci, požární ochraně, dodržovat vnitřní příkazy a nařízení zaměstnavatele, dodržovat vnitřní pracovní řád. Současně se zavazuje střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením nebo zneužitím.
6. Zaměstnanec prohlašuje, že byl před uzavřením pracovní smlouvy seznámen s právy a povinnostmi vyplývajícími z této pracovní smlouvy, se mzdovými podmínkami, předpisy o bezpečnosti a ochraně zaměstnanců při práci, požární ochraně a s vnitřním pracovním řádem. Zároveň bere na vědomí, že součástí této pracovní smlouvy je i dohoda o hmotné odpovědnosti za přijaté věci v souladu s ustanovením § 252 zákoníku práce.
7. Zaměstnanec souhlasí s tím, že jej může zaměstnavatel vyslat na dobu potřeby na služební cestu.

Čl. IX

Hrazení nákladů

1. Zaměstnavatel je povinen uhradit zaměstnanci náklady jím schválené, které zaměstnanec vynaložil při výkonu své činnosti a to nejpozději do jednoho kalendářního měsíce od doby, kdy

byly tyto náklady uhrazeny. Dále se zaměstnavatel řídí příslušným zákonem o cestovních náhradách.

2. Zaměstnanec je povinen prokázat veškeré jim přímo uhrazené výdaje a uchovat doklady, které dokládají tyto výdaje.

Čl. X

Zkušební doba

Mezi smluvními stranami, jež jsou uvedeny v záhlaví této smlouvy, je dle platné právní úpravy sjednána zkušební doba 3 měsíců.

Čl. XI

Povinnost mlčenlivosti

1. Zaměstnanec je povinen zachovávat mlčenlivost o skutečnostech a důvěrných údajích vztahujících se k činnostem zaměstnavatele.
2. Zaměstnanec je povinen zachovat mlčenlivost o skutečnostech, údajích a okolnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu své práce.
3. Povinnost uvedená v bodech 1 a 2 trvá 2 roky a nezaniká ani v případě zániku právních účinků vyplývajících z této smlouvy, ani z jakýchkoli jiných důvodů k ní dojde.

Čl. XII

Rozhodný právní řád

1. Tato smlouva je upravena podle platných předpisů českého právního řádu.

Čl. XIII

Urovnání sporů

1. Toto ustanovení se vztahuje na spory, které mohou vzniknout v souvislosti se vznikem, výkladem, výkonem a ukončením pracovního poměru vzniklého na základě této smlouvy a rovněž na tytéž spory, které by mohly vzniknout v souvislosti se všemi vztahy s touto smlouvou přímo související (dále jen jako spory).
2. Smluvní strany se zavazují, že případné spory, které mezi nimi mohou vzniknout, budou řešeny nejdříve přátelskou cestou.
3. Nelze-li urovnat spor přátelskou cestou, každá ze smluvních stran má právo na vyřešení vzniklých sporů soudní cestou podle zákonných právních předpisů a obrátit se na místně příslušného soudce.

Čl. XIV

Písemná forma, úpravy, jiné ujednání

1. Tato smlouva byla uzavřena písemnou formou, může být změněna nebo doplněna pouze písemnými dodatky na základě dohody smluvních stran při podpisu této dohody.

2. Jakákoli dohoda nebo smlouva, protokol či listina mající předmět totožný s předmětem této smlouvy, jež byl stranami předem sjednán, pozbývá platnosti a dochází k zániku jejich právních účinků.

Čl. XV

Salvátorská doložka

1. Neplatnost a neúčinnost některých ustanovení této smlouvy nemůže způsobit neplatnost celé smlouvy anebo poškodit platnost a účinky jiných ustanovení. Neplatné nebo neúčinné ustanovení nebudou uplatňovány a budou nahrazeny věcně příslušnými zákonnými ustanoveními a právními předpisy, které upravují smluvní vztahy. Smluvní strany se zavazují, že v co nejkratší době nahradí tento neplatný a neúčinný právní předpis nebo předpisy novým ustanovením, jež by byla při jednání výrazem jejich společné vůle.
2. Právní vztahy touto smlouvou neupravé se budou řídit ustanoveními zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb. v platném znění).

