

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

System řízení adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti

Bc. Romana Štecová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Romana Štecová

Provoz a ekonomika

Název práce

Systém řízení adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti

Název anglicky

Staff Adaptation in Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy hodnotit systém řízení adaptace zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Adaptace, pracovní adaptace, sociální adaptace, adaptační proces, orientace, řízení lidských zdrojů

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- DUCHOŇ, B. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31. 3. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za důsledné vedení, cenné rady, vstřícnost a inspiraci při zpracování mé diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat za ochotu personálnímu oddělení společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. Velké díky patří také Janu Klímovi a Evě Chybové za poskytnuté informace a pomoc při zpracování praktické části diplomové práce.

System řízení adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti

Souhrn

Diplomová práce se zabývá systémem řízení adaptace zaměstnanců ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit systém řízení adaptace zaměstnanců ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov, která se nachází v Jáchymově nedaleko Karlových Varů. V případě nedostatků tohoto systému dále navrhnou společnosti vhodné postupy, jak ke kvalitnímu systému řízení adaptace dojít.

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na prostudování odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů, personálních činností a z oblasti adaptace zaměstnanců. V teoretické části jsou odcitovány definice různých autorů a popsány oblasti adaptace.

Praktická část diplomové práce vychází z interní analýzy společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s., z dotazníkového šetření určené zaměstnancům společnosti a rovněž z osobního rozhovoru s personalistou společnosti. Výsledky dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistou jsou následně využity k vyhodnocení systému řízení adaptace ve společnosti.

Závěr diplomové práce je věnován doporučením pro společnost v oblasti adaptačního procesu nových zaměstnanců.

Klíčová slova: adaptace, pracovní adaptace, sociální adaptace, adaptační proces, adaptační plán, nástroje adaptačního procesu, orientace, zaměstnanec, řízení lidských zdrojů

Staff Adaptation in Selected Company

Summary

This diploma thesis is focused on the system of employee adaptation process at Lecebne lazne Jachymov a.s. The main focus of this diploma thesis is the system of employee adaptation process at Lecebne lazne Jachymov a. s., located near Karlovy Vary. If the evaluation uncovers shortcomings in the adaptation process, recommendations for improvement as well as the implementation process will be presented.

The theoretical part of the thesis is dedicated to study of literature focused on human resources theories and the employee operations. In addition, the theoretical part presents quotations and definitions from miscellaneous authors and describes the areas of adaptation.

The practical part of the thesis contains internal analysis of the company, an employee survey, and an interview with the human resources representative. The survey results and the interview will we used for evaluation of the human resources processes and operations.

The conclusion of the thesis is dedicated to our recommendations to the company.

Keywords: adaptation, working adaptation, social adaptation, adaptation process, adaptation plan, tools of the adaptation process, orientation, employee, Human Resource Management

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	11
2.1. Cíl práce	11
2.2. Metodika	11
3. Teoretická východiska	14
3.1. Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1. Vývoj řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.2. Cíle řízení lidských zdrojů.....	17
3.2. Personální práce	18
3.2.1. Význam a pojetí personální práce.....	18
3.2.2. Personalista, jeho postavení a role	18
3.3. Personální činnosti	19
3.4. Adaptace zaměstnanců	25
3.4.1. Oblasti adaptace	26
3.4.2. Prvky a úrovně adaptace	27
3.4.3. Adaptační proces.....	29
3.4.4. Fáze adaptačního procesu	29
3.4.5. Nástroje adaptačního procesu	30
3.4.6. Subjekty a objekty adaptačního procesu.....	36
3.4.7. Vyhodnocování adaptačního procesu	37
3.4.8. Stabilita nových zaměstnanců.....	37
4. Výsledky práce	39
4.1. Charakteristika společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s.	39
4.1.1. Základní údaje o společnosti.....	42
4.1.2. Historie společnosti.....	43
4.1.3. Organizační struktura společnosti.....	44
4.1.4. Finanční situace společnosti	44
4.1.5. Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2011 – 2015	46
4.2. Systém adaptace zaměstnanců ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. .	48
4.3. Vyhodnocení osobního rozhovoru s personalistou	54
4.4. Vyhodnocení dotazníkového šetření	56
5. Zhodnocení výsledků a doporučení.....	73
5.1. Celkové vyhodnocení výsledků	73
5.2. Návrhy ke zlepšení adaptačního procesu ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s.	74

6. Závěr.....	79
7. Doporučená literatura	81
8. Seznam	84
8.1. Seznam zkratk	84
8.2. Seznam obrázků	85
8.3. Seznam tabulek	85
8.4. Seznam grafů.....	85
9. Přílohy	87

1. Úvod

Lidské zdroje lze považovat za významný kapitál v každé společnosti. Je velice složité nalézt kvalifikované pracovníky, kteří budou pro společnost přínosem. Proto je značně důležité, aby byla oblast lidských zdrojů, a tedy i personální činnosti nedílnou součástí každé společnosti.

Do personálních činností lze zahrnout rovněž adaptaci zaměstnanců, která je v dnešním moderním světě již velice využívanou formou. Bohužel některé společnosti nevěnují novým zaměstnancům velkou pozornost. Společnost má v podvědomí, že přijutím nového zaměstnance to končí. Ale právě naopak. Je důležité nového zaměstnance začlenit do pracovního a sociálního prostředí prostřednictvím adaptačního procesu. Tato personální činnost je v kompetenci nejen personalisty, ale též tzv. „mentora“ a přímého nadřízeného. Na celý průběh adaptačního procesu musí dohlížet přímý nadřízený, který je povinen uvést nového zaměstnance do chodu společnosti, seznámit ho s jeho úkoly, které bude v budoucnu plnit, nabídnout mu pomoc v nesnázích a na konci adaptačního procesu jej hodnotit. Mentor má za úkol nového pracovníka proškolit, věnovat se mu a pomáhat se sociální adaptací, která je nedílnou součástí celé adaptace. Nový zaměstnanec se potřebuje přizpůsobit nejen v práci jako takové, ale potřebuje se seznámit se svými kolegy, začlenit se a vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti. Při špatných sociálních vztazích pracovník nepracuje efektivně, je frustrovaný a psychicky vyčerpaný.

Při správném využívání adaptačního procesu nedochází k fluktuaci zaměstnanců a ke zvyšování nákladů společnosti. Proto, aby k této situaci nedocházelo, je každý zaměstnavatel povinen udržovat si své zaměstnance tím, že pro ně vytvoří optimální pracovní a sociální podmínky. Aby byl proces adaptace efektivní, nesmí se zkracovat. Naopak by měl být správně naplánován, dobře řízen a kvalitně vyhodnocován.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit systém řízení adaptace zaměstnanců ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s., která se nachází v Jáchymově nedaleko Karlových Varů. V případě nedostatků tohoto systému dále navrhnout společnosti vhodné postupy, jak ke kvalitnímu systému řízení adaptace dojít.

Dílčí cíle práce jsou:

- zpracovat literární rešerši na základě studia odborné literatury,
- charakterizovat společnost Léčebné lázně Jáchymov a. s. na základě údajů získaných vně podniku a na internetových stránkách,
- uskutečnit rozhovor s personalistou společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s.,
- realizovat dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s.

2.2. Metodika

Diplomová práce je zaměřena na systém řízení adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou část, kterou lze nalézt v kapitole 3 a na část praktickou, jejíž obsah lze nalézt v kapitole 4 a 5.

Analýza dokumentů (11/2015 – 08/2016)

Jak v teoretické, tak v praktické části diplomové práce je využita analýza dokumentů. Teoretická část diplomové práce je zpracována na základě prostudování české a anglické odborné literatury a internetových zdrojů. Studium odborné literatury je zaměřeno na řízení lidských zdrojů, jeho vývoj, znaky a cíle. Na řízení lidských zdrojů navazují personální činnosti, které jsou postupně popsány. Jelikož je práce zaměřena na adaptaci zaměstnanců, je zbytek teoretické části věnován právě adaptaci zaměstnanců. Jsou zde odcitovány definice různých autorů, dále jsou popsány oblasti adaptace, do kterých lze zahrnout pracovní adaptaci, sociální adaptaci a adaptaci na kulturu společnosti. Teoretická část diplomové práce se též zabývá adaptačním procesem, který je zde popsán.

Praktická část diplomové práce zahrnuje nejprve představení společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s., kde je popsán nejen nynější stav společnosti, ale i dlouholetá historie. Představení společnosti vychází z popisné analýzy využívající jak primární, tak sekundární zdroje dat.

Při čerpání z výročních zpráv a výkazu zisků a ztrát byla prozkoumána finanční situace společnosti s následnými výpočty finančních analýz. Prostřednictvím výpočtů byla ve společnosti zjištěna rentabilita aktiv, která poukazuje na to, jak společnost efektivně vytváří zisk. Dále byla ve společnosti stanovena rentabilita vlastního kapitálu, jenž poukazuje na výnosnost kapitálu vložený akcionáři či vlastníky do společnosti. Následoval ukazatel rentability tržeb, který se v posledních letech pohyboval ve společnosti kolem 10 %. Z výpočtů byla též zjištěna celková zadluženost společnosti, míra zadluženosti a úrokové krytí.

Nechyběl ani výzkum vývoje počtu zaměstnanců (graf č. 1), jenž je pro tuto diplomovou práci nedílnou součástí při zhodnocení fluktuace zaměstnanců. Tento vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti v posledních pěti letech kolísal.

Osobní rozhovor (09/2016)

Osobní rozhovor neboli osobní interview je jedna z nejnákladnějších metod sběru dat, při které se táže výzkumník svého respondenta na připravené otázky. Během osobního rozhovoru si tazatel může zaznamenávat i doplňující poznámky o respondentovi (Kotler, Keller, 2007).

Osobní rozhovor, využitý pro tuto diplomovou práci, byl uskutečněn s personalistou společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s.

Cílem osobního rozhovoru bylo zhodnotit pohled personalisty na proces adaptace nových zaměstnanců ve společnosti. Otázky kladené personalistovi lze nalézt v příloze 1.

Dotazníkové šetření (10/2016 - 11/2016)

Nejčastěji využívanou kvantitativní metodou sběru dat je dotazníkové šetření. Jedná se o techniku, která poskytuje vysoce standardizovaná data. Dotazníkové šetření znázorňuje názory lidí, jejich postoje a domněnky (Sedláková, 2014).

Pro zhodnocení adaptačního procesu z druhé strany společnosti, a to z pohledu zaměstnanců, bylo využito dotazníkové šetření, které lze nalézt v příloze 2. Dotazníkové

šetření bylo vyplněno 109 zaměstnanci společnosti. Dotazník byl přístupný všem zaměstnancům společnosti na personálním oddělení, kde si jej mohli vyzvednout, vyplnit a následně zde i odevzdat. Položených otázek bylo 24. Byly zde uzavřené, otevřené i selektivní otázky. Ve většině uzavřených otázek mohli zaměstnanci najít odpovědi typu „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“. V otevřených otázkách si mohli respondenti zvolit sami způsob odpovědi. Selektivní otázky umožňovaly respondentům zvolit více jak jednu odpověď.

První otázky v dotazníku byly věnovány identifikačním údajům. Následně byl dotazník zaměřen na kladení meritorních otázek.

Agregace poznatků (12/2016 – 02/2017)

Na základě vyplněných dotazníků byla stanovena četnost odpovědí, která byla následně pro přehled zanesena do grafů (podkapitola 4.4.). Tato vyhodnocení byla klíčová při následném doporučení na zlepšení systému řízení adaptace zaměstnanců ve společnosti.

Společnosti byly doporučeny tyto nástroje adaptačního procesu:

- vstupní dopis,
- informační příručka pro nové zaměstnance,
- úvodní seminář pro nové zaměstnance,
- vytvoření individuálních adaptačních plánů dle pracovního místa,
- delší lhůta adaptačního procesu,
- vyšší četnost průběžných hodnotících rozhovorů.

Při využití těchto doporučení by mělo dojít ke kvalitnější spolupráci a loajalitě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tato doporučení by měla také vést ke snížení fluktuace zaměstnanců, a tím pádem ke snížení nákladů na získávání a výběr nových pracovníků.

3. Teoretická východiska

3.1. Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů se dodnes střetává s různými názory autorů. Někteří autoři uvádějí, že řízení lidských zdrojů je shodný s personálním řízením, jiní tvrdí, že řízení lidských zdrojů lze vnímat pouze jako úhel pohledu na personální řízení (Hendry, 1995). Lze konstatovat, že oba termíny vycházejí z podnikové strategie, dále se oba termíny shodují v tom, že linioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí. Nejpodstatnější funkcí pro řízení lidských zdrojů i pro personální řízení je přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům společnosti (Armstrong, 2002). V odborných knihách lze nalézt odlišnost termínu řízení lidských zdrojů, coby nejnovější koncept personální práce, s termínem personální řízení (Koubek, 2009). Do rozdílů mezi těmito dvěma termíny lze zařadit zejména to, že personální řízení není zaměřené tolik na vedoucí pracovníky, jako je tomu v řízení lidských zdrojů. Dalším rozdílem, který lze nalézt je ten, že v personálním řízení je snaha ovlivňovat manažery, v řízení lidských zdrojů jde více o sjednocení aktivity liniových manažerů. Nejdůležitější diference tkví v tom, že řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii (Armstrong, 2002).

Dvořáková (2012) ve své knize uvádí, že termín personální práce prošel během 20. století velkým vývojem. Jedno ze stádií vývoje je právě řízení lidských zdrojů, které se od personálního řízení liší svými důrazy a přístupy k personální práci.

Armstrong (2012) uvádí, že řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický, integrovaný a jednotný přístup k zaměstnání, rozvoji a kvalitě života lidí, kteří pracují ve společnosti, v souladu s původním konceptem.

Dle Vodáka a Kuchařikové (2011, s. 41) můžeme řízení lidských zdrojů chápat jako *„strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejich cílů.“*

Koubek (2009, s. 15) ve své knize uvádí, že *“řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce.“*

Jak uvádí Armstrong (2007) rozdíly mezi těmito pojmy nejsou podstatné, pouze jsou zde rozdíly v důrazu a přístupu.

Řízení lidských zdrojů má dle Váchala (2013) tyto znaky:

- soulad podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- aplikace schopností jak jednotlivců, tak celého kolektivu,
- řízení lidských zdrojů se postupně stává obsahem práce vedoucích pracovníků,
- značné posilování podnikové kultury s podněcováním ke sdílení jejich kvalit,
- zaměření na spolupracující způsob řešení, rozhodování, odměňování, sounáležitost personálu se společností a ubírání se k týmové práci,
- orientace na kvalitu pracovního života zaměstnanců a jejich spokojenost,
- rozšíření kvalifikačních možností pro zaměstnance s důrazem na podporu jejich osobního rozvoje a růst lidského potenciálu,
- změna v pojetí pracovní síly z nákladové položky na lidský kapitál.

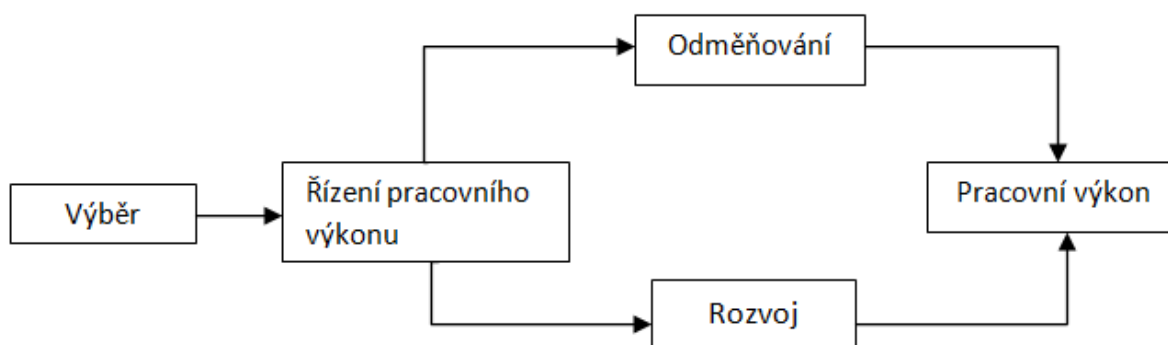
3.1.1. Vývoj řízení lidských zdrojů

Na samém počátku existoval termín **personální administrativa**, jenž převládal do počátku 60. let 20. století. Zde byl personální útvar pouze administrativní záležitostí. Vše ostatní vykonávali manažeři. Cílem tohoto pojetí bylo fungování servisních služeb, spojených s evidenčními a statistickými funkcemi a dále také s dodržováním pracovněprávní legislativy. Následovníkem personální administrativy se stalo **personální řízení**, které existovalo od druhé poloviny 60. let. Toto pojetí tvrdí, že kvalitní a dobře motivovaní zaměstnanci hrají v personální práci důležitou, ba dokonce nezbytnou roli pro úspěšnost celé společnosti (Dvořáková, 2012). Cílem personálního řízení je právě využívání potenciálu svých zaměstnanců a investic, které se do těchto zaměstnanců vložily k získání nejen úspěšnosti celé společnosti, ale také spokojenosti zaměstnanců (Kociánová, 2010).

Pojem **řízení lidských zdrojů** se objevil až v 80. letech 20. století na půdě amerických univerzit (Dvořáková, 2012). Proto zakladateli byli američtí teoretici Michael Beer a Charles Fombrun a jejich kolegové (Armstrong, 2015, 2012). V tomto období byly vypracovány 4 modely. Prvním byl **model Shody** neboli model Souladu, který poukazuje na lidi jako na zdroj společnosti. Jedná se o to, aby byla společnost kvalitně a účinně řízena

(Dvořáková, 2012). Armstrong (2002, s. 30) ve své literatuře zdůrazňuje, že existuje tzv. „cyklus lidských zdrojů“ (znázorněn na obrázku č. 1), který je formován čtyřmi procesy. Jedná se o výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj.

Obrázek č. 1: Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2002, s. 32)

V tabulce č. 1 lze vidět rozdíly mezi koncepcí personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Tabulka je rozdělena na fáze. V jednotlivých fázích jsou popsány rozdíly v personálním řízení a řízení lidských zdrojů.

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi koncepcí personálního řízení a řízení lidských zdrojů

Fáze	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	60. – 70. léta 20. století „uznání“ a strukturalizace	80. – 90. léta 20. století implementace do strategie
Odpovědnosti	Z předchozího období (administrativa) + další personální funkce (činnosti)	+ personální strategie a politiky v návaznosti na firemní strategii; HRIS, organizační kultura a rozvoj
Převažující role	Správce procesů + řešitel problémů a konfliktů	Tvůrce strategií, koncepcí a přístupů – nověji také metodik a kouč
Organizační začlenění	Funkčně specializovaný útvar, v čele s personalistou- profesionálem (profesionalizace personálních pracovníků)	Silný, vnitřně strukturovaný útvar, v čele s členem vrcholového vedení (ne vždy personálním manažerem)

Zdroj: Tureckiová (2004)

Dalším modelem je **Harvardský systém**. Zde je řízení lidských zdrojů definováno jako záležitost liniových manažerů. Ti přijímají svou odpovědnost za zajištění propojenosti

strategie konkurenceschopnosti a personální politiky. Třetím modelem je **model Nejlepšího postupu**, kde je zdůrazněna oddanost a angažovanost. Posledním modelem je **Kontingenční model**, jenž se koncentruje na dosažení spojitosti mezi celkovou strategií dané společnosti a strategií lidských zdrojů (Dvořáková, 2012).

Změny v těchto 3 etapách souvisely nejen se změnou v názvu, ale rovněž se sociálními a ekonomickými podmínkami konkrétního historického období a kultury. Čím dál tím více byly kladeny větší nároky na pracovníky. V důsledku narůstání rozsahu činností v personální oblasti bylo vytvořeno personální oddělení (Kociánová, 2010).

Ve Velké Británii pak pojem řízení lidských zdrojů následovali různí komentátoři, kteří jej rozvíjeli, ale též kritizovali. Tvrdili, že řízení lidských zdrojů se týká všech manažerských rozhodnutí, která mají vliv na vztah mezi společností a zaměstnanci (Armstrong, 2012).

V řízení lidských zdrojů je prioritou strategický aspekt personální práce. Stále více se klade důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, neboť je tento nástroj nejvýhodnější pro udržení konkurenceschopnosti. Společnosti se tak zaměřují na kvalitu pracovního života a na vytváření zdravých pracovních vztahů tak, aby byli pracovníci spokojeni (Koubek 2009).

3.1.2. Cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na cíle, kterých chce v budoucnosti dosáhnout. Jedním z ideálů řízení lidských zdrojů je podpora dosahování strategických cílů. Nejen to, ale také rozvíjení kultury dané společnosti, která se zaměřuje na dosahování vysokých výkonů, je značně důležité (Armstrong, 2012). Pokud chce společnost v dnešním moderním světě přežít, musí chápat, že jsou pro ni nejdůležitější konkurenční výhodou samotní zaměstnanci, jenž je potřeba hýčkat (Horváthová, 2010). Proto je hlavním cílem zaměřit se na hledání talentovaných, kvalifikovaných a pracovitých potenciálních zaměstnanců. Podstatným cílem v řízení lidských zdrojů je rovněž utvářet pozitivní pracovní i osobní vztahy na pracovišti s navozováním vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Nelze opomenout též podporování uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, 2012).

Mádlová (2012, s. 6) uvádí, že „*obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.*“

3.2. Personální práce

3.2.1. Význam a pojetí personální práce

Personální práce vyjadřuje filozofii a přístup společnosti k řízení a vedení lidí. Obecně se využívá k označení výkonu personálních činností. Ty jsou zajišťovány personalistou či personálním útvarem (Dvořáková, 2007).

Koubek (2009, s. 13) ve své knize konstatuje, že *„personální práce (personalistika) tvoří 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.“*

3.2.2. Personalista, jeho postavení a role

Personalisté se rekrutují ve větších společnostech, kde se nachází 100 až 150 zaměstnanců. V malých společnostech není důležité tuto funkci vytvářet, neboť si majitel či vrcholový manažer dokáže personální činnosti organizovat sám. Jde zejména o výběr a rozmístění pracovníků, stanovení mzdy či platu a v neposlední řadě poskytování zaměstnaneckých benefitů (Dvořáková, 2007). Cílem každého personalisty je, aby společnost fungovala jako celek. Velkou obavou každého personalisty je přijetí špatného uchazeče, jenž by mohl společnost značně poškodit (Kolman, 2010). Každý personalista odpovídá za personální administrativu, do které lze řadit pořizování, uchovávání a aktualizování dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců (Dvořáková, 2007). Dále jsou personalisté zapojeni do provozu dané společnosti a nesou odpovědnost za jejich úspěchy. Vedou, řídí a dávají rady manažerům. Též poskytují rady, které se vztahují ke změnám kultury a procesů (Armstrong, 2007). Díky fúzím a akvizicím se v 90. letech začali personalisté dostávat do nepříjemných situací, jimiž je například informování zaměstnanců o jejich nadbytečnosti (Dvořáková, 2007).

3.3. Personální činnosti

V literaturách můžeme narazit na různá rozdělení personálních činností. Jedná se o činnosti, které souvisí s celkovým procesem pracovníků v zaměstnání od jeho počátku až po jeho další vzestupy, sestupy či jeho ukončení.

Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků jsou jedny z nejdůležitějších personálních činností. Pokud by tyto personální činnosti neexistovaly, nebylo by ani možné dát potenciálním zaměstnancům vědět, že je společnost potřebuje a chce zaměstnat (Kociánová, 2010). Jedná se tedy o identifikaci, nalákání a najmutí kvalifikované pracovní síly (Dvořáková, 2012). Ve velkých společnostech existuje oddělení lidských zdrojů, které je zodpovědné za vytvoření vhodných strategií pro získání a výběr nových zaměstnanců. Velké společnosti si mohou též dovolit najmout personální agentury, které mají za úkol nalézt vhodného kandidáta na danou pracovní pozici. V malých a středních společnostech není účinnost tak vysoká. Vhodné kandidáty vybírá převážně vlastník dané společnosti na základě zasláných životopisů a uskutečněných pohovorů (Zalesna, 2015).

Úkolem společností je vybrat takový počet uchazečů s určitými předpoklady na určitou pracovní pozici s vynaložením minimálních nákladů pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů (Armstrong, 2002; Kociánová, 2010). Z těchto uchazečů si pak podnik sám vybírá svého potenciálního pracovníka, který bude nejlépe vystihovat dané požadavky (Kociánová, 2010).

Získávání pracovníků je dvoustranný proces, kde na jedné straně stojí společnost, která má na trhu práce své konkurenty, a na druhé straně potenciální pracovníci, kteří hledají práci a vybírají si mezi jednotlivými nabídkami na trhu práce (Dvořáková, 2012).

Výchozím bodem pro získávání a výběr pracovníků jsou nároky na pracovníka na určité pracovní místo. Je nezbytné vycházet z popisu daného pracovního místa, ze zkušeností a dovedností potenciálních pracovníků. Dále je podstatné posoudit, zda je možnost obsadit pracovní místo z řad vlastních zaměstnanců nebo zda je nutné hledat pracovníka vně společnosti (Kociánová, 2010).

Výběr pracovníků těsně navazuje na personální činnost získávání pracovníků. Jedná se o proces, kdy se shromažďují informace o jednotlivých uchazečích, kteří mají zájem

o určité pracovní místo. Cílem je tedy přesně identifikovat a vybrat nejlepšího uchazeče mezi všemi uchazeči na dané pracovní místo. Takový to uchazeč by měl splňovat všechny náležitosti, které daný podnik požaduje. Měl by být pro zaměstnavatele výnosem, od kterého se očekává férové jednání a kvalitní pracovní výkon (Dvořáková, 2012). Většina nových pracovníků přináší do společnosti cenné znalosti, zkušenosti a dovednosti. Bohužel nově získaný pracovník není vnímán jako cenný zdroj nových poznatků pro společnost (Zalesna, 2015).

Armstrong (2002, s. 369) ve své knize charakterizuje tři hlavní metody výběru pracovníků:

- **pohovor** – cílem je získat a zhodnotit určité informace o uchazeči, pomocí kterých lze prognostikovat jeho pozdější pracovní výkon,
- **assessment centre** – tato metoda umožňuje nejen pozorovat, ale též využívat celou řadu testů a strukturovaných pohovorů, pro možnost posouzení toho, do jaké míry daný uchazeč vyhovuje organizační kultuře,
- **testy pracovní způsobilosti** – tyto testy se používají při získávání informací o schopnostech, vlohách a znalostech či dovednostech jedince, které nelze při pohovoru získat.

Rozmíst'ování

Rozmíst'ování pracovníků lze chápat jako přijímání a uvádění pracovníků na pracovní místo. Změna jejich pracovní pozice ať už výše či níže, anebo převedení na jinou práci je též chápána jako rozmíst'ování pracovníků (Duchon' , Šafránková, 2008).

Kociánová (2010, s. 137) ve své knize představuje definici Koubka, kde uvádí, že rozmíst'ování pracovníků lze chápat jako „*kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.*“

Rozmíst'ování pracovníků lze rozdělit na vnější a vnitřní mobilitu, kde vnější mobilita představuje pohyb pracovníků do a ze společnosti a vnitřní mobilita znázorňuje pohyb pracovníků uvnitř společnosti.

Vnitřní mobilita má několik forem rozmíst'ování pracovníků. Sem lze zařadit například povýšení pracovníka, kde se jedná zpravidla o lépe placenou pozici. Dále sem lze zahrnout

převedení pracovníka na jiné pracoviště. Důvodů může být více. Jde například o převedení pracovníka na popud úspory pracovníků v rámci společnosti nebo též nespokojenost pracovníka na současném pracovním místě. Další formou vnitřní mobility je přeřazení pracovníka na nižší funkci, což je pro pracovníka negativní sestup. Zpravidla se při této formě snižují odměny pracovníka, který byl přeřazen na nižší funkci.

Vnější mobilita se rozděluje na aktivní stránku vnější mobility a pasivní stránku vnější mobility (Kociánová, 2010).

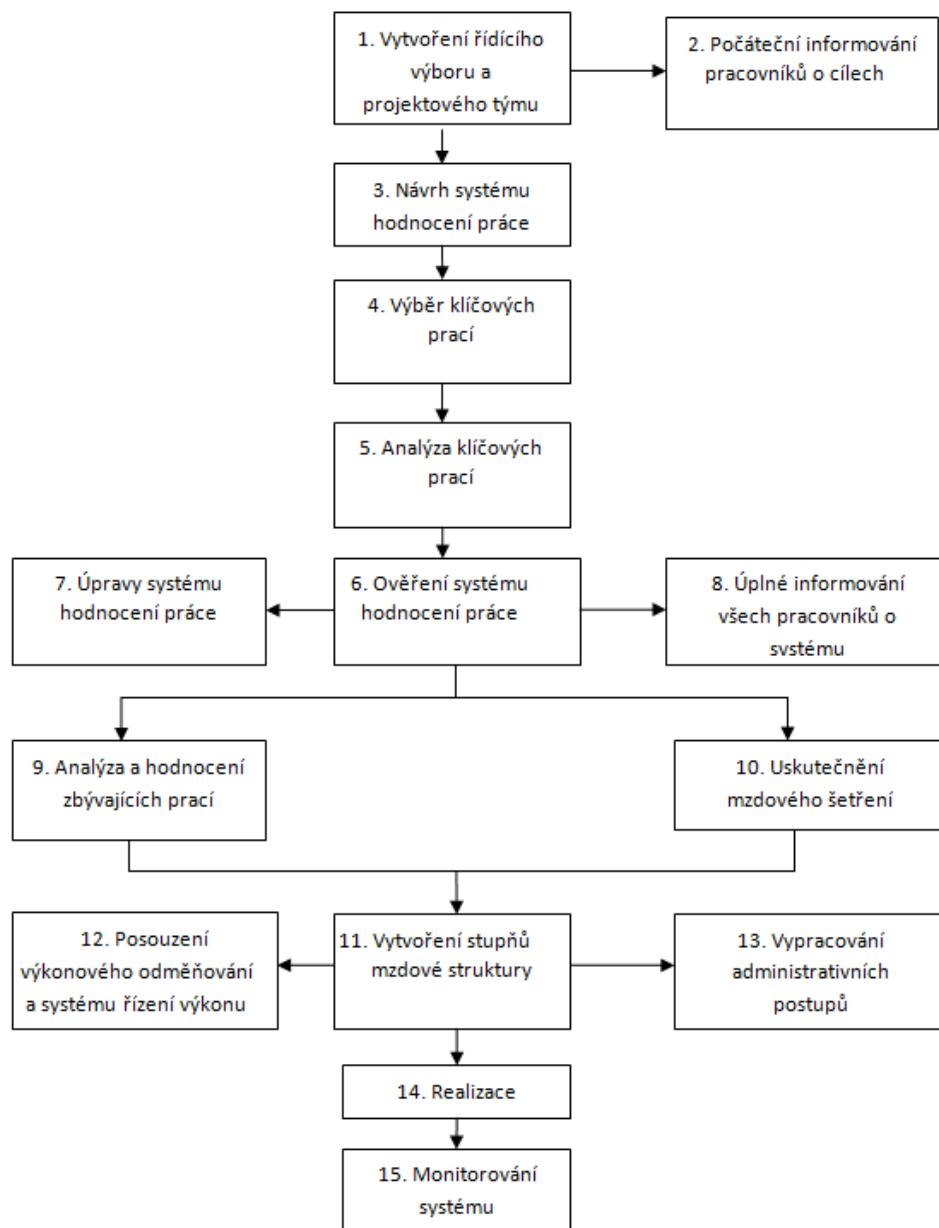
Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků nabízí společnosti představu o tom, jak kvalitně daný pracovník vykonává svou pracovní činnost a jakou kompetenci má k dané práci (Kociánová, 2010). Hodnocení pracovníků je vizitkou pro celou společnost a pro její vedení. Proto je značně důležité, aby toto hodnocení bylo co nejkvalitnější (Pauknerová, 2006). Pro pracovníky znamená hodnocení zpětnou vazbu obsahující evaluaci jejich působení na daném pracovním místě (Kociánová, 2010). Nejvhodnějším hodnotitelem pracovníků je samozřejmě jeho nadřízený, který rovněž provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení. Dalším hodnotitelem pracovníků může být též nadřízený nadřízeného, jenž ověřuje a schvaluje. Dále sem patří pracovník personálního útvaru, který je též hodnotitelem pracovníků, avšak je méně častý. Do hodnotitelů lze zařadit rovněž nezávislého externího hodnotitele v podobě například psychologa, zákazníka, spolupracovníka nebo také podřízeného. V dnešní době má značný význam též sebehodnocení, které se provádí v podobě zprávy o výsledcích či vyplnění hodnotícího formuláře (Koubek, 2009). Hodnocení bylo zavedeno, aby se nahradil chaos pořádkem (Armstrong, 2002). Základním účelem evaluace pracovníků je zjistit, jak daný pracovník vykonává určitý pracovní výkon a jak se chová na pracovišti a poté předložit zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení (Kociánová, 2010).