V....., dne

Přečteno, schváleno a podepsáno:
strany

.....

zaměstnavatel

.....

zaměstnanec

Zdroj: Interní dokumentace společnosti ABC

Příloha 6 - Kmenový list zaměstnance

KMENOVÝ LIST ZAMĚSTNANCE				
OSOBNÍ ÚDAJE				
Příjmení, Jméno, titul		Datum narození		Město narození
Rodné jméno		Rodné číslo		Rodinný stav
Telefon		Číslo občanského průkazu		Státní občanství
Zdravotní pojišťovna		Vzdělání		
Trvalé bydliště: Ulice, číslo domu		Kontaktní adresa: Ulice, číslo domu		
Město, PSČ		Město, PSČ		
RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI (ostatní vyživované osoby)				
Jméno, příjmení		Rodné číslo	Zaměstnaná(é)	
PŘEDCHOZÍ PRACOVNÍ POMĚR/ STUDIUM, MATEŘSKÁ DOVOLENÁ, ÚŘAD PRÁCE				
Název		Pracovní pozice	Datum ukončení	
SOUBĚŽNÝ PRACOVNÍ POMĚR				
Zaměstnavatel		Pracovní pozice	Datum od - do	
ZDRAVOTNÍ POSTIŽENÍ (invalidita, důchod)				
Druh důchodu stupeň invalidity		Datum přemany		
BANKOVNÍ SPOJENÍ				
číslo účtu / kód banky				
	E- mail (pokud máte zájem o zaslání vyplácní pásky na e-mail)			
název a mailové adresy				
SRÁŽKY ZE MZDY (exekuce)				
typ				
číslo jednací				
ze dne				
ve výši				
Prohlašuji, že všechny údaje odpovídají skutečnosti, a změny okamžitě písemně nahlásím zaměstnavateli. Souhlasím se zpracováním mými uvedených osobních údajů pro účely personální a mzdové agencie.				
Datum:	Podpis			

KMENOVÝ LIST ZAMĚSTNANCE					
MZDOVÉ ÚDAJE					
Jméno, příjmení		Středisko		Osobní číslo	
Datum nástupu		Pracoviště		Pozice	
Druh pracovního poměru	Hlavní pracovní poměr		Doba určitá do: / neurčitá		
	Vedlejší pracovní poměr				
	Dohoda o provedení práce				
	Dohoda o pracovní činnosti				
Týdenní úvazek		Směnový model			
Základní měsíční mzda		Základní hodinová mzda			
Pohyblivá složka mzdy					
Datum vyplnění		Podpis			

Zdroj: Interní dokumentace společnosti ABC

Příloha 7 - Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce

uzavřená v souladu s § 75 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů

Společnost: _____

Zapsána v _____

zastoupená _____ člen představenstva

(dále jen „zaměstnavatel“)

a

pan: _____

narozen/a: _____

bytem: _____

(dále jen „zaměstnanec“)

spolu uzavírají tuto **dohodu o provedení práce**:

1.

Zaměstnanec se touto dohodou zavazuje provést pro zaměstnavatele práci spočívající v činnosti řidič LKW - manipulát dle pokynů vedoucího dopravy, dále jen „práce“.

2.

Místo výkonu práce: _____

3.

Zaměstnanec práci vykoná v nepravidelné pracovní době. Práci provede do:

Rozsah výkonu práce podle této dohody nepřekročí 300 hodin za kalendářní rok v souladu se zákoníkem práce.

4.

Za práci náleží odměna v maximální výši 9900 Kč za měsíc, po odsouhlasení provedené práce. Z odměny provede zaměstnavatel srážky podle příslušných právních předpisů.

Mzda bude vyplacena na bankovní účet:

5.

Jakékoliv změny či doplňky této dohody je možné činit jen po vzájemné dohodě smluvních stran. Tato dohoda se uzavírá ve dvou vyhotoveních. Každá smluvní strana obdrží jedno vyhotovení. Smluvní strany výslovně prohlašují, že obsahu této dohody porozuměly a že tato byla sepsána na základě jejich pravé a svobodné vůle. Na důkaz toho připojují svoje vlastnoruční podpisy.

V

.....

zaměstnavatel
(razítko a podpis)

V

.....

zaměstnanec
(podpis)

Zdroj: Interní dokumentace společnosti ABC

Souhlas se zpracováním osobních údajů - zaměstnance

dle nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 (dále jen „GDPR“)

Já, níže podepsaný/á.....

datum narození

adresa trvalého pobytu

(dále jen „Subjekt údajů“)

dávám společnosti

se sídlem:

zapsané v

(dále jen „Správce“)

1. dobrovolně souhlas se zpracováním svých osobních údajů:

- 1) Identifikační údaje a kontaktní údaje (tj. titul, jméno a příjmení, datum narození, adresa trvalého pobytu, korespondenční adresa, e-mail, telefonní číslo) pro účely:
 - přihlašování na vzdělávací akce související s mou funkcí,
 - evidence v databázi kontaktů Správce,
 - doložení kvalifikačních předpokladů při účasti ve výběrových řízeních Správce,
 - marketingově zasilání obchodních nabídek ze strany Správce,
 - poskytnutí smluvním partnerům Správce.
- 2) Podobizny a obrazové snímky (fotografie) poskytnuté Subjektem údajů nebo pořízené Správce na akcích požádaných Správce pro účely
 - zveřejnění podobizny na vstupní průkazce do objektu Správce,
 - zveřejnění fotografií v tištěné firemní prezentaci Správce (např. podnikový časopis), propagačních nebo jiných materiálech Správce,
 - zveřejňování fotografií ve firemní prezentaci Správce na webových stránkách správce.
- 3) Lokalizační údaje z GPS modulu umístěného ve služebním vozidle Správce poskytnuté subjektu údajů i k soukromým cestám pro účely ochrany majetku Správce.
- 4) Číslo občanského průkazu při výkonu funkce řidiče, respektive řízení referentského motorového vozidla pro účely řešení případně dopravní nehody s Policií ČR, pro řešení pojistné události s pojišťovnou.
- 5) Rodné číslo na dokumentech o pracovněprávních náležitostech (pracovní smlouva, zápočtový list, platový výměr atd.).
- 6) Biometrického údaje (otisk prstu) pro účely vstupu do pracovních prostor (kanceláře).
- 7) Pro účely důchodového pojištění dávám souhlas, aby Správce v mém zájmu archivoval evidenční listy důchodového pojištění týkající se mých osobních údajů po dobu alespoň 40 let po roce, kterého se týkají.
- 8) Pro účely zajištění mých osobních ochranných prostředků dávám souhlas ke zpracování mých osobních údajů týkajících se mé postavy, velikost obuvi, a dalších údajů nezbytných pro zajištění mých ochranných pracovních prostředků.
- 9) Dávám souhlas pro účely zpracování mzdové a personální agendy zpracovatelem.
- 10) Dávám souhlas pro účely zpracování mzdové a personální agendy s využitím uživatelského programu a pro nezbytné zásahy do software oprávněnou společností (autor programu).
- 11) Dávám souhlas s pořízením fotokopie mého občanského průkazu a fotokopie mého řidičského průkazu.

2. doba, po kterou mohou být osobní údaje Správce zpracovávány

Po dobu trvání pracovněprávního vztahu ke Správci a poté ještě po dobu 3 let po skončení

tohoto pracovněprávního vztahu z důvodu oprávněných zájmů Správce, pokud z obecně závazných právních předpisů nevyplývá lhůta delší. Po uplynutí této lhůty je Správce oprávněn zpracovávat osobní údaje **pouze pro účely archivace**.

3. potvrzují, že jsem byl/a poučen/a o mých právech.

Za podmínek uvedených v čl. 15 až 22 GDPR a ZOOÚ má Subjekt údajů právo:

- požádat o bezplatný přístup ke svým osobním údajům zpracovávaným Správce,
- požádat o kopii těchto osobních údajů,
- požádat o opravu nepřesných osobních údajů,
- požádat o výmaz osobních údajů zpracovávaných Správce, pokud již pominul účel zpracování, pokud Subjekt údajů souhlas odvolá, pokud vznese námitky proti zpracování, nebo pokud jsou Správce zpracovávány protiprávně,
- požádat o omezení zpracování svých osobních údajů (např. Správce již údaje nepotřebuje, ale Subjekt je požaduje pro určení, výkon nebo obhajobu právních nároků),
- na přenositelnost údajů (Správce je povinen vydat osobní údaje Subjektu údajů zpracovávané automatizované na základě souhlasu Subjektu údajů jinému správci ve strukturovaném, běžně používaném a strojově čitelném formátu.)

Správce má/nemá pověřence pro ochranu osobních údajů.

Kontaktní údaje pověřence pro ochranu osobních údajů jsou uvedeny v samostatném dokumentu.

Subjekt údajů má právo podat stížnost proti zpracování u dozorového orgánu, kterým je **Úřad na ochranu osobních údajů**.

Prohlašuji, že poskytnuté osobní údaje jsou pravdivé a v případě jakékoliv změny poskytnutých osobních údajů tuto změnu oznámím Správci a **souhlasím** se zpracováním svých osobních údajů za podmínek výše uvedených.

Výše uvedený souhlas se zpracováním osobních údajů může Subjekt kdykoliv odvolat.

Správce je oprávněn zpracovávat výše uvedené osobní údaje v souladu s GDPR i bez souhlasu Subjektu údajů jen v případech, pokud je zpracování nezbytné pro splnění právní povinnosti nebo pro plnění smlouvy, jakož i v případech oprávněných zájmů Správce.

Datum

Subjekt údajů jméno a podpis

.....

Příloha 9 - Návrh adaptačního plánu

Adaptační plán			
Potřebná školení			
Název školení	Odpovědná osoba	Termín	Komentář
BOZP			
Školení řidičů			
Seznámení s dokumenty - příručka řidiče			
Adaptační pohovory			
Typ pohovoru	Termín	Vyjádření	
1. pracovní den		Nadřízený:	
		Zaměstnanec:	
Na čem pracovat:			
1. týden		Nadřízený:	
		Zaměstnanec:	
Na čem pracovat:			
1. měsíc		Nadřízený:	
		Zaměstnanec:	
Na čem pracovat:			
Závěrečné hodnocení(na konci zkušební doby)			
Hodnocené schopnosti	Hodnocení dle škály*	Komentář	
Samostatnost			
Komunikace			
Dochvilnost			
Jízdy dle předpisů			
Výsledek adaptačního procesu:			
Podpis zaměstnance:		Podpis nadřízeného:	
* škálování hodnocení - velmi dobře-dobře-nedostatečně			

Zdroj: Vlastní zpracování

Příručka řidiče

Obsah

1 Všeobecná ustanovení.....	1
1.1 Požadavky na kvalifikaci řidiče.....	1
1.2 Povinnosti řidiče	1
2 Pracovní postup řidiče	2
2.1 Příprava vozidla před jízdou	2
2.2 Jízda	3
2.3 Nakládka	3
2.4 Vykládka.....	4
2.5 Ukončení jízdy.....	5
3 Řešení mimořádných stavů	6
3.1 Dopravní nehoda	6
3.2 Nezpůsobilost řidiče	6
3.3 Nezpůsobilost vozidla	6
3.4 Jiné mimořádné stavy.....	6
4 Důležité kontakty.....	7
Přílohy.....	9

1 Všeobecná ustanovení

Jedním z nejdůležitějších článků v poskytování služeb zákazníkům je práce řidiče vozidla.

- řidič je reprezentantem firmy, proto musí důsledně dbát o svůj vzhled a mít slušné vystupování, aby nebylo poškozeno jméno firmy
- řidiči i všichni ostatní zaměstnanci firmy si mezi sebou musí vzájemně pomáhat při plnění pracovních úkolů, zájem firmy povýšit nad zájmy osobní
- bez svolení dispečinku nesmí řidič ve vozidle vozit cizí osoby, to platí i v případě rodinných příslušníků
- vozit v kabině vozidla zvířata jakéhokoliv druhu je přísně zakázáno
- přímým nadřízeným řidiče je dispečer
- řidič má hmotnou odpovědnost za jemu svěřené vozidlo a finanční prostředky

1.1 Požadavky na kvalifikaci řidiče

Řidič musí:

- mít platný Řidičský průkaz skupiny CE
- mít platný Průkaz profesní způsobilosti (je součástí ŘP) včetně Potvrzení o absolvování pravidelného školení
- mít platné vyšetření EEG a vyšetření neurologické a dopravně psychologické
- mít platné Osvědčení a školení řidičů vozidel přepravujících nebezpečné věci

1.2 Povinnosti řidiče

Řidič je povinen řídit se při výkonu své funkce:

- pokyny dispečera
- příkazy vedení společnosti
- pracovní smlouvou
- touto Pracovní instrukcí řidiče
- zásadami ADR
- pokyny odpovědných pracovníků v místě nakládky a vykládky
- **dodržovat nařízení (ES) č. 561/2006 (přepravy vnitrostátní a na území EU) nebo dohoda AETR (přepravy mimo EU)**

Řidič zodpovídá:

- za vozidlo a jeho přípravu před jízdou a během jízdy, za řádné vedení stanovené dokumentace a řádné ukončení jízdy
- za co nejefektivnější provoz vozidla, to je dodržování optimální trasy, defenzivní styl jízdy, dobrý stav pneumatik, snaží se o placení co nejnižších poplatků za dálnice, telefony, ostatní služby a nákupy
- za pořádek ve vozidle i na stanovišti vozidla
- za perfektní technický stav svěřeného vozidla
- za parkování vozidla jen na k tomu vyhrazených parkovištích
- za náklad během jízdy

Je přísně zakázáno používat v kabině otevřený oheň. V kabině vozidla je zakázáno kouření. Dále je zakázáno zasahovat do elektrických rozvodů, jakkoliv do vozidla vrtat, nebo montovat jakékoliv doplňky bez předchozího schválení dispečerem.

2 Pracovní postup řidiče

2.1 Příprava vozidla před jízdou

Smyslem přípravy k jízdě je zabezpečení způsobilosti řidiče, vozidla a dokumentů pro bezproblémovou jízdu. Řidič musí před každou jízdou provést kontrolu vozidla, osobních dokladů a dokumentace.