Koubek (2009, s. 215) ve své knize zmiňuje, že hodnocení je proces, který má devět fází, rozdělených do třech časových období. Časová období rozděluje takto:

- přípravné období,
- období získávání informací a podkladů,
- období vyhodnocování informací o pracovním výkonu.

Obrázek č. 2: Program hodnocení práce



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Armstronga (1999, s. 627)

Cílem celého hodnocení je zdokonalit výkonnost svých pracovníků a poskytovat jim osobní rozvoj. To vše by mělo vést k výkonnější společnosti jako takové (Kociánová, 2010).

Vzdělávání a osobní rozvoj pracovníků

Vzdělávání pracovníků lze chápat jako zvyšování jejich dovedností, zatímco rozvoj pracovníků znamená vyšší stav bytí a fungování každého jedince (Kociánová, 2010). Nároky, které klade dnešní moderní společnost, se neustále mění. Jedná se proto o celoživotní proces, v němž musí jedinec své znalosti rozšiřovat, aby byl v práci přínosem a podal ty nejlepší výkony (Koubek, 2009). Vzdělávání a rozvoj pracovníků pak vede k efektivní výkonnosti celé společnosti (Hroník, 2006). Koubek (2009) tvrdí, že základ pro podnikání je flexibilita společnosti, kterou utváří flexibilní pracovníci. Tito jedinci musí být připraveni na změnu, kterou zároveň uznávají a ztotožňují se s ní.

Tureckiová (2004) uvádí tři vývojové stupně ke vzdělávání zaměstnanců:

- **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – reakce na bezprostřední potřeby jednotlivců či společnosti,
- **systematický přístup** – sdružuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání,
- **koncepte učící se organizace** – souhrnný model rozvoje jedinců.

Metody vzdělávání na pracovišti

Jsou různé metody prostřednictvím nichž se lze vzdělávat. Koubek (2009) tyto metody rozděluje na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

Metody, pomocí nichž se dá vzdělávat na pracovišti:

- **instruktáž při výkonu práce** – jednorázový zácvik,
- **coaching** – dlouhodobá instruktáž,
- **mentoring** – zaměstnanec se vzdělává spíše sám a volí si svého „mentora“, který je jeho vzorem,
- **counselling** – vzájemná konzultace a ovlivňování,
- **asistování** – zaměstnanec pomáhá zkušenějšímu pracovníkovi, od kterého se zároveň učí,
- **pověření úkolem** – zaměstnanec je pověřen zkušenějším pracovníkem splnit určitý pracovní úkol,
- **rotace práce - „cross training“** – zaměstnanec je na určité období pověřen pracovním úkolem vždy z různé části společnosti,

- **pracovní porady** – zaměstnanci se seznamují s problémy, které se týkají nejen jejich pracoviště, ale také celé společnosti.

Metody, prostřednictvím kterých se dá vzdělávat mimo pracoviště:

- **přednáška** – jednostranný tok informací, který obdrží účastníci vzdělávání,
- **přednáška spojená s diskuzí** – moderovaná přednáška, kdy se v průběhu přednášky objevují názory a nápady účastníků vzdělávání,
- **demonstrování** – poskytuje informace a znalosti pomocí různých výpočetních technik jako jsou počítače, тренаžér apod.,
- **případové studie** – většinou se jedná o vymyšlené líčení určitého problému, které musí jedinci prostudovat, zjistit jaká je situace a poté navrhnout případné řešení daného problému,
- **workshop** – jedná se o určitý typ případových studií, kde se řeší konkrétní problém v týmu,
- **brainstorming** – též se jedná o typ případových studií, kde je vyžadován návrh každého účastníka, poté jsou návrhy předmětem diskuze končící optimálním návrhem či skupinou optimálních návrhů,
- **simulace** – jedinci jsou po prostudování scénáře vyzváni k učinění rozhodnutí,
- **hraní rolí** – orientace na rozvoj schopností jedinců v praxi,
- **assessment centre** – jedinec má za úkol vyřešit problémy, které jsou náplní jeho práce,
- **outdoor training** – tato metoda je určena pro manažery, kteří se touto metodou učí manažerské dovednosti,
- **e-learning** – poskytuje vzdělávání jedincům prostřednictvím počítače. Ten jim nabízí simulaci určité situace. Obsahují též různá schémata, grafy a obrázky pro snazší vzdělávání.

Tabulka č. 2: Podnikové vzdělávání zaměstnanců dle Tureckiové (2004)

Teoretické	Teoreticko-praktické	Praktické
Přednáška <ul style="list-style-type: none"> • ex katedra • klasická • s diskusí Cvičení Seminář Trénink Workshop	Diskusní metody <ul style="list-style-type: none"> • řízení diskuse • plenární diskuse • panelová diskuse Moderační metoda Problémové metody <ul style="list-style-type: none"> • případové studie • hraní rolí • manažerské hry Projektové metody Programová výuka Diagnostické a klasifikační metody <ul style="list-style-type: none"> • assessment centra • development centra 	Instruktáž Demonstrování Koučování Mentoring Tutoring Counselling Asistování Stáž Exkurze Rotace práce Létající tým
V učebně	V učebně	Na pracovišti

Cílem podnikového vzdělávání zaměstnanců je nejen rozvoj pracovníků jako takový, ale hlavně dosažení změn v myšlení a chování zaměstnanců, které jsou klíčové pro následující vývoj celé společnosti (Tureckiová, 2004).

3.4. Adaptace zaměstnanců

Adaptace je termín, který se používá zejména v biologii. Postupem času byl tento termín převzat i do psychologie a sociologie (Everesta, 2016). Zaměřuje se na hladký průběh při zorientování nového pracovníka tak, aby se jeho pracovní výkony staly efektivní (Zalesna, 2015).

Nový a Surynek (2006, s. 153) uvádí ve své literatuře následující definici: „*adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám.*“

Pauknerová (2006, s. 218) definuje adaptaci jako „*proces, ve kterém je člověk konfrontován se subjektivně novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa.*“

Dvořáková (2012, s. 162) uvádí ve své knize tuto definici: „řízení adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“

Tureckiová (2004, s. 66) ve své literatuře charakterizuje adaptaci jako „aktivní přizpůsobení se jednotlivce práci, pracovní činnosti a požadavkům kladených na pracovníka při zvládnání pracovních rolí vyplývajících ze zastávané pracovní pozice – pracovní adaptace nebo adaptace na práci a pracovní místo a sociálnímu prostředí firmy, tj. sociální (interpersonálním a skupinovým) vztahům a jejich struktuře uvnitř firmy – sociální adaptace.“

Definice těchto autorů se nikterak neliší. Využívají pouze jiné výrazy pro utvoření stejného obsahu. Adaptaci tedy můžeme chápat jako přizpůsobení se nárokům a požadavkům z vnějšího světa (Pauknerová, 2006). Každý jedinec má v sobě schopnost adaptace, která se v průběhu života neustále mění a přizpůsobuje se (Everesta, 2016).

3.4.1. Oblasti adaptace

Důležitým krokem při obsazování pracovní pozice novým zaměstnancem je jeho adaptace (Zalesna, 2015). Ve vztahu k pracovnímu zařazení Pauknerová (2006) vyčleňuje dva základní typy adaptace člověka, a to pracovní adaptaci a sociální adaptaci. Společnost má bohužel tendenci na pracovní a sociální adaptaci zapomínat (Zalesna, 2015).

Jedná se tedy o proces, kde se prolíná pracovní a sociální adaptace, jenž zasvěcuje pracovníka do firemní kultury a snaží se, aby se nový pracovník aktivně přizpůsobil nejen aktuálním pracovním a sociálním podmínkám, ale také budoucím měnícím se podmínkám (Tureckiová, 2004). Pro úspěšné dokončení adaptace musí nový pracovník zvládnout jak pracovní, tak sociální adaptaci. Může se ale stát, že průběh adaptace je podceněn, a tak nový pracovník není kvalitně zapojen do pracovního procesu a odchází z organizace (Duchoň, 2008).

Pracovní adaptace

Pracovní adaptaci lze chápat jako přizpůsobení se pracovním požadavkům a nárokům (Pauknerová, 2006). Kromě osobních charakteristik závisí míra přizpůsobení se i na profesní úrovni každého člověka. Každý jedinec má rozličné pracovní zkušenosti, které podmiňují, jak rychle a jak účinně se jedinec zadaptuje na nové pracovní místo

(Kociánová, 2010). Pracovní adaptace je spojena se zařazením jedince do pracovního prostředí. Zde je na mysli odborná příprava na povolání či změna pracovního místa v rámci stejného podniku. Dále se jedná nejen o změnu zaměstnavatele, ale rovněž i o návrat pracovníka na původní pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti, ať už se jedná o návrat po dlouhodobé nemoci či například po mateřské dovolené (Pauknerová, 2006). Pracovní adaptace vytváří soulad mezi odbornými znalostmi, zkušenostmi daného pracovníka a požadavky dané společnosti (Duchon, 2008).

Sociální adaptace

Sociální adaptace vyplývá z procesu socializace, kterou definuje Nový a Surynek (2006, s. 67) jako „proces, ve kterém si lidé osvojují, resp. internalizují množství sociálně akceptovaných norem, hodnot, vzorců chování atd. kultury, ve které žijí.“

Na každém pracovním místě probíhá nejen pracovní adaptace, ale také sociální adaptace, při které se formují mezilidské vztahy. Každá taková sociální skupina má své hodnoty, normy, zvyklosti a cíle, kterými se řídí. Proto je velmi důležité, aby se nový pracovník seznámil s těmito hodnotami a zároveň porovnával tyto hodnoty s těmi svými (Kociánová, 2010, Zalesna, 2015). Sociální adaptace nastává i v případě, kdy daný pracovník získává jinou pracovní pozici (Duchon, 2008). Výsledkem je pak zadaptování nového pracovníka jak v pracovním prostředí, tak i v prostředí sociálním. Pokud se tak nestane, dochází k odmítnutí tohoto pracovníka (Kociánová, 2010).

Kociánová (2010) ve své publikaci uvádí další typ adaptace, a to adaptaci na kulturu organizace. Tento typ adaptace můžeme chápat jako proces, ve kterém se pracovníci sjednocují se společností. Nový pracovník by se měl zaměřit na kulturu organizace. Měl by se ztotožnit s vnitropodnikovými pravidly a hodnotami. Dále by měl vnímat a pochopit zvyky dané společnosti a vzájemné vztahy v kolektivu.

3.4.2. Prvky a úrovně adaptace

Je velice pravděpodobné, že dokud se zaměstnanec dobře neseznámí se svým okolím a necítí se v nové práci pohodlně, bude obtížné se soustředit na pracovní výkon (Arthur, 2012). Řádná adaptace snižuje stres nového zaměstnance. To také snižuje riziko výpovědi pracovníka ze strany zaměstnavatele a minimalizuje náklady při hledání nového pracovníka (Zalesna, 2015). Zaměstnavatel by tedy neměl riskovat ztrátu nového pracovníka, do

kterého investoval náklady při jeho hledání. Proto by měly společnosti poskytovat svým zaměstnancům adaptační programy, do kterých lze zahrnout různé prvky (Arthur, 2012).

Janišová a Křivánek (2013) tvrdí, že některé společnosti spoléhají právě na to, že se sám nový pracovník zadaptuje na nové pracovní místo. Společnosti mají v domnění, že stačí nového zaměstnance poslat na školení, při kterém se seznámí s historií společnosti, s pravidly a hodnotami společnosti a neposkytnou novým pracovníkům čas na různé dotazy (Arthur, 2012).

Jiné společnosti naopak využívají tyto prvky:

- **kvalitní popis pracovního místa** – zaměstnanci mají jasnou představu o svých pracovních úkolech, o svých právech a povinnostech,
- **manuál „Vítejte ve firmě“** – tento manuál poskytuje novému zaměstnanci základní informace o dané společnosti a o celé kultuře této společnosti,
- **úvodní seminář** – usnadňuje začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu, tento seminář slouží k seznámení nového zaměstnance s dosavadními zaměstnanci a většinou se jedná o jednodenní akci,
- **mentoring program** – nabízí novému zaměstnanci využít tzv. mentora, který mu v průběhu nástupu do nové práce pomáhá s pracovní adaptací a dává novému pracovníkovi rady v průběhu tohoto programu,
- **Buddy** – jedná se o člověka - přítele, který pomáhá novému pracovníkovi začlenit se do pracovní skupiny (Janišová, Křivánek, 2013).

V adaptačním procesu nelze nalézt pouze prvky adaptace, ale též úrovně adaptace. Vajner (2007) a Koubek (2009) uvádí 3 základní úrovně adaptace:

- **celofiremní adaptace** - zde se jedná o informace, které jsou společné pro všechny pracovníky v dané společnosti,
- **adaptace v útvarové jednotce** – ta obsahuje specifické informace o daném útvaru,
- **adaptace na konkrétní pracovní místo** – můžeme chápat jako poskytování specifických informací o charakteru a obsahu práce na konkrétní pracovní místo.

3.4.3. Adaptační proces

Adaptační proces trvá zpravidla v rozmezí mezi jedním až šestým měsícem. Záleží nejen na typu společnosti, ale též na jedinci, neboť každý jedinec má jiné zkušenosti a dovednosti. Proto každý adaptační proces je jinak dlouhý (Tureckiová, 2004).

Adaptace nového zaměstnance musí vždy probíhat pod dohledem personalistů a vedoucích zaměstnanců. Zatímco personalisté poskytují novému zaměstnanci základní informace o podniku a jeho chodu, vedoucí zaměstnanci musí být nejprve informováni o adaptačním programu a proškoleni, aby měli v kompetenci dohlížení nad novým zaměstnancem. Při nástupním rozhovoru musí být nový zaměstnanec informován o celopodnikové společnosti personálním útvarem. Zaměstnanec při tomto rozhovoru obdrží informační příručku, která seznamuje nového zaměstnance se společností, jeho chodem a všemi potřebnými informacemi. Po nástupním rozhovoru následuje formální představení nového zaměstnance vedoucímu organizační jednotky, jenž seznamuje nového zaměstnance s jeho úkoly. Ten poté předává nového zaměstnance jeho přímému nadřízenému, který zaměstnance obeznámí s jeho právy a povinnostmi, pracovními úkoly a předpisy o bezpečnosti práce. Poté je nový zaměstnanec představen spolupracovníkům, kde se utváří sociální adaptace. Ve skupině spolupracovníků je pak vyčleněn jeden spolupracovník, který dostane roli „patrona“, jenž má za úkol nového zaměstnance zaškolit (Dvořáková, 2007).

Koubek (2009) ve své knize nazývá adaptační proces jako orientaci pracovníků, která by měla ulehčit a urychlit celý proces adaptace. Jedná se o ztotožňování se s pracovním a sociálním prostředím. V pracovním prostředí se jedná o seznámení se s pracovními úkoly a pracovními podmínkami. V sociálním prostředí se jedná o přizpůsobení se pracovní skupině a ztotožnění s jejími normami, hodnotami, zvyklostmi a cíly.

3.4.4. Fáze adaptačního procesu

Kociánová (2010) proces adaptace člení do třech fází:

1. **přednástupní fáze** – jedná se o anticipační socializaci a rozhodnutí pro pracovní místo,
2. **nástupní fáze** – nástup nového pracovníka, konfrontace očekávání společnosti a pracovníka, počátek orientačního období,

3. **integrační fáze** – překonání odborné a sociální integrace.