Kontrola způsobilosti vozidla

Kontrola technického stavu vozidla před jízdou obsahuje:

1. funkčnost vnějšího osvětlení
2. stav pneu a nahuštění
3. čistota skel kabiny, zrcátek, osvětlení
4. těsnost vedení tlakového vzduchu
5. stav akumulátorů
6. funkčnost stěračů, ostřikovačů včetně množství kapaliny v ostřikovačích
7. množství oleje v motoru
8. dostatečné množství PHM v nádrži, chladicí kapaliny, AdBlue
9. stav tachografu
10. kontrola vybavenosti předepsanou výbavou a výstrojí – viz bod 4.1 Výbava vozidla
11. funkčnost všech komponent návěsu nebo přívěsu potřebných pro bezproblémový průběh nakládky a vykládky (vrata, napínání plachty, systém pro přizvednutí střechy, celní lanko)

Denní kontrola vozidla

Je třeba věnovat zvýšenou pozornost **upevnění kol vozidla**. Potřebné nářadí je obsaženo ve výbavě každého vozidla. Dále je nutné provést vizuální kontrolu vozidla:

- stav plachty vozidla, přívěsu nebo návěsu (protržení, proříznutí)
- stav celního lanka a plomby (pokud je použito pro přepravu)
- stav víček nádrží na PHM a AdBlue (poškození víčka, krádež PHM)
- stav a funkčnost vnějšího osvětlení
- stav nákladu a jeho upevnění
- stav dalšího vybavení vozidla, např: zakládací klíny, kabely spojující vozidlo s přívěsem nebo návěsem, hasící přístroje, kurty, ráčny, gumové podložky, plastové rohy, prkna vozidla, přívěsu nebo návěsu, hliníkové přehrazovače nákladu (“šprajcky”)

Tato kontrola je **nezbytně nutná** pro včasné řešení možných nepředvídaných situací a zabránění škod na vozidle a nákladu.

Při zpoplatněné trase je řidič odpovědný za kontrolu funkčnosti příslušné palubní jednotky (např. OBU, UtaOne atd.) ve svém vozidle. Dále je řidič povinen před použitím zpoplatněné silnice zkontrolovat, zda bylo provedeno správné nastavení jednotky (např. počet náprav). Není-li jednotka funkční nebo zobrazuje-li chybové hlášení, řidič je povinen neprodleně kontaktovat dispečera.

Služební telefon, který máte k dispozici, musí být po celou dobu vaší směny zapnutý, v případě potřeby přepnutý do tichého režimu. Máte-li zmeškaný hovor ze služebního čísla je třeba zavolat zpět. Služební telefon je vždy součástí služebního vozidla, tedy při odstavení vozidla na víkend, musí zůstat služební mobilní telefon ve vozidle. Při nedodržování výše uvedeného, hrozí zaměstnanci napomenutí, případně ukončení pracovního poměru.

Řidič je zodpovědný, aby spolu s tankovací kartou nebyl pohromadě PIN k této kartě.

Kontrola způsobilosti dokumentace

- kontrola způsobilosti dokumentace k vozidlu – viz bod 4.1 Výbava vozidla
- kontrola osobních a profesních dokladů řidiče

2.2 Jízda

Jízda může být započata, pokud je splněn bod 2.1

Řidič je povinen:

- nastoupit k jízdě odpočatý
- před jízdou vložit kartu řidiče do tachografu (v případě, že kartu po předchozí jízdě vyjmul)
- během jízdy nevyndávat kartu řidiče z tachografu
- dodržovat pravidla silničního provozu
- dodržovat ES č. 561/2006 (AETR)
- sledovat chod vozidla během jízdy a provádět preventivní kontroly:
 - funkčnost řízení
 - teplota jednotlivých ústrojí (měřidla na palubní desce)
 - stav motoru a převodovky (poslechem)
 - funkci brzd
 - funkčnost měřidel
 - stav pneumatik
 - celkový stav vozidla
- pokud během jízdy zjistí technickou závadu vozidla neumožňující další jízdu, ihned uvědomit dispečink a po dohodě s dispečerem provést opravu nebo se řídit dalšími instrukcemi
- pokud se během jízdy objeví na vozidle technická závada menšího charakteru, uvědomit dispečink a po té závadu ihned odstranit
- řídit se během jízdy dispozicemi dispečerů a pokyny k přepravě
- ihned řešit mimořádné situace, které by mohly ovlivnit další průběh jízdy (pokud nevyřeší sám, podat hlášení dispečerovi a řídit se jeho pokyny)
- přizpůsobit způsob jízdy povaze nákladu

2.3 Nakládka

Po příjezdu na nakládku musí řidič neprodleně poslat na dispečink zprávu o příjezdu na místo nakládky.