Pauknerová (2006), Váchal (2013), Nový a Surynek (2006) adaptační proces dělí na následující 4 fáze:

1. **Fáze přípravná** - jedná se o období ještě před změnou podmínek jak životních, tak pracovních. V této fázi si jedinec utváří představy o tom, jak budou nové podmínky vypadat a zda nové podmínky zvládne.
2. **Fáze globální orientace** – jedinec se seznamuje s podmínkami na daném pracovišti. Tato fáze aktivuje psychické činnosti jedince. Jednak aktivace poznávacích procesů a jednak citových procesů. Tuto fázi doprovází vzrušení a rozruch, které se projevují dezorganizací jednání a přechodné snížení výkonnosti jedince.
3. **Fáze uvědomělé orientace** - třetí fáze se projevuje viditelnými změnami. Utváří se nové postoje jedinců k určitým činnostem, mění se sociální vztahy k okolí. Člověk je schopen plně využít svého vnitřního potenciálu, a tím zvládat nové změny.
4. **Vpravení se do nových podmínek** - jedná se o výsledek adaptace. Zde se jedná buď o adaptovanost, eventuelně jedinec rezignuje či utíká před nezvládnutou adaptací.

Pauknerová, Váchal, Nový a Surynek pojali fáze adaptačního procesu podrobněji. Proto mají tyto 4 fáze kvalitněji zpracovány. Za to Kociánová definuje ve své knize pouze 3 fáze adaptačního procesu, které jsou strohé a nepopisují vše potřebné pro adaptaci nových pracovníků na nové pracovní místo.

3.4.5. Nástroje adaptačního procesu

Do adaptačního procesu lze zařadit mnoho nástrojů. Pro tuto práci byly vybrány čtyři nejvyužívanější nástroje adaptačního procesu, a to adaptační program, adaptační plán, zpětnovazební rozhovory se zaměstnanci a informační příručka pro nového zaměstnance.

Adaptační programy

Každý zaměstnanec, který nastoupí na nové pracovní místo, potřebuje určitý zácvik a zadaptování se. Nejde pouze o adaptaci zaměstnance do pracovního procesu jako takového, ale také do sociálního prostředí, v němž jsou jeho spolupracovníci. Pokud tímto

nový zaměstnanec neprojde, dochází ke stresům a špatné orientaci na pracovišti. Aby nedocházelo k nesnadnému začleňování nového zaměstnance do pracovního a sociálního procesu a k následnému ukončení pracovní smlouvy, musí každá společnost disponovat adaptačními programy. Cílem adaptačního programu je seznámit nového zaměstnance s hodnotami a firemní kulturou. Těž podporovat každého jedince, aby se na nové pracovní pozici cítil dobře a aby byl pro společnost prospěšný již od samého počátku (Arthur, 2012). Kociánová (2010, s. 133) tvrdí, že „*adaptační programy jsou souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci.*“

Adaptační program je nástroj, který se utváří ve velkých společnostech. Je to proto, aby se urychlilo začlenění a zpracování nových zaměstnanců (Dvořáková, 2007). Adaptační programy jsou součástí organizačních předpisů obsahujících typové adaptační programy. Ty zahrnují velmi důkladné informace o pracovním zácviku (Nový, Surynek, 2006). Adaptační program obsahuje jak celkovou orientaci pro všechny nové zaměstnance, tak i specifickou orientaci, která je rozdělena dle skupin zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

Kasper, Mayrhofer (2005) tvrdí, že prvky adaptačního programu mohou být:

- adaptační akce v širším rámci,
- písemné informační materiály,
- materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, patrony apod.,
- „seznamovací“ služební cesty nových pracovníků do organizačních složek,
- kvalifikační opatření (Kociánová, 2010).

Adaptační plán

Důležitou součástí adaptačního procesu je adaptační plán. Ten musí být kvalitně naplánován a rozpracován dle osobnosti zaměstnance, který prochází adaptací. Každý zaměstnanec je originál, proto je proces adaptace u každého zaměstnance odlišný jak v průběhu adaptačního plánu, tak i v časovém rozmezí. Některý proces adaptace trvá několik dní, jiný zase i několik měsíců. Nezáleží pouze na jedinci, ale také na pracovním místě, neboť každé pracovní místo vyžaduje též různý obsah a dobu adaptace (Koubek, 2009).

Váchal (2013, s. 305) uvádí, že adaptační plán by měl brát ohled na:

- náročnost pracovního místa,
- věk nového zaměstnance,
- zkušenosti nového zaměstnance.

Pro přehled aktivit, které jsou využívány při tvoření adaptačního plánu, byli využiti různí autoři. Každý adaptační plán je uspořádán do přehledné tabulky.

Tabulka č. 3: Adaptační plán dle Kociánové (2010)

	Aktivity v průběhu adaptačního procesu	Období
1.	Poskytování základních informací o celé společnosti včetně písemných materiálů	1. den
2.	Setkání s nadřízeným, který poskytuje novému zaměstnanci informace o společnosti, o organizačním útvaru, apod. Seznámení nového zaměstnance s kolegy a se svým mentorem	1. den
3.	Školení, ve kterém se zaměstnanec seznamuje s bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti	-
4.	Vstupní školení pro nové zaměstnance	-
5.	Studování základních informací	-
6.	Rozhovor s nadřízeným	Průběh 1. týdne
7.	Kontakt personalisty se zaměstnancem	Průběh 1. týdne
8.	Rozhovor s nadřízeným	Průběh 2. týdne
9.	Kontakt personalisty se zaměstnancem	Průběh 2. týdne
10.	Rozhovor s nadřízeným a další rozhovory	Průběh 3. týdne
11.	Další kontakty personalisty se zaměstnancem	-
12.	Závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace zaměstnancem	-
13.	Závěrečné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným	-
14.	Rozhovor nadřízeného pracovníka se zaměstnancem	-

Tabulka č. 4: Adaptační plán dle Koubka (2009)

	Aktivity v průběhu adaptačního procesu	Období
1.	Předání písemných materiálů	Před podepsáním smlouvy
2.	Další ústní a písemné informace od personalisty i od přímého nadřízeného	V průběhu podepsání smlouvy
3.	Udržování kontaktu s přímým nadřízeným	Mezi podepsáním smlouvy a před nástupem na pracovní místo

Pokračování

4.	Nový zaměstnanec se seznamuje s chodem společnosti, se svými spolupracovníky a plní své první pracovní úkoly	Den nástupu
5.	Nový zaměstnanec absolvuje pohovory se svým nadřízeným a se spolupracovníky	Průběh 1. týdne
6.	Nový zaměstnanec začíná plnit běžné pracovní úkoly a absolvuje setkání s přímým nadřízeným, které je věnováno problémům jeho orientace	Průběh 2. týdne
7.	Nový zaměstnanec absolvuje krátká školení, přinejmenším jednou týdně se koná setkání s přímým nadřízeným a personalistou, kde se vyhodnocuje průběh adaptace	Průběh 3. a 4. týdne
8.	Zaměstnanci jsou ukládány všechny úkoly, dále se jednou za dva týdny setkává se svým přímým nadřízeným, kde se vyhodnocuje průběh adaptace, též absolvuje krátká školení či semináře	2. – 5. měsíc
9.	Ukončení procesu adaptace nového zaměstnance a hodnocení jeho celkového pracovního výkonu	Průběh 6. měsíce

Tabulka č. 5: Adaptační plán dle Váchala (2013)

	Adaptační nástroj	Odpovědnost
1.	Předání písemných informací novému zaměstnanci a udržování kontaktu před nástupem do společnosti	Personální útvar
2.	Informace o společnosti, firemní kultuře apod.	Personální útvar
3.	Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
4.	Vstupní pohovor s přímým nadřízeným	Přímý nadřízený
5.	Seznámení s kolegy	Přímý nadřízený
6.	Pravidelné rozhovory	Přímý nadřízený
7.	Seznámení se s činnostmi dalších oddělení	Vedoucí útvarů
8.	Orientační trénink	Personální útvar
9.	Kontrola průběhu adaptace	Personální útvar
10.	Vyhodnocení adaptace	Personální útvar

Jak v knize od Kociánové, tak v knize od Koubka se v průběhu adaptace stále provádí rozhovory s přímým nadřízeným a personalistou. Koubek zdůrazňuje průběžné vyhodnocování adaptačního procesu, zato Kociánová vyhodnocení zařazuje pouze na konec procesu. Dále Koubek uvádí, že školení je poskytováno novému zaměstnanci dvakrát za celý adaptační proces, a to v průběhu 3. a 4. týdne a též v průběhu 2. až 5. měsíce. Kociánová uvádí, že školení je poskytováno novému zaměstnanci pouze jednou na začátku adaptačního procesu. Je zřejmé, že adaptační plán, který uvádí Koubek je propracovanější a pro nového zaměstnance efektivnější. Váchal ve své knize člení plán

adaptace na jednotlivé nástroje, za které má odpovědnost personální útvar, přímý nadřízený nebo vedoucí útvarů. Aktivity zde nejsou rozděleny dle období, jako tomu je v knihách od Kociánové a Koubka.

Zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem

Důležitým nástrojem adaptačního procesu jsou zpětnovazební rozhovory, které se realizují mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným či personalistou. Důraz by měl být kladen na kvalitu těchto rozhovorů, kde by se neměly vyskytnout nejasnosti či nedorozumění. Tyto rozhovory by měly být jasné a srozumitelné. Měly by informovat zaměstnance o jeho pracovních dovednostech a kvalitě jeho výkonů (Urban, 2013). Pomocí těchto rozhovorů by měl přímý nadřízený či personalista zjišťovat, zda je nový pracovník spokojený (Kociánová, 2010). Zároveň by měl nadřízený či personalista též zjišťovat spokojenost s chováním a prací nového zaměstnance. Popřípadě navrhnout pracovníkovi, aby toto chování zlepšil (Urban, 2013). Důležitým aspektem zpětnovazebních rozhovorů je průběžně kontrolovat, jak se nový pracovník adaptuje a začleňuje do pracovní skupiny. Mezi přímým nadřízeným a pracovníkem by měly fungovat rozhovory o dojmech nejen z práce, ale také dojmy ze svých spolupracovníků. Nemělo by zde chybět ani poskytování zpětných vazeb či oceňování pracovníka byť jen za malou snahu a dobrý pracovní výkon (Kociánová, 2010).

Zpětnovazební rozhovory končí se závěrem adaptačního procesu, kdy jsou vyhodnoceny výsledky celé adaptace pracovníka a ujednány další pracovní úkoly (Urban, 2013).

Informační příručka pro nového zaměstnance

Každý nový zaměstnanec by měl při nástupu do nového zaměstnání obdržet informační příručku. Ta pomáhá novému zaměstnanci při seznámení se s důležitými informacemi, které se týkají celé společnosti.

Dle Armstronga (2007, s. 397) se informační příručka může uspořádat dle následujících bodů:

- historie podniku, informace o výrobcích a o celé společnosti,
- pracovní doba, dovolená, různé pojištění,
- odměny zaměstnancům,
- pracovní neschopnost a nemocenská,
- udělování volna,

- podniková pravidla,
- kázeňské postupy,
- chod pro přiznávání kvalifikace,
- průběh při stížnostech,
- kroky při udělování vyšších pozic,
- odborové záležitosti a záležitosti společenských konzultativních výborů,
- vzdělávání,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- první pomoc,
- stravování,
- sociální program a péče o pracovníky,
- předpisy pro telefonování,
- předpisy pro využívání elektronické pošty,
- vyplácení cestovného a diet.

Kociánová (2010) ve své knize uvádí, že by měla informační příručka obsahovat:

- informace o činnosti společnosti, o jejím postavení na trhu,
- informace o tradicích a vizích společnosti,
- organizační strukturu a umístění organizačních složek,
- kontakty na pracovníky společnosti a pravidla komunikace ve společnosti,
- pracovní podmínky, do kterých lze zařadit informace o pracovní době, o dovolené a pracovním volnu, o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci,
- informace, které poskytují novému pracovníkovi přehled o odměňování a zaměstnaneckých benefitech,
- možnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- odborové záležitosti,
- cestovné a diety,
- vzory nejen formulářů, ale také podnikového periodika.

Armstrong i Kociánová ve svých literaturách uvádí velice podobný obsah informačních příruček, které by měl obdržet každý nový pracovník, jenž nastupuje do nového zaměstnání.

3.4.6. Subjekty a objekty adaptačního procesu

Adaptační proces není závislý pouze na samotném zaměstnanci a jeho dovednostech, ale též na aktérech adaptačního procesu. Většina autorů rozděluje tyto aktéry na subjekty a objekty adaptačního procesu.

Subjekty adaptačního procesu

Nejčastějším subjektem adaptačního procesu je dle Nového a Suryňka (2006) **řídící pracovník** neboli **nadřízený**. Ten řídí konkrétní postupy a dohlíží nad průběhem adaptačního procesu. Novému zaměstnanci poskytuje psychickou podporu, řeší s ním problémy v průběhu celého adaptačního procesu a zároveň na konci tohoto procesu jej hodnotí.

Kociánová (2010, s. 135) uvádí i jiné subjekty adaptačního procesu:

- **personalisté** – utvářejí plány adaptace pro konkrétní pracovníky,
- **patron** – školí nového pracovníka, věnuje se mu a pomáhá se sociální adaptací,
- **spolupracovníci** – pomáhají se sociální adaptací.

K úspěšnému řízení nových pracovníků a kvalitní adaptaci přispívá tedy nejen řídící pracovník, ale také personalista, patron a spolupracovníci. Nelze, aby za vše zodpovídal pouze jeden subjekt, neboť by adaptace nového pracovníka nebyla efektivní.

Objekty adaptačního procesu

Mezi objekty adaptačního procesu lze zařadit:

- nového zaměstnance,
- zaměstnance, který se vrací na své původní pracoviště po delší době,
- zaměstnance, u kterých se v rámci změny struktury úřadu mění pracovní zařazení,
- zaměstnance, který přechází z jednoho oddělení do druhého,
- jiné zařazení v důsledku vývoje profesní kariéry,
- jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu,
- členy pracovních skupin, kteří bývají objektem řízení adaptačního procesu při zavádění inovačních změn ve společnosti (Moderní obec, 2016).

Bedrnová a Nový (2002) za objekty adaptačního procesu považují nové pracovníky, kteří nastupují na nové pracovní místo. Dále za objekty adaptačního procesu považují pracovníky, kteří se vrací na stejné pracovní místo po nemoci či po mateřské dovolené.

Též do objektů adaptačního procesu zahrnují pracovníky, kteří mění pouze pracovní pozici, ale zaměstnavatel je stále stejný. Do poslední kategorie, která je zde zahrnuta, patří pracovní skupiny.

3.4.7. Vyhodnocování adaptačního procesu

Při ukončení adaptačního procesu je nutné jej vyhodnotit. Výsledkem adaptačního procesu je pak adaptovanost zaměstnance, kterou Dvořáková (2012, s. 144) definuje jako *„odvedené výsledky práce z hlediska kvalifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií, začlenění do sociálních vztahů, tzn. aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti.“*

Zda je či není zaměstnanec po adaptačním procesu zadaptovaný posuzuje přímý nadřízený, patron či jeho spolupracovníci. Hodnocení ze strany zaměstnance vypovídá o jeho spokojenosti jak v pracovním, tak sociálním prostředí. Úspěšná adaptace neznamená pouze spokojenost nového pracovníka, ale též zvýšení efektivity, zvládnutí zadaných úkolů a také sociální integraci (Zalesna, 2015).

Pauknerová (2006) ve své knize uvádí, že celkovou adaptovanost lze posoudit dle objektivních a subjektivních kritérií. Za objektivní kritéria lze považovat jak množství, tak kvalitu práce, kterou pracovník vykoná. Dále míru pracovního nasazení a ochoty pracovat. Do těchto kritérií je možno zařadit též míru autority, kterou si nový pracovník utváří u svých kolegů. Jako subjektivní kritéria lze chápat například vztah jedince k jeho práci, ke společnosti jako takové či vztah k vedoucímu a kolegům. Subjektivním kritériem je také pracovníkova sebedůvěra a cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout.

Kvalitní adaptace zvyšuje pravděpodobnost, že nový zaměstnanec zůstane ve společnosti další 3 roky až o 69 % (Zalesna, 2015).

3.4.8. Stabilita nových zaměstnanců

V průběhu adaptačního procesu zaměstnavatel zkoumá, zda je nový pracovník ten pravý. Toto přesvědčení je dokázáno kvalitně vykonanou prací, loajalitou vůči společnosti a pracovním nasazením nového zaměstnance. K tomu, aby byla stabilita nového zaměstnance neporušena, existuje tzv. „psychologická smlouva,“ jež zahrnuje očekávání jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance (Urban, 2013). Není písemná a často nebývá ani ústní. Jedná se pouze o implicitní očekávání obou aktérů (Tureckiová,

2014). Ze strany zaměstnance se jedná o očekávání kvalitně vykonané práce nového zaměstnance a plnění pracovních úkolů s plným nasazením. Na druhé straně pracovník očekává od svého zaměstnance uznání a pracovní statut. Zaměstnanci předpokládají, že jim nový zaměstnavatel poskytne pracovní jistotu, možnost seberealizace, případně kariérní příležitosti a postupy (Urban, 2013).

4. Výsledky práce

Tato část diplomové práce je zaměřena na analýzu systému řízení adaptace zaměstnanců ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s.

4.1. Charakteristika společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s.

Léčebné lázně Jáchymov a. s. působí již od roku 1992. Tato společnost nabízí svým hostům koupele v radonové vodě, která výrazně zlepšuje hybnost kloubů, působí protizánětlivě, zvyšuje obranyschopnost, zlepšuje prokrvení a stimuluje opravné procesy v jádrech buňky. Společnost Léčebné lázně Jáchymov a. s. disponuje třemi hotely, jedním lázeňským komplexem, jednou dependancí a čtyřmi penziony.

Radium Palace

Neoklasicistní hotelový palác byl velkoryse postaven roku 1912 pro evropskou lázeňskou klientelu. Disponuje čtyřmi hvězdami. Hostům nabízí 159 stylových pokojů. Pokrmy jsou podávány v pěti restauracích. Léčebná péče a relaxační procedury probíhají přímo v hotelu, jenž poskytuje hostům k využití také rehabilitační bazén, Kneippův chodník, saunu a whirlpool.

Obrázek č. 3: Radium Palace



Zdroj: Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2017)

Běhounek

Lázeňský hotel se nachází ve svahu nad jáchymovským údolím s překrásným výhledem do okolní přírody. Funkcionalistická stavba s prosklenými stěnami, prostornými chodbami a pokoji byla vybudována v roce 1975 jako sanatorium a následně rekonstruována v roce 2009. Hotel nabízí hostům 160 vhodně vybavených pokojů s vlastním balkonem. Stravování je nabízeno hostům ve dvou restauracích formou švédských stolů. Léčebná péče a relaxační procedury probíhají přímo v hotelu, který poskytuje hostům k využití také rehabilitační bazén, Kneippův chodník, saunu a whirlpool. Velmi oblíbená je relaxace na otevřené letní terase s výhledem na Krušné hory.

- **Lázeňské domy Dalibor** – propojené s hotelem Běhounek vytápěným koridorem, disponuje 32 pokoji.
- **Jitřenka** – propojená s hotelem Běhounek vytápěným koridorem, disponuje 19 pokoji.

Obrázek č. 4: Běhounek



Zdroj: Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2017)

Curie

Lázeňský hotel Curie, postavený ve funkcionalistickém stylu v roce 1992, poskytuje kompletní léčebnou péči a relaxační procedury. Ubytovací kapacita je 83 pokojů. Strava je podávána v prostorné restauraci formou bufetu.

- **Lázeňský dům Praha** - postaven roku 1902, jenž je propojený krytým koridorem s hotelem Curie, splňuje kritéria komplexního léčebného zařízení. Hotel nabízí svým zákazníkům příjemné ubytování ve 46 komfortně vybavených pokojích. Strava je podávána ve třech stylových restauracích.

- **Lázeňský dům Elektra** je postaven kolem roku 1900 a propojen krytým koridorem s hotelem Curie, čímž splňuje kritéria komplexního léčebného zařízení. Ubytovat se je možné v jednom ze 44 pokojů. Strava je klientům podávána v restauracích hotelového komplexu Curie - Praha.
- **Lázeňské centrum Agricola** je moderní vodní svět v srdci Krušných hor nabízející zákazníkům 25m bazén, dětský bazén s vodopády a skluzavkou, Kneippův chodník, finskou saunu, infrasaunu, parní box a whirlpool. Bohatá nabídka léčebných a relaxačních procedur společně se solnou jeskyní, fitness, soláriem, tělocvičnou, kavárnou a doplňkovými službami pod jednou střechou.
- **Lázeňský dům Lužice** tvoří 2 budovy z roku 1932. Návštěvníky zde čeká příjemné ubytování v 52 pokojích. Strava je podávána v restauracích hotelového komplexu Curie - Praha. Komplexní léčebné a relaxační procedury poskytuje Lázeňské centrum Agricola a léčebný komplex Curie - Praha - Elektra.
- **Penzion Dagmar** z roku 1913 nabízí 24 nově zrekonstruovaných útulných pokojů. Strava je podávána v restauracích hotelového komplexu Curie - Praha. Komplexní léčebné a relaxační procedury poskytuje Lázeňské centrum Agricola a léčebný komplex Curie - Praha - Elektra.
- **Penzion Blaník** nabízí celkem 12 pokojů. Za léčebnými procedurami dochází pacienti do komplexu Curie a do Lázeňského centra Agricola. Tento penzion je určen pro pacienty komplexní lázeňské péče a příspěvkové lázeňské péče.

Obrázek č. 5: Curie



Zdroj: Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2017)

4.1.1. Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: Léčebné lázně Jáchymov a. s.

Právní forma: akciová společnost

Identifikační číslo: 292 11 808

Spisová značka: oddíl B, vložka 1603 vedená u Krajského soudu v Plzni

Sídlo společnosti: Jáchymov, T. G. Masaryka 415, 362 51

Základní kapitál: 202 000 000 Kč

Bylo rozhodnuto o zvýšení základního kapitálu společnosti z 200 000 000 Kč na 202 000 000 Kč. Upisování akcií nad částku navrhovaného zvýšení základního kapitálu se nepřipouští (justice.cz, 2016).

Obrázek č. 6: Logo společnosti



Zdroj: Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2016)

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje a kulantní specializovaná péče,
- správa a využití přírodních léčivých zdrojů v součinnosti s Českým inspektorátem lázní a zřídél, včetně jejich ochrany,
- jímání přírodních léčivých a stolních minerálních vod v důlních dílech,
- hostinská činnost (justice.cz, 2016).

Akcionář:

Lázně Luhačovice a. s., IČ: 463 47 828, Luhačovice, Lázeňské náměstí 436, 763 26

Akcie:

20 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč

2 020 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč

2 020 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč

4.1.2. Historie společnosti

Když se v roce 1516 původní osada Konradsgrün proměnila v hornické městečko v Údolí sv. Jáchyma, nikdo neměl ani tušení jaké přírodní bohatství se kromě ceněných nerostů ukrývá v hlubinách země. Historie nejstaršího dosud činného dolu ve střední Evropě se začala psát již v roce 1518. Tenkrát byl důl pojmenován Konstantin. Díky rozsáhlé těžbě vzácných kovů byl Jáchymov brzy povýšen královským majestátem Ludvíka Jagelonského na svobodné královské město. Při dobývání rudy v dole Svornost roku 1864 náhle v půlkilometrové hloubce vytryskl tak silný pramen vody, že zatopil celou šachtu. O jeho léčivé moci bylo přesvědčeno pouze pár horníků, kterým koupel pomáhala v hojení drobných oděrek a ran. Na světlo světa se radonová voda dostala až v roce 1906 s prvními privátními „lázněmi“ pekaře Kuhna. Brzy však otěže lázeňství převzal stát, který nechal dovézt potrubí z dolu až k první lázeňské budově Jáchymova z roku 1911 - domu Agricola.

Během 20. století se v Jáchymově rozvinuly zcela zásadní léčebné metody, které se ubíraly dvěma cestami. První cesta se ubírala k léčení pomocí teplých radioaktivních pramenů s vysokým obsahem radonu. Druhá cesta byla úzce spjata s činností státní továrny, která vyráběla uranové barvy. Tato továrna následně začala vyrábět i rádiium. Základním úspěchem jáchymovské léčby se stalo po roce 1945 využití radonu jako alfa zářiče ve formě radonové koupele. Tento poznatek přinesli do jáchymovských lázní prim. MUDr. František Žďárský a prim. MUDr. Josef Slánský. Vývoj medicíny znamenal též jáchymovské terapie. Léčebné lázně využívají ke komplexní péči pacientů mnoho dalších možností, kterými jsou například aplikace zdrojů tepla, mechanoterapie, fototerapie, magnetoterapie. Nedílnou součástí léčby se staly všechny formy vodoléčby.

Tradiční forma jáchymovské brachyterapie pochází již z období před 1. světovou válkou, kdy se rádiium využívalo též k výrobě radiového piva, sodovky, mýdla a dalších výrobků. To vedlo k řadě závažných onemocnění, které následně ovlivnily úspěšnost jáchymovské léčby. V průběhu nadcházejících let byla bezpečnost při aplikaci rádia přísněji sledována.

Ve 2. desetiletí 20. století byla v Jáchymově léčena závažná onemocnění. Většinou se jednalo o pooperační léčbu nádorů, krvetvorby a tuberkulózy kůže. Po 2. světové válce se staly jáchymovské lázně dominantou pro léčení pohybového aparátu. 1. ledna 1964 začala nová éra jáchymovských lázní, kdy vznikla organizace Československé státní lázně (Ježek, 2009).

4.1.3. Organizační struktura společnosti

Organizační strukturu společnosti lze nalézt v příloze 3. Společnost Léčebné lázně Jáchymov a. s. je rozdělena na úsek IT, technický, osobní, ekonomický a personální. Dále je společnost rozdělena na tři hotely, a to na hotel Radium Palace, Curie a Běhounek. Pod tyto hotely spadají penziony a různá lázeňská centra. Tyto informace lze spatřit v podkapitole 4. 1.

4.1.4. Finanční situace společnosti

Tabulka č. 6: Finanční ukazatele společnosti

	2011	2012	2013	2014	2015
Čistý zisk (v tis. Kč)	29 084	43 930	13 190	65 794	73 896
Obchodní marže (v tis. Kč)	3 536	3 819	3 332	4 346	5 492
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	226 146	269 075	281 568	346 505	399 618
Cizí zdroje (v tis. Kč)	391 762	335 180	289 485	260 405	206 094
Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)	10 825	11 061	10 219	11 728	12 640
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)	462 189	461 516	412 921	489 750	517 519
ROA	4,69 %	6,87 %	2,17 %	10,27 %	11,56 %
ROE	12,86 %	16,33 %	4,68 %	18,99 %	18,49 %
ROS	6,15 %	9,30 %	3,12 %	13,12 %	13,94 %
Celková zadluženost	63,19 %	52,40 %	47,72 %	40,67 %	32,23 %
Míra zadluženosti	173,23 %	124,57 %	102,81 %	75,15 %	51,57 %
Úrokové krytí	3,61	7,82	3,82	17,61	29,89

Zdroj: Interní dokumentace Léčebné lázně Jáchymov a. s., vlastní zpracování (2016)

Rentabilita aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \times 100$$

Tento ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy, které jsou do podnikání investovány nezávisle na tom, z jakých zdrojů jsou financovány. Poukazuje na to, jak společnost efektivně vytváří zisk. V roce 2011 byla rentabilita aktiv 4,69 %. V roce 2012 se rentabilita aktiv zvýšila o 2,18 %. V roce 2013 rentabilita aktiv klesla, a to na 2,17 %. Na to za rok se opět rentabilita aktiv zvýšila na 10,27 % a v roce 2015 se zvýšila rentabilita aktiv na 11,56 %.

Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

Rentabilita vlastního kapitálu poukazuje na výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho akcionáři či vlastníci. Tento ukazatel má veliký význam pro majitele společnosti a konkurenty. Minimální hodnota by měla činit 10 %. Bohužel společnost se v roce 2013 pohybovala pod touto hodnotou.

Rentabilita tržeb

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times 100$$

Tento ukazatel vyjadřuje kolik korun čistého zisku spadá na jednu korunu tržeb. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat kolem 10 %, což vykazuje ve společnosti pouze rok 2014 a 2015. V letech 2011 – 2013 byla rentabilita tržeb nižší, což mohl způsobit rychlý obrát zásob při současně vysokém objemu tržeb.

Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Ukazatel zadluženosti je nutno posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností z celkového vloženého kapitálu a také v souvislosti se strukturou cizího kapitálu společnosti. Vyjadřuje skutečnost, že společnost využívá ke svému podnikání nejen vlastní zdroje, ale také zdroje cizí. Financování svých činností cizími zdroji může mít své klady a zápory. Mezi klady lze zařadit nízkou cenu, která vyplývá z existence daňového štítu. Přispívá rovněž ke zvyšování rentability při růstu ve stabilní firmě. Správná míra zadluženosti by se měla pohybovat v rozmezí 30 – 60 %. Této hodnotě vyhovují 4 poslední roky, a to 2012, 2013, 2014 a 2015. V roce 2011 byla celková zadluženost vyšší než 60 %, což znamená vyšší finanční riziko nejen pro společnost, ale také pro věřitele.

Z předchozích výpočtů lze konstatovat, že se společnost ubírá správným směrem.

Míra zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní aktiva}} \times 100$$

Míra zadluženosti je velice relevantní pro potenciální banky, které by mohly společnosti poskytnout úvěr. Nejvyšší míru zadluženosti vykazoval rok 2011, kdy míra zadluženosti

činila 173,23 %. Ta poukazuje na negativní vývoj společnosti. Příčinou mohl být vysoký úvěr, jenž společnost následující rok splatila. Při nárůstu dochází ke zvyšování podílů cizích zdrojů, které se využívají pro krytí potřeb společnosti. Další roky společnost vykazovala lepší hodnoty, které byly pod 160 %, což znamená pozitivní vývoj společnosti.

Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{HV \text{ před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

Úrokové krytí označuje, kolikrát celkový zisk pokryje úrokové platby. Vyšší hodnota vykazuje vyšší schopnost platit náklady spojené s využíváním cizích zdrojů. Doporučená hodnota úrokového krytí by měla činit alespoň 2,5. Tuto hodnotu splňují všechny roky společnosti. Žádný rok tedy nevykazuje hodnotu nižší než 2,5.

4.1.5. Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2011 – 2015

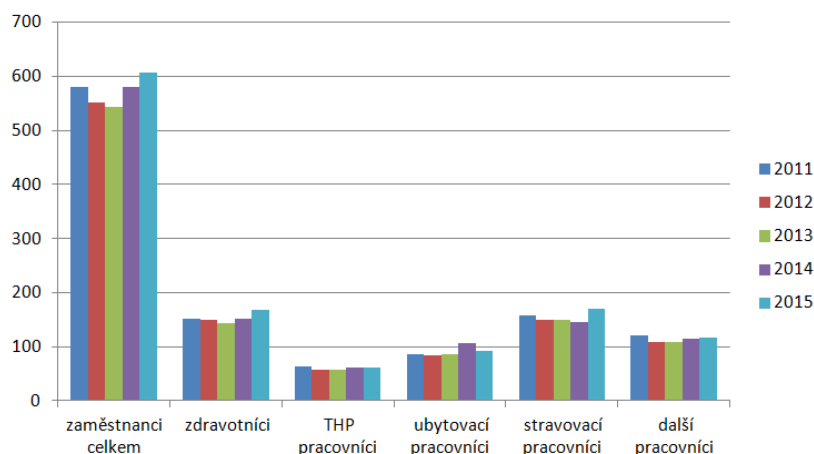
V tabulce č. 7 je možno spatřit průměrný počet zaměstnanců ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. za roky 2011 až 2015.

Tabulka č. 7: Průměrný počet zaměstnanců

	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	581	551	544	580	607
- zdravotníci	152	150	143	152	167
- THP	64	58	58	61	62
- ubytovací	86	84	85	106	92
- stravovací	158	150	149	146	169
- další (skladníci, údržba...)	121	109	109	115	117

Zdroj: justice.cz (2016)

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: justice.cz, vlastní zpracování (2016)

Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. od roku 2011 do roku 2013 klesal. Poté v roce 2014 počet zaměstnanců vzrostl o 36. Stále to bylo o jednoho zaměstnance méně v porovnání s rokem 2011. Největší počet zaměstnanců byl následující rok, a to v roce 2015. O předchozí rok se zvýšil počet zaměstnanců o 27. Z grafu je zřejmé, že u zdravotníků se jednalo o stejný vývoj, jako tomu bylo u zaměstnanců celkem. THP pracovníci měli v roce 2012 a 2013 stejný počet zaměstnanců, což znamená, že nikdo ze zaměstnání neodešel ani do zaměstnání nepřišel. Ubytovacích pracovníků bylo nejvíce za rok 2014, kdy jich bylo 106. U stravovacích zaměstnanců počet klesal a pouze v roce 2015 následně vzrostl. Z grafu je patrné, že další pracovníci, kterými jsou skladníci, údržbáři apod., měli stejný počet zaměstnanců též v roce 2012 a 2013 jako tomu bylo u THP pracovníků. Pokud se podíváme na graf, jde vidět, že nejvíce společnost zaměstnává zaměstnance v oblasti stravování a naopak nejméně v oblasti THP.