Při nakládce řidič musí:

- řídit se dispozicemi dispečera – dodavatel, příjemce, druh a množství nakládaného zboží, místo vykládky
- být přítomen po celou dobu nakládky (pokud toto není v místě nakládky zakázáno)
- kontrolovat počet a stav nakládaného zboží
- používat ochranné pomůcky stanovené předpisy jednotlivých nakládacích míst
- řídit se pokyny a instrukcemi pracovníků nakládacího místa
- přistavit vozidlo k nakládce v termínu stanoveném dispečerem
- pokud je příjezd do nakládacího prostoru nemožný nebo je v příjezdu nějaká překážka, nepokračovat v jízdě, řešit vzniklou situaci sám nebo ve spolupráci s dispečerem
- při všech těchto činnostech dbát na bezpečnost práce

Před odjezdem z nakládky mít **vždy řádně vyplněný doklad CMR**. Pokud tento doklad nevystaví odesílatel, je za jeho vyhotovení odpovědný řidič. Doklad je **vyžadován i při vnitrostátních přepravách**. Řádně vyplněný doklad CMR musí obsahovat (viz. příloha 4.2 Vzor CMR):

- údaje o odesílateli (název společnosti, adresa, případně adresa nakládky)
- údaje o dopravci (název společnosti, adresa)
- údaje o příjemci (název společnosti, adresa, případně adresa vykládky)
- RZ vozidla, přívěsu nebo návěsu a jméno i podpis řidiče
- datum nakládky a datum vykládky
- informace o zboží (druh a množství)
- informace o výměně palet
- a dále zkontrolovat správnost a úplnost dokumentů:
 - druh a množství zboží
 - registrační značky vozidel a jméno řidiče
 - odesílatele a příjemce zboží
 - potvrzení o výměně palet

Pokud není po naložení možná vizuální kontrola nákladu nebo není možné zkontrolovat počet a stav naloženého zboží, je řidič povinen použít firemní razítko a zaškrtnout příslušné políčko, viz vzor:

Převzato bez vizuální kontroly.

Převzato bez kontroly počtu a stavu.

Otisk tohoto razítka je řidič povinen umístit na dodací list nebo CMR dokument.

V případě zjištění nesrovnalostí – jiný dodavatel, jiný příjemce, rozdílné množství a druh naloženého zboží – **je řidič povinen ihned informovat dispečink a bez svolení dispečinku neopouštět místo nakládky**.

2.4 Vykládka

Při nájezdu do vykládacího prostoru firmy i při přípravě vozidla k vykládce platí vše jako při nakládce, bod 2.3.

Po příjezdu na vykládku musí řidič neprodleně poslat na dispečink zprávu o příjezdu na místo vykládky.

Při vykládce je řidič povinen:

- být přítomen po celou dobu vykládky (pokud toto není v místě vykládky zakázáno)
- přistavit vozidlo k vykládce v termínu stanoveném dispečerem
- kontrolovat počet a stav vykládaného zboží
- při jakémkoliv výhradě příjemce kontaktovat dispečera
- před podepsáním výhrady v CMR nebo reklamačního protokolu informovat dispečera a dohodnout další postup
- překontrolovat si správnost a úplnost dokladů
- **ihned informovat dispečera** v případě, kdy zákazník požaduje ruční vyložení dovezeného materiálu a následně počkat na jeho instrukce (hlavně v případě vykládek izolačních materiálů na stavbách a ve stavebninách)
- **ihned informovat dispečera** i v případě, kdy vzhledem k situaci není možné dojet na místo vykládky soupravou a je nutné vyložit nejprve vozidlo a následně přeložit materiál z vleku na auto (hlavně v případě vykládek izolačních materiálů na stavbách a ve stavebninách)

2.5 Ukončení jízdy

Při ukončení jízdy v sídle společnosti, musí řidič:

- zkontrolovat technický stav vozidla (případné nedostatky neprodleně nahlásí dispečerovi)
- vyčistit interiér kabiny řidiče
- vyčistit ložnou plochu vozidla
- dle potřeby umýt vozidlo
- odevzdat dispečerovi řádně vyplněné doklady od již ukončených přeprav
- vyúčtování plateb tankovací kartou nebo v hotovosti odevzdat spolu s doklady o přepravě dispečerovi
- ve vozidle nechat všechny dokumenty od vozidla (vozidlo, přívěs nebo návěs), tankovací i jiné karty, mobilní telefon, klíče od nádrží na PHM a AdBlue
- doplnit všechny provozní kapaliny, spotřebovaný materiál (žárovky, tiskopisy, apod.)

3 Řešení mimořádných stavů

Každý mimořádný stav musí řidič neprodleně hlásit dispečerovi. Řidič musí zabránit vzniku další (větší) škody.

Mezi mimořádné stavy patří i nepřiměřeně dlouhé čekání v místě nakládky nebo vykládky. V takovém případě je nutné po jedné hodině čekání uvědomit o této skutečnosti dispečink.

3.1 Dopravní nehoda

Činnost účastníka dopravní nehody v prvních minutách nehody má velký vliv na záchranu zraněných osob, na bezpečnost ostatních účastníků silničního provozu a na právní dopady vzniklé v důsledku nehody.