Tabulka č. 8: Náklady na zaměstnance

	2011	2012	2013	2014	2015
Mzdové náklady	156 638 Kč	154 494 Kč	128 804 Kč	133 775 Kč	148 089 Kč
Odměny členům orgánů společnosti	1 200 Kč	1 380 Kč	1 380 Kč	10 192 Kč	7 961 Kč
Sociální a zdravotní pojistné	44 371 Kč	42 764 Kč	41 798 Kč	46 000 Kč	48 877 Kč

Pokračování

Ostatní sociální náklady	1 417 Kč	1 545 Kč	193 Kč	174 Kč	40 Kč
Celkem	203 626 Kč	200 183 Kč	172 175 Kč	190 141 Kč	205 967 Kč

Zdroj: justice.cz (2016)

Největší náklady za zaměstnance byly v roce 2015. I když mzdové náklady nebyly v roce 2015 nejvyšší, velký podíl na těchto nákladech měly v roce 2015 právě mzdové náklady, které tedy činily 148 089 Kč.

4.2. Systém adaptace zaměstnanců ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s.

Vnitřní předpisy společnosti

Každý vnitřní předpis musí být vydán písemně a nesmí být v rozporu s právními předpisy. Zaměstnanci společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. mohou kdykoliv požádat svého nadřízeného o nahlédnutí do vnitřních předpisů a směrnic. Společnost je povinna obeznámit každého zaměstnance o vydání, změně či zrušení vnitřního předpisu společnosti nejpozději do 15 dnů.

Získávání a výběr nového pracovníka do společnosti

Společnost Léčebné lázně Jáchymov a. s. získává své zaměstnance prostřednictvím inzerátů, které jsou k dispozici jak na vnějším internetu, tak na úřadech práce. Každý potenciální zájemce se hlásí na personálním oddělení, kde proběhne první pohovor. Dle poptávané pozice je zavolán příslušný manažer, jenž se následně domluví s potenciálním zaměstnancem na další schůzce. Pokud je na určitou pracovní pozici více uchazečů, příslušný manažer dané pracovní pozice uspořádá se všemi pohovor a následně se rozhodne pro nejvhodnějšího kandidáta.

Lékařská prohlídka

Každý zaměstnanec, kterému vznikl pracovní poměr ve společnosti, má povinnost podrobit se vstupní lékařské prohlídce dle zvláštního právního předpisu. Tuto vstupní lékařskou prohlídku zajišťuje zdravotní zařízení společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. Zaměstnanec si nemůže vybírat svého lékaře dle své svobodné volby.

Zkušební doba

Zkušební doba je ve společnosti dle § 35 zákoníku práce stanovena na 3 měsíce. Zkušební doba musí být sjednána písemně, nejpozději v den nástupu do nového zaměstnání, nesmí se dodatečně prodlužovat ani se nesmí sjednat víc než jednou za dobu pracovního poměru. Pokud dojde k rozvázání pracovního poměru ve zkušební době, zaměstnanec ani zaměstnavatel nemají povinnost udávat důvod tohoto rozvázání.

Evidence pracovní doby

Každý zaměstnanec, který pracuje ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s., disponuje čipovou kartou. Tato čipová karta zaznamenává přesný čas příchodu a odchodu každého zaměstnance. Proto má každý zaměstnanec povinnost své příchody a odchody zaznamenávat přiložením čipové karty k elektronickému systému, jenž eviduje docházku zaměstnanců.

Nástup nových pracovníků

V den nástupu do společnosti se nový zaměstnanec hlásí na recepci v příslušném hotelu. Recepční zavolá manažera z náležitého úseku, který si nového zaměstnance na recepci vyzvedne. Následně jde manažer příslušného úseku s novým zaměstnancem do kanceláře, kde ověřuje úplnost nástupních dokladů, do nichž lze zařadit doklady o vzdělání, zápočtový list, potvrzení ÚP, výpis rejstříku trestů, vstupní dotazník, žádost o přijetí, potvrzení o vstupní prohlídce, pracovní smlouvu, DPP, DPČ, mzdový výměr. Zaměstnanec je proškolen v oblasti BOZP a PO. Nový zaměstnanec absolvuje rozhovor s vedoucím zaměstnancem, který má za úkol novému zaměstnanci vysvětlit popis a smysl pracovní činnosti, seznámit ho se systémem hodnocení a odměňování. Zaměstnanec je dále seznámen s interními systémy, do kterých lze zařadit docházkový systém, stravování, ubytování. Přímý nadřízený seznamuje nového zaměstnance s pracovními cestami a s limity na služební telefon, s intranetem a nástěnkou pro zaměstnance. Dále je nový zaměstnanec seznámen s pracovištěm a kolegy, kde je upozorněn na bezpečnostní rizika. Po seznámení nového zaměstnance s pracovištěm a kolegy následuje seznámení s kolektivní smlouvou. Zaměstnanec rovněž obdrží harmonogram adaptace, ve kterém je obsaženo zadání konkrétních úkolů a určení pověřeného mentora adaptace. Nový zaměstnanec je seznámen nejen s konkrétním pracovištěm, ale také s organizační strukturou celé společnosti. Dále je zaměstnanec seznámen s produkty, které společnost

nabízí, s firemní kulturou a jejími standardy. Rovněž je seznámen se směrnicemi, normami a nařízeními, jenž nový zaměstnanec potřebuje znát k výkonu své práce. Poté je zaměstnanec přidělen k mentorovi, který s ním v průběhu adaptačního procesu pracuje. V průběhu prvního dne je nový zaměstnanec průběžně kontrolován nejen mentorem, ale také přímým nadřízeným.

Základní povinnosti pracovníků

Pracovníci jsou povinni:

- pracovat dle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny svých nadřízených a spolupracovat s ostatními zaměstnanci,
- plnit kvalitně pracovní úkoly a k tomu využívat pracovní dobu a výrobní prostředky,
- dodržovat právní a ostatní předpisy,
- spořádaně hospodařit s prostředky, které zaměstnanci svěřil zaměstnavatel a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím.

Vstupní školení BOZP a PO

Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci a školení z požární ochrany je neoddělitelnou součástí každé výrobní činnosti. Povinnosti zajišťovat BOZP a PO se vztahuje na všechny podnikající právnické a fyzické osoby. Na plnění těchto úkolů se podílejí všichni pracovníci společnosti. Za bezpečnost na daném pracovišti odpovídá vedoucí pracovník tohoto pracoviště.

Vstupní školení BOZP a PO nového zaměstnance probíhá první den nástupu do společnosti. V průběhu školení se zaměstnanci dozví, které povinnosti mají nejen oni, ale také samotná společnost vůči zaměstnancům. Rovněž se při tomto školení projednávají pracovní podmínky, do kterých lze zahrnout pracovní podmínky žen a mladistvých a přestávky v práci. Zaměstnanci jsou při vstupním školení obeznámeni, jak manipulovat s materiálem, náradím a stroji. Též jsou seznámeni s postupem evidence pracovních úrazů a jak postupovat při poskytování první pomoci, pokud dojde na pracovišti k úrazu nebo náhlé nehodě. Při vstupním školení z požární ochrany jsou noví zaměstnanci obeznámeni o svých povinnostech, jenž se týkají bezpečnosti před vznikem požáru. Dále jsou

informování o zákazech, které musí každý zaměstnanec bezpodmínečně dodržovat. Jedná se zejména o zákaz vykonávat takové práce, které by mohly vést ke vzniku požáru, pokud nemají odbornou způsobilost požadovanou pro výkon takových prací zvláštními právními předpisy.

Zařazování zaměstnanců do funkcí, kategorií a skupin prací

Příloha č. 10 určuje způsob zařazování zaměstnanců do funkcí, kategorií a skupin prací včetně odpovídajících odměňovacích pásem a vztahuje se na všechny zaměstnance společnosti. Toto zařazování probíhá i při sjednání dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, do kterých patří dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Základní mzdu stanoví vedoucí zaměstnanci v rámci rozpětí odměňovacího pásma měsíčních mezd, jak je pro příslušnou funkci stanoveno zaměstnavatelem s ohledem na charakter činností a na základě kritérií určených základním mzdovým předpisem. Vedoucí zaměstnanci jsou odměňováni smluvní mzdou závislou na splnění ukazatelů hospodaření specifických kritérií pro konkrétní funkce.

Zaměstnanci jsou začleněni do funkcí, zařazených do katalogu funkcí zaměstnavatele, podle převažujícího sjednaného druhu práce a naplnění kvalifikačních předpokladů. Tento katalog funkcí je dále členěn na kategorie a skupiny, přičemž pro každou skupinu je určeno odměňovací pásmo.

Zaměstnanci obdrží pracovní náplň, ze které vyplývají úkoly a složitost vykonávané práce. Podmínkou pro vykonávání pracovní činnosti je teoretická příprava, do které spadá zaškolení, kurz, vyučení, absolvování školy a další kvalifikace, např. řidičský průkaz, svářečský průkaz apod. Další podmínkou pro vykonávání pracovní činnosti je dosažená odborná praxe.

Benefity pro zaměstnance

Léčebné lázně Jáchymov a. s. svým zaměstnancům nabízí různé benefity. Do těchto benefitů je možno zařadit:

- příspěvek na obědy – 5 Kč na jedno hlavní jídlo,
- odměna v částce 3.000 Kč za každých 5 let odpracovaných ve společnosti,
- odměny v hodnotě 3.000 – 4.000 Kč dárcům krve při více odběrech,
- 5 týdnů dovolené,

- 20% sleva na procedury v lázních,
- plavanky do Aquacentra Agricola,
- výměnné rekreace s jinou lázeňskou destinací v ČR za zvýhodněnou cenu za ubytování a stravu pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky,
- využití výměnné rekreace s jinou lázeňskou destinací v ČR pro nepracující důchodce, kteří ve společnosti pracovali nejméně 5 let a odešli do starobního či invalidního důchodu,
- příspěvek na dětský tábor, školu v přírodě, lyžařský výcvik či studijní pobyt 1x ročně v hodnotě maximálně 1.000 Kč,
- sociální podpory zaměstnancům v případě smrtelného pracovního úrazu nebo v případě pracovního úrazu s těžkými či trvalými následky,
- příspěvky zaměstnancům na organizované kulturní a sportovní akce,
- 5% sleva při nákupu v lékárně Šalvěj pro zaměstnance LLJ,
- služební telefon.

Parkování pro zaměstnance

Zaměstnanec může požádat o vydání placené parkovací karty vyplněním tiskopisu „Žádost o přidělení parkovací karty pro rok 201x“ (příloha č. 11) a předáním na recepci ředitelství, osobně poštou či elektronicky. Počet parkovacích míst je omezen. Karty jsou zaměstnancům přidělovány v pořadí došlých žádostí. Poplatek za parkování činí 100 Kč měsíčně, jenž je pravidelně strháván zaměstnanci ze mzdy. V případě ukončení pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je nutné kartu vrátit. Jestliže je zaměstnanec v dlouhodobé pracovní neschopnosti, je žádoucí kartu vrátit na recepci ředitelství. Karty není možné kopírovat či nijak pozměňovat. Je možné, aby si více zaměstnanců pracujících na směny zakoupilo jednu kartu, kterou si budou předávat. Nesmí být však nijak zkopírována.

Bezpečnostní agentura má povinnost kontrolovat špatně parkující vozidlo či vozidlo bez řádného označení parkovací kartou a následně jej zaznamenat do denního reportu, který je předáván na ředitelství.

Nástěnka pro zaměstnance

Společnost pro zaměstnance zřídila nástěnky, které je možné spatřit v jídelně společnosti (příloha č. 12). Na těchto nástěnkách mohou zaměstnanci nalézt různé aktuální informace, jídelní lístek, nabízené výměnné rekreace, konané kulturní a sportovní akce, které vyhláší odborová organizace a přispívá na ně a mnoho dalšího.

Plán adaptace

Každý nový zaměstnanec společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. obdrží tzv. „adaptační plán“ (příloha č. 14). Zpravidla by měl adaptační proces trvat 3 až 6 měsíců. V této společnosti trvá adaptační proces pouze 3 měsíce. Při vytváření adaptačního plánu se musí brát zřetel na dosažené vzdělání pracovníka a na jeho zkušenosti a praxi. Každá pracovní pozice by měla mít vypracován vlastní adaptační plán sedící danému zaměstnanci na míru. Bohužel ve společnosti je k dispozici pouze jeden adaptační plán, který je určen pro všechny nové zaměstnance. Nejsou tedy rozděleny adaptační plány dle pracovního úseku či pracovní pozice.

Schůzky zaměstnance s personalistou

Jednou za měsíc probíhá schůzka nového zaměstnance s personalistou společnosti, který zodpovídá dotazy nového zaměstnance a komunikuje s ním.

Přidělený mentor

Mentorem se stává pověřený zkušený pracovník z kolektivu, který má za úkol každého nového zaměstnance zaučit a průběžně jej hodnotit. Toto hodnocení pak mentor předává svému nadřízenému. Na konci každého dne se koná schůzka nového zaměstnance s přiděleným mentorem, kde se hodnotí uplynulý den. Mentor odpovídá na dotazy nového zaměstnance a doplňuje mu chybějící informace, které potřebuje.

Vyhodnocení adaptace zaměstnance

Hodnocení zaměstnance je uskutečněno nejen na konci adaptačního procesu, ale také během adaptačního procesu, kdy je hodnocena práce a přístup nového zaměstnance mentorem. Tuto funkci zastává mentor spolu s vedoucím pracovníkem a poté je hodnocení zaměstnance předáno na personální oddělení. Dobře zadaptovaný zaměstnanec je začleněn v pracovním kolektivu, umí být samostatný a dokáže si dobře rozložit

a zorganizovat svou práci. Každý zaměstnanec, který prošel kvalitní adaptací, by měl umět řešit všechny svěřené úkoly.

Další vzdělávání zaměstnanců

Z hlediska zachování profesionality a stability v týmech zaměstnanců jsou každému zaměstnanci ve společnosti k dispozici různé kurzy. V příloze č. 15 jsou pravidla k uzavírání „Dohod o umožnění absolvování vzdělávacích kurzů“ se zaměstnanci Léčebných lázní Jáchymov a. s.

Pokud chce zaměstnanec zvyšovat své znalosti a rozhodne se studovat, společnost ho podpoří a umožní mu to.

4.3. Vyhodnocení osobního rozhovoru s personalistou

Pro získání stěžejních informací byl ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. proveden rozhovor s personalistou.

1. Je nový zaměstnanec informován první den o společnosti, o jeho pracovních úkolech a o jeho právech a povinnostech?

Respondent 1: *„Ano. První den nástupu do zaměstnání je nový zaměstnanec informován o společnosti, je seznámen s pracovištěm a také s kolegy. Nechybí ani poučení o pracovní náplni a proškolení o BOZP.“*

2. Je novému zaměstnanci ve Vaší společnosti předána informační příručka?

Respondent 1: *„Nemáme žádné informační příručky, které by noví zaměstnanci mohli využít.“*

3. Probíhá ve Vaší společnosti úvodní seminář pro nového zaměstnance?

Respondent 1: *„Úvodní seminář pro nové zaměstnance nepořádáme. Pouze jedenkrát měsíčně probíhá schůzka nového zaměstnance s personalistou společnosti, který zodpovídá dotazy nového zaměstnance a komunikuje s ním.“*

4. Je novému zaměstnanci přidělen mentor?

Respondent 1: *„Ano, každému novému zaměstnanci společnost přidělí mentora, který ho po celou dobu adaptace zaučuje, průběžně jej hodnotí. Hodnocení pak mentor předá nadřízenému.“*

5. Jak dlouho probíhá ve Vaší společnosti adaptace zaměstnance?

Respondent 1: *„Adaptace trvá 3 měsíce.“*

6. Jakým způsobem je nový zaměstnanec seznámen s pracovním kolektivem?

Respondent 1: *„Vedoucí úseku každého nového zaměstnance osobně provede úsekem, na kterém bude pracovat a seznámí ho s jeho kolegy.“*

7. Jste spokojená s adaptačním procesem ve Vaší společnosti?

Respondent 1: *„V podstatě ano.“*

8. Pokud ne, co by se dalo zlepšit na nynějším adaptačním procesu?

Respondent 1: *„Myslím si, že nedostatkem adaptačního procesu je stejné vypracování adaptačního plánu pro všechny úseky. Vhodnější by byla adaptace na míru pro každý úsek zvlášť.“*

9. Které části adaptačního procesu se zdají jako ty neúčinnější a které naopak jako ty nejméně účinné?

Respondent 1: *„Neúčinnější část adaptačního procesu je zajisté vlastní začlenění do pracovního procesu nového zaměstnance. Mezi méně účinné části adaptačního procesu je pak studování směrnic.“*

10. Jsou prováděny během adaptačního procesu zpětnovazební rozhovory s novým zaměstnancem?

Respondent 1: *„Ano, pokud potřebuje nový zaměstnanec pomoci, může se na nás obrátit s jakoukoliv prosbou a my se mu pokusíme vyhovět.“*

11. Je prováděn na konci adaptačního procesu hodnotící rozhovor mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem?

Respondent 1: *„Ano, hodnotící rozhovor je prováděn nejen na konci adaptačního procesu, ale také v průběhu adaptačního procesu, kdy je hodnocena práce a přístup nového zaměstnance mentorem.“*

12. Jak poznáte, zda je nový zaměstnanec dobře zadaptován či špatně zadaptován?

Respondent 1: *„Poznáme to tím, že se průběžně dělají kontroly jeho práce a spolupráce s mentorem. Zjišťuje se, zda se nový zaměstnanec začlenil do nového kolektivu. Dále se*

zkoumá, zda umí být zadaptovaný zaměstnanec samostatný a zda si svou práci umí dobře rozložit a zorganizovat. Též se zjišťuje, zda umí zaměstnanec samostatně řešit každý případ, který mu je svěřen.“

13. Snažíte se špatně zadaptovaného zaměstnance dále proškolit nebo je rovnou propuštěn?

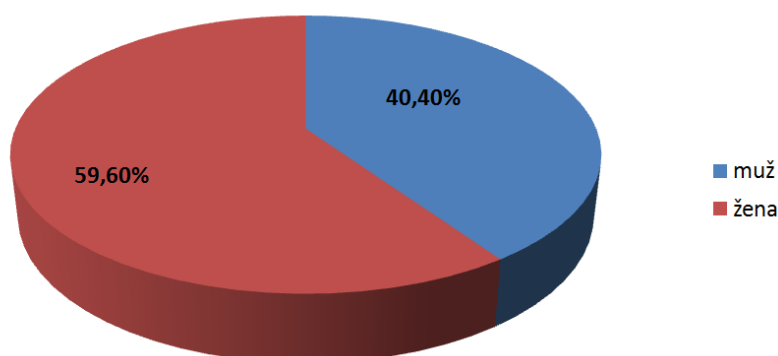
Respondent 1: „Většinou zaměstnanec, který byl proveden celým adaptačním procesem, zůstane. Pokud je zaměstnanec spokojen i my, snažíme se individuálně řešit jeho problémy s prací i kolektivem. Pokud to nejde, nezvládá samostatně pracovat a nezapadl do kolektivu, bohužel ukončíme pracovní poměr.“

4.4. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. bylo provedeno v listopadu 2016 dotazníkové šetření mezi zaměstnanci za účelem zjištění úrovně systému řízení adaptačního procesu na základě jejich osobních zkušeností v této společnosti. Dotazníkové šetření bylo v tištěné podobě a bylo zcela anonymní. Obsahovalo celkem 24 otázek, které byly uzavřené, otevřené a selektivní. Dotazníky měli zaměstnanci k dispozici na personálním oddělení, kde si je mohli vyzvednout a následně odevzdat. Vyplněných dotazníků bylo celkem 109, což lze chápat jako 100 %. Podobu dotazníku lze nalézt v příloze č. 2.

1. Označte prosím své pohlaví

Graf č. 2: Struktura respondentů dle pohlaví

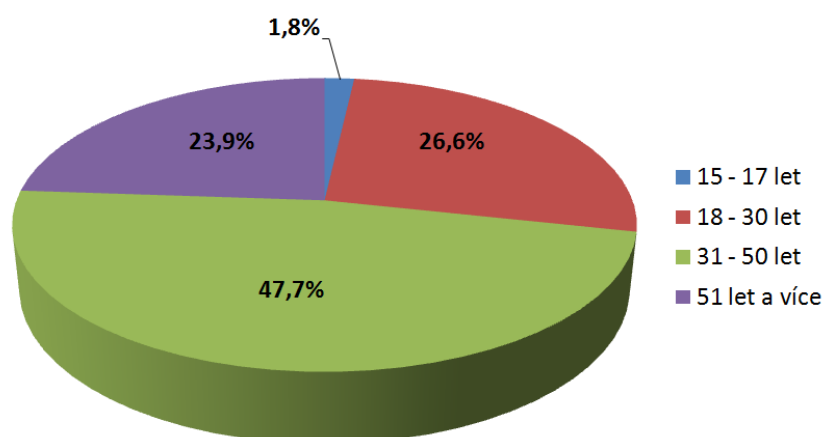


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Dotazník pro tuto diplomovou práci vyplnilo 65 žen a 44 mužů. Dle grafu č. 2 je patrné, že převážná většina respondentů, která vyplňovala dotazník, byla ženského pohlaví. Procentuální zastoupení žen je 59,60 % a mužů 40,40 %.

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

Graf č. 3: Struktura respondentů dle věku

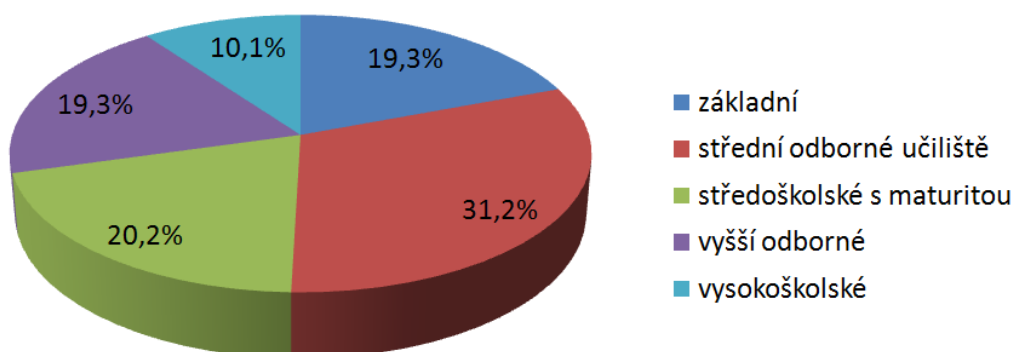


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Z grafu č. 3 je zřejmé, že většina respondentů se pohybuje ve věku od 31 do 50 let. Těchto respondentů bylo celkem 47,7 %. Věková hranice 18 – 30 let a 51 let a více se pohybovala v podobných procentech, a to kolem 20 %. Mladistvých zaměstnanců, kteří odpověděli na dotazník, bylo nejméně, a to pouhé 1,8 %. Jedná se spíše o zaměstnance, jenž ukončili základní vzdělání či střední odborné učiliště.

3. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

Graf č. 4: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání

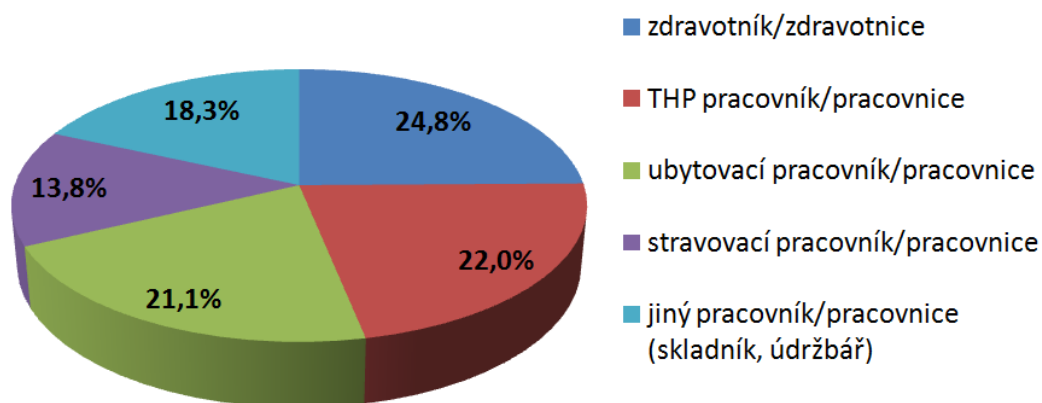


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Nejvyšší počet respondentů spadá pod kategorii ukončení středního odborného učiliště. Jedná se o 31,2 % z celkových 100 %. Tento výsledek je dán tím, že ve společnosti pracuje mnoho zaměstnanců nižšího vzdělání, kteří vykonávají práce, které nejsou náročné na vysoké kvalifikační požadavky. Další větší procentní skupinou jsou respondenti, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou. Těchto respondentů bylo 20,2 %. Následují další 2 skupiny respondentů, které mají stejný procentuální výsledek (19,3 %). To znamená, že stejné procento má skupina respondentů, jenž má ukončenou pouze základní školu a stejný procentuální výsledek má též skupina respondentů, která dosáhla vyššího odborného vzdělání. Nejméně procent (10,1 %) měla skupina respondentů, která má vysokoškolské vzdělání.

4. Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s.?

Graf č. 5: Struktura respondentů dle pracovní pozice ve společnosti

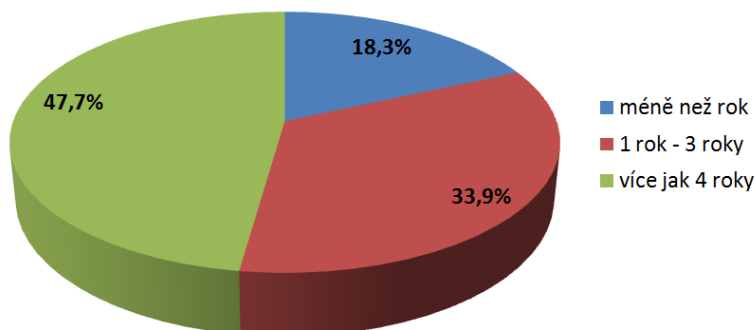


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Jak je vidět z grafického znázornění, nejvíce respondentů, kteří dotazník vyplnili (24,8 %) pracuje v oblasti zdravotník/zdravotnice. Další rozsáhlá skupina respondentů (22 %) je zaměstnaná v oboru THP pracovník/pracovnice. Následuje další početnější skupina respondentů (21,1 %), jenž pracuje na pozici ubytovací pracovník/pracovnice. Menší procento (18,3 %) je na pozici jiný pracovník/pracovnice zahrnující skladníky, údržbáře apod. Nejmenší procentuální skupinou (13,8 %) jsou zaměstnanci, kteří pracují v oblasti stravování.

5. Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti?

Graf č. 6: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru ve společnosti

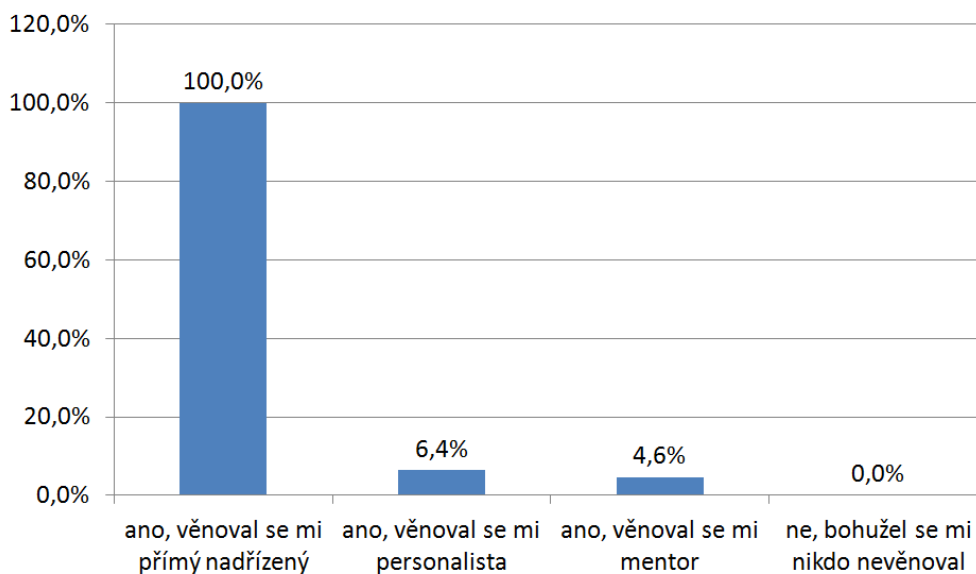


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

V době, kdy bylo dotazníkové šetření uskutečněno, bylo nejvíce respondentů (47,7 %) zaměstnáno ve společnosti déle než 4 roky. V tomto případě se ve společnosti neobjevuje velká fluktuace zaměstnanců. Jedná se spíše o stávající zaměstnance či o nepatrný růst nových zaměstnanců. 33,9 % respondentů pracuje ve společnosti 1 rok – 3 roky. Nejméně procent, a to 18,3 % je zaměstnáno ve společnosti necelý 1 rok.

6. Věnoval se Vám při nástupu do společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. přímý nadřízený, personalista či mentor? (můžete vybrat více odpovědí)

Graf č. 7: Den nástupu do společnosti

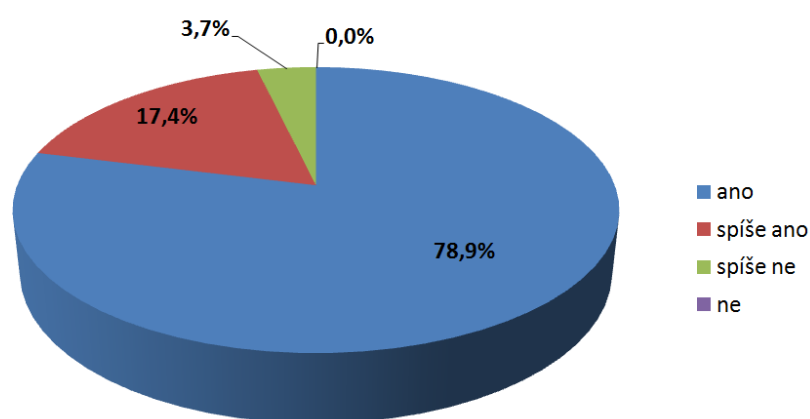


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Zde mohli dotazovaní respondenti zaškrtnout více odpovědí, neboť v den nástupu se věnuje novému zaměstnanci více lidí. Z grafu č. 7 je zřejmé, že všem zaměstnancům, kteří přišli první den do této společnosti, se věnoval přímý nadřízený. 6,4 % respondentů uvedlo, že se jim první den věnoval též personalista. Pouhých 4,6 % respondentů uvedlo, že se jim první den v zaměstnání věnoval mentor. Žádný dotazovaný respondent neuvedl, že by se mu nikdo první den ve společnosti nevěnoval.

7. Obdržel/a jste první pracovní den důležité informace?

Graf č. 8: Obdržení důležitých informací



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

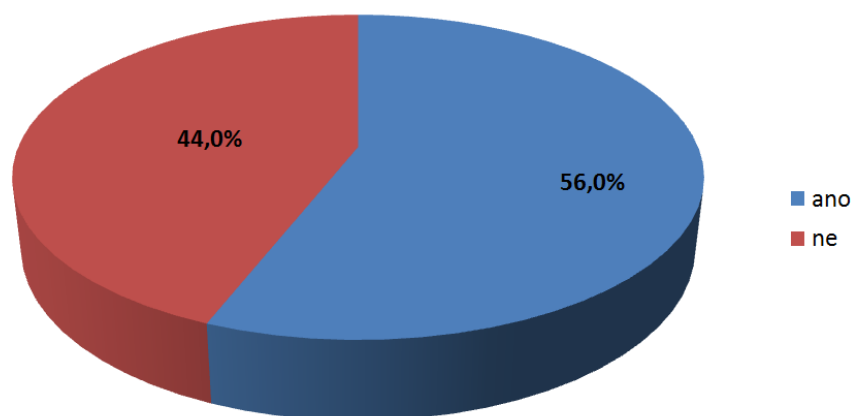
Velká procentuální část (78,9 %) uvedla, že první pracovní den obdržela důležité informace. 17,4 % odpovědělo, že spíše obdrželo důležité informace. Žádný respondent zde neuvedl, že by první den neobdržel důležité informace a jen pouhých 3,7 % uvedlo, že spíše neobdrželo důležité informace. Tento graf poukazuje na kvalitní informace, které společnost svým novým zaměstnancům poskytuje v den nástupu.