Nehody příslušníků firmy a škody na firemním majetku nebo nehody s cizími osobami a poškození cizího majetku hlaste **okamžitě** dispečerovi. Mimo to, při těžkých nehodách informujte také Policii.

Škody vzniklé na vozidle sdělte **bezodkladně** dispečerovi telefonicky.

Zaplete-li se zaměstnanec do nehody, je povinen toto obratem telefonicky ohlásit svému dispečerovi. O této nehodě musí řidič vystavit pečlivou písemnou zprávu. Předtiskuté formuláře se nachází ve výbavě každého vozidla, případně jsou k dispozici u zaměstnavatele.

Řidič má zakázáno podepisovat jakékoliv dokumenty týkající se dopravní nehody, bez předchozí konzultace s dispečerem.

Škody na přepravovaném zboží je také potřeba bezodkladně hlásit dispečerovi. Také v tomto případě je řidič povinen vystavit zprávu o nehodě. I v tomto případě platí, že **řidič má zakázáno podepisovat jakékoliv dokumenty týkající se poškození nákladu, bez předchozí konzultace s dispečerem.**

3.2 Nezpůsobilost řidiče

V případě náhlé indispozice řidiče v průběhu jízdy, která by měla za následek jeho nezpůsobilost k dalšímu řízení vozidla, musí řidič:

- bezpečně odstavit vozidlo
- ihned informovat dispečera a situaci řešit dle jeho pokynů

3.3 Nezpůsobilost vozidla

Během jízdy může dojít k poruše vozidla, která je příčinou nezpůsobilosti vozidla pokračovat v přepravě nákladu. V takovém případě řidič musí:

- bezpečně odstavit vozidlo
- situaci dále řešit s dispečerem

3.4 Jiné mimořádné stavy

Mimo popsaných mimořádných stavů mohou nastat situace, kdy je ohroženo spolehlivé a včasné doručení nákladu (nepředvídané klimatické podmínky, stávky, přetížení silnic, autonehody). V těchto situacích musí řidič informovat dispečera a řídit se jeho pokyny.

4 Důležité kontakty

V Případě jakékoliv nenadálé mimořádné situace informujte svého nadřízeného a přiděleného dispečera!

Přímý nadřízený

Pan 77

Dispečink – 4 4

Asistenční služba

ČR – 1220

Zahraničí: +420 1220

Pokud budete účastníkem dopravní nehody, volejte na následující kontakty:

Na území ČR:

ČR	
První pomoc	155
Policie	158
Hasiči	150

Na území mimo ČR:

Rakousko	
První pomoc	141 nebo 144
Policie	133

Německo	
První pomoc	112
Policie	110

Švýcarsko	
První pomoc	144
Policie	117

Belgie	
První pomoc	100
Policie	101

Holandsko	
První pomoc	112
Policie	112

Francie	
První pomoc	15
Policie	17

V případě jiného státu volejte mezinárodní číslo 112

Seznam příloh

Příloha 1 - Výbava vozidla.....	9
Příloha 2 - Vzor CMR.....	10
Příloha 3 - Nařízení (ES) č. 561/2006 (přepravy vnitrostátní a na území EU) nebo dohoda AETR (přepravy mimo EU).....	11

Přílohy

Příloha 1 - Vybava vozidla

VÝBAVA VOZIDLA

Ve výbavě vozidla jsou následující dokumenty:

- Eurolicence
- Záznam o dopravní nehodě
- Prázdné formuláře CMR
- Písemné pokyny podle ADR
- Doklady k vozidlu - technický průkaz
 - doklad o pojištění
 - dokument o cejchování tachografu
 - servisní knížka
 - XL certifikát k nástavbě

- Doklady k přívěsu nebo návěsu - technický průkaz
 - doklad o pojištění
 - XL certifikát
 - servisní knížka

Další vybavení vozidla:

- Kurty pro upínání nákladu včetně ráčen
- Plastové rohy
- Gumové podložky
- Tyč pro manipulaci s nástavbou návěsu
- Celní lanko
- Hliníkové přehrazovače ("šprajcky")
- Hliníková prkna v nástavbě vozidla, přívěsu nebo návěsu
- Dřevěná prkna v nástavbě vozidla, přívěsu nebo návěsu
- Hasící přístroj 6kg
- Lopata
- Koště
- Kompletní výbava adr
- Hydraulický zvedák pro výměnu kola
- Sada nářadí pro výměnu kola

Vybava konkrétního vozidla je upřesněna v Předávacím protokolu vozidla.