8. Pokud Vám některé informace chyběly, které to byly? (prosím vypište)

Bohužel žádný respondent na tuto otázku neodpověděl.

9. Chybělo Vám při adaptaci vstupní školení?

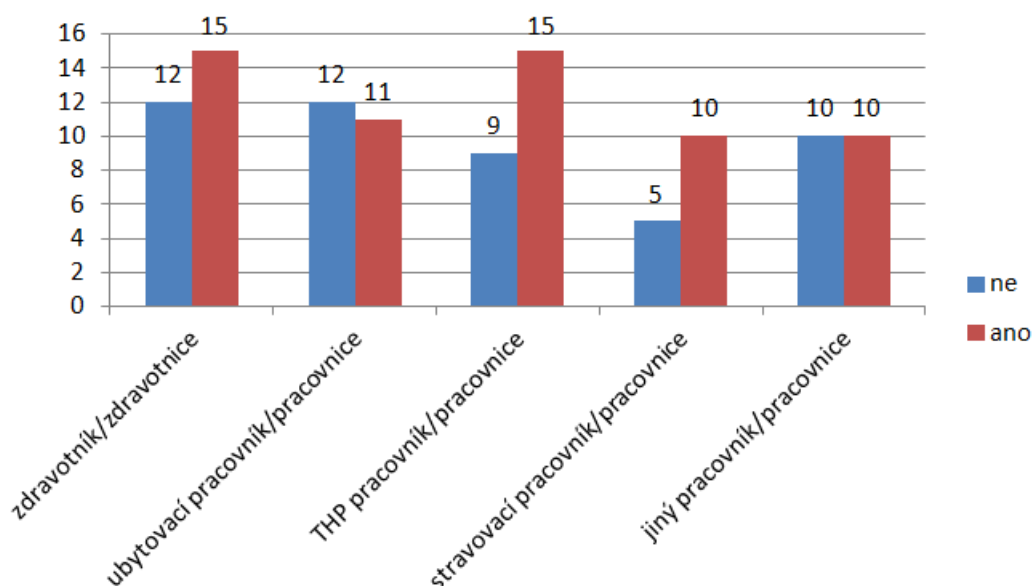
Graf č. 9: Absence vstupního školení



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Větší procento respondentů, a to rovných 56 %, zde uvedlo, že jim vstupní školení chybělo. 44 % uvedlo, že jim vstupní školení při nástupu do nového zaměstnání nechybělo.

Graf č. 10: Závislost absence vstupního školení na pracovní pozici ve společnosti

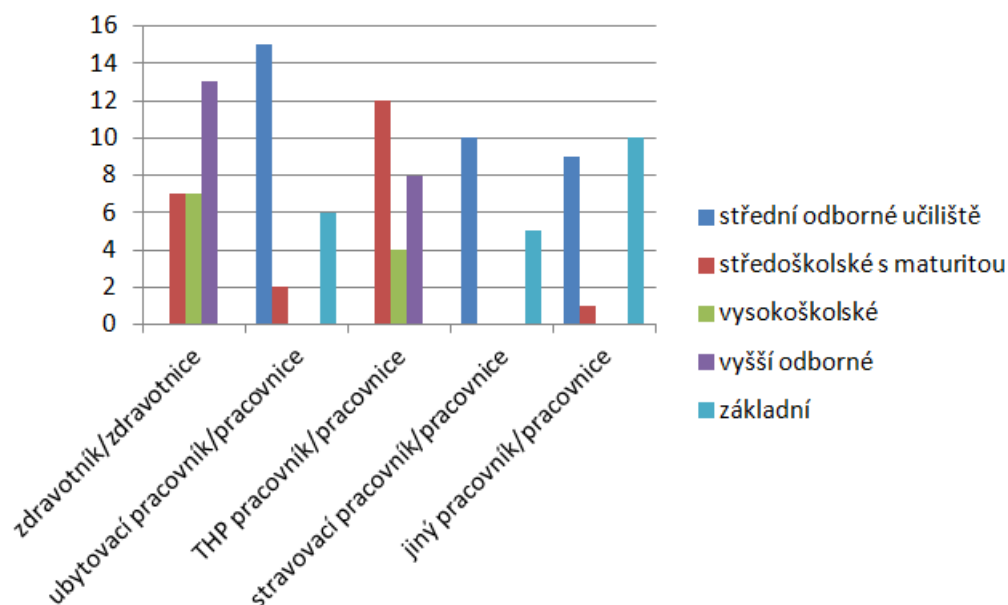


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Z grafu č. 10 je patrné, že nejvíce chybělo vstupní školení zaměstnancům, kteří pracují na pozici THP pracovník/pracovnice a zdravotník/zdravotnice. Jak je vidět v grafu č. 11, THP pracovníci mají převážně středoškolské vzdělání ukončené maturitou. Zdravotníci pak mají dosažené vyšší odborné vzdělání. Nejméně chybělo vstupní školení zaměstnancům na

pozici ubytovací pracovník/pracovnice, jenž se krylo též s pracovní pozicí zdravotník/zdravotnice. Ubytovací pracovníci mají převážně vystudované střední odborné učiliště.

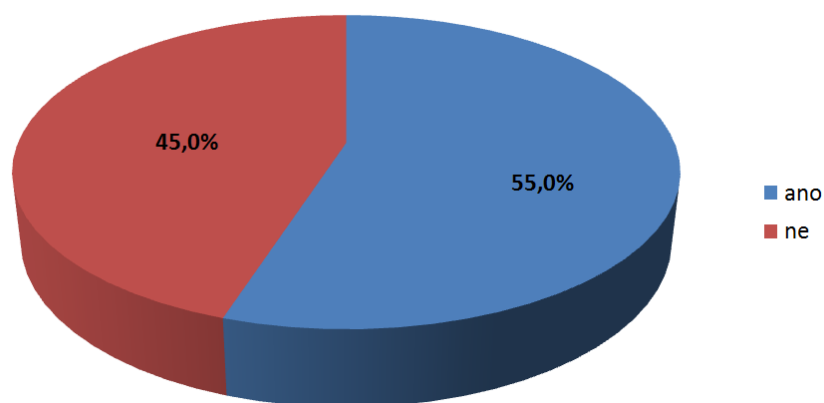
Graf č. 11: Závislost dosaženého vzdělání na pracovní pozici ve společnosti



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

10. Chyběla Vám při nástupu do nové práce informační příručka?

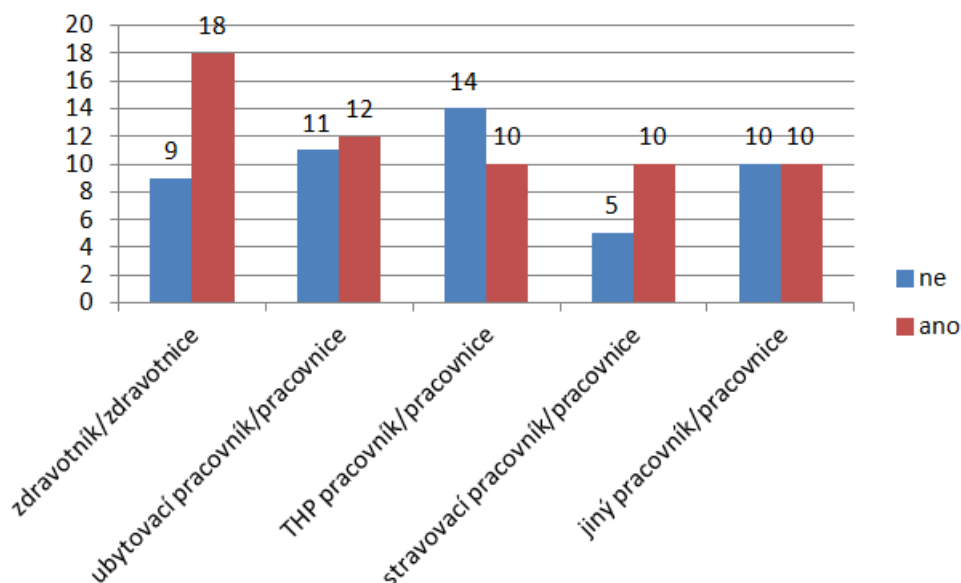
Graf č. 12: Absence informační příručky



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Zde opět větší procentuální část (55 %) uvedla, že při nástupu do společnosti postrádala informační příručku. 45 % respondentů informační příručku při nástupu nepostrádala.

Graf č. 13: Závislost absence informační příručky na pracovní pozici ve společnosti



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

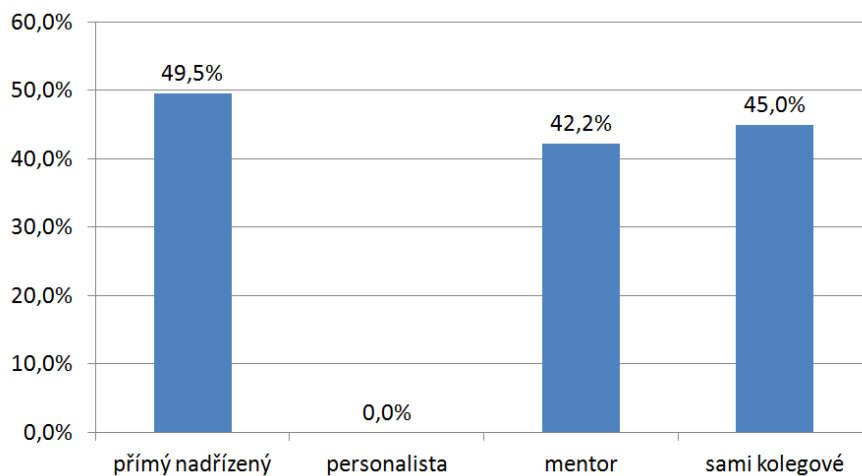
Nejvíce chyběla informační příručka zaměstnancům, kteří pracují jako zdravotníci. Nejméně pak chyběla informační příručka THP pracovníkům.

11. Byl/a jste seznámen/a s pracovním kolektivem?

Všichni dotazovaní respondenti uvedli, že byli seznámeni s pracovním kolektivem.

12. Pokud ano, kdo Vám pomohl se seznámit s pracovním kolektivem? (můžete vybrat více odpovědí)

Graf č. 14: Kdo pomáhal se seznámit s pracovním kolektivem?

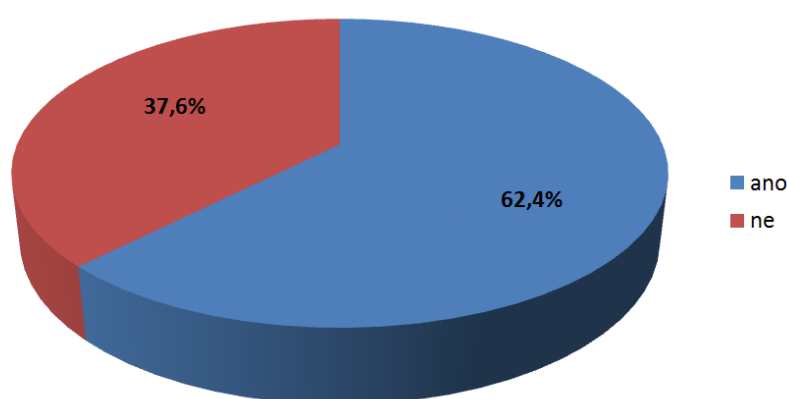


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

V této otázce mohli respondenti uvést více odpovědí. Z grafu č. 14 je evidentní, že 3 odpovědi se pohybují v podobných procentuálních hodnotách. Jedná se o přímého nadřízeného, mentora a kolegu. Tyto 3 osoby nejvíce pomáhali novým zaměstnancům seznámit se s novým pracovním kolektivem. Žádný respondent nevedl, že by mu pomohl se seznámit s novým pracovním kolektivem sám personalista.

13. Byl Vám na začátku adaptačního procesu přidělen tzv. mentor, který Vám pomáhal s průběhem adaptačního procesu?

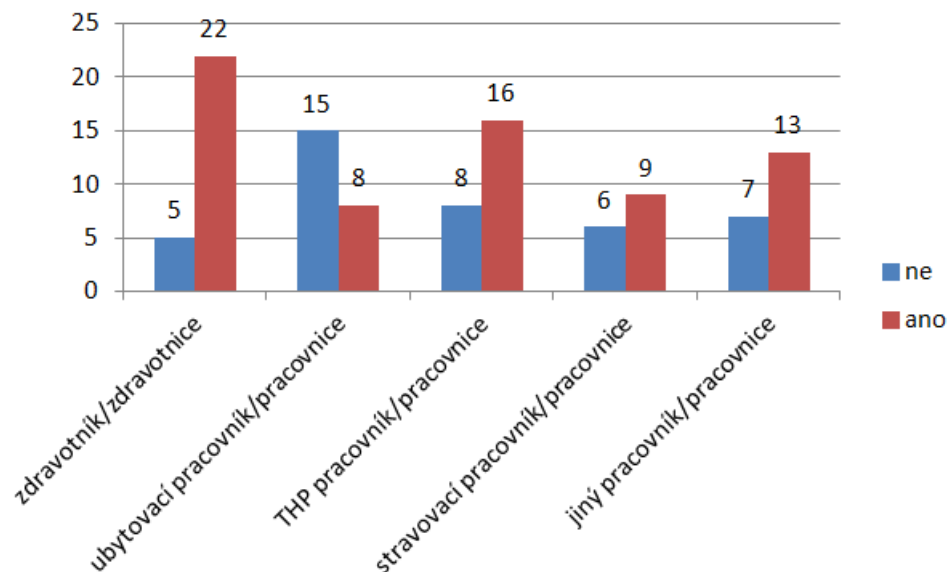
Graf č. 15: Přidělení mentora na začátku adaptačního procesu



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Většina respondentů (62,4 %) odpověděla, že jim na začátku adaptačního procesu byl přidělen mentor, který jim pomáhal s průběhem adaptačního procesu. 37,6 % odpovědělo, že jim na začátku adaptačního procesu mentor přidělen nebyl. Jednalo se spíše o respondenty, kteří pracují ve společnosti více jak 4 roky. Je to z toho důvodu, že adaptační proces pro nové zaměstnance trvá ve společnosti přibližně 3 roky. Dříve to bylo spíše na základě jednodušší formy adaptačního procesu, kde neexistoval pojem mentor, ale pouze zkušenější kolega, který v době zkušební doby pomáhal novému zaměstnanci a poskytoval mu informace. I tak byly v převážné většině realizovány průběžné hodnotící rozhovory.

Graf č. 16: Závislost v přidělení mentora na pracovní pozici ve společnosti

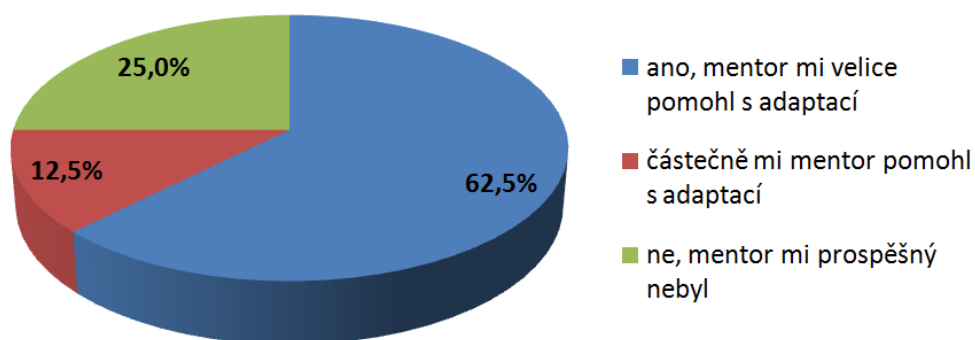


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Jak je vidět z grafu č. 16, mentor byl přidělen převážně zaměstnancům na pracovní