Příloha 2 - Vzor CMR

1 Exemplář pro odesílatele
Exemplar für Absender

VZOR

1. Odesílatel (jméno, adresa, země) Absender (Name, Adresse, Land)				MEZINÁRODNÍ NÁKLADNÍ LIST č. INTERNATIONALER FRACHTBRIEF Nr. CZ D 1343734			
2. Příjemce (jméno, adresa, země) Empfänger (Name, Adresse, Land)				15. Dopravce (jméno, adresa, země) Frachtführer (Name, Adresse, Land)			
3. Město vykládky zboží Ausladeort des Gutes Město / Ort: MÜNCHEN DE Země / Land:				17. Další příjemce (jméno, adresa, země) Folgende Frachtführer (Name, Adresse, Land)			
4. Město a datum naložení zboží Einladeort des Gutes und Datum Město / Ort: CHLUBEC 01.08.2019 Země / Land: CZ				18. Vyvážka a pořízení Kontrakte und Abrechnung der Frachtkosten <input checked="" type="checkbox"/> ungesehen acceptance ungesehen übernommen převzato bez vizuální kontroly <input type="checkbox"/> unaccounted and unchecked acceptance ungezählt und ungeprüft übernommen převzato bez kontroly počtu a stavu			
5. Připravení zboží Beladene Güter DODACÍ LIST CH				6. Řada a číslo Zeilen und Nr.: DLAŽBA 30 PAL			
7. Příloháček Anzahl der Kisten				8. Druh zboží Art der Verpackung			
9. Objem zboží Bezeichnung des Gutes				10. Statistické číslo Statistische Nr.			
11. Hmotnost Bruttogewicht kg: 21450				12. Objem Länge m ³			
13. Příjemce odesílatele (jméno a příjmení) Anweisungen des Absenders (Zoll- und sonstige Formalitäten)				19. K číslu Zu zahlen von objem / Menge jméno / Richtung příjemce Empfänger			
14. Důvody Bemerkungen				20. Zvláštní ujednání Besondere Vereinbarungen			
15. Příjemce odesílatele (jméno a příjmení) Anweisungen über die Frachtrechnung Vysvětlění / Frei				21. Vystaveno v / Ausgegeben in: CHLUBEC dne / am: 01.08.2019			
16. Datum Datum				22. Datum Datum: 07.08.19			
18. Podpis odesílatele (jméno a příjmení) Unterschrift und Stempel des Absenders				23. Podpis a stempel Unterschrift und Stempel des Frachtführers			
24. SPC versta. číslo Zoll- / Statist.				25. Země / Land: CZ			
26. Úřední razítko Offizielle Zertifikate				27. Číslo OSW			
28. Číslo jízdy				29. Hlavní příchozí			
30. Veškeré podmínky Alle Bedingungen				31. Platění o odesílatele cestovního šlehače Zulassung zum Einbringen			
32. Příjemce				33. Datum			

1 - 15 21 + 22
 Diese internationale oder auch unilaterale Norm
 ist ein Normenwerk der Europäischen Kommission
 und wird von den Mitgliedstaaten der Europäischen Union
 und von den Vertragspartnern des Europäischen Übereinkommens
 über den Frachtbrief (CMR) anerkannt.

Příloha 3 - Nařízení (ES) č. 561/2006 (přepravy vnitrostátní a na území EU) nebo dohoda AETR (přepravy mimo EU)

	Nařízení ES č. 561/2006
Denní doba řízení	max. 9 hodin (možné zvýšení 2x týdně na 10 hod.) mezi dvěma odpočinky
Týdenní doba řízení	max. 56 hod
Týdenní pracovní doba	48 hod., lze prodloužit na max. 60 hod, pokud za 26 po sobě jdoucích týdnů nebude překročena průměrná pracovní doba 48 hod. (včetně ostatních pracovních činností (bez přesčasů))
Celková doba řízení za období dvou po sobě jdoucích týdnů	Max. 90 hod
Přestávka v řízení	nejpozději po 4,5 hodinách řízení nejméně 45 minut. Lze rozdělit pouze na 2 úseky: první 15 min a druhý 30 min
Běžná denní doba odpočinku	nejméně 11 hod v průběhu 24 hod. od skončení předchozí doby odpočinku
Rozdělení běžné denní doby odpočinku	při prodloužení na nejméně 12 hod lze rozdělit pouze do 2 úseků: První úsek nejméně 3 hod, druhý úsek nejméně 9 hod.
Zkrácená denní doba odpočinku	možné zkrácení max. 3x až na 9 hod. mezi dvěma týdenními odpočinky, bez vyrovnání
Běžná týdenní doba odpočinku	nejméně 45 hod. včetně jedné denní doby odpočinku
Zkrácená týdenní doba odpočinku	nejméně 24 hod. s vyrovnáním do konce 3. následujícího týdne
Začátek týdenního odpočinku	Nejpozději po uplynutí šesti 24hodinových časových úseků od skončení předchozího týdenního odpočinku.

Dále je nezbytně nutné, aby každý řidič zadával do Digitálního tachografu vždy při započítí výkonu a i při ukončení výkonu zemi Začátku a Konce výkonu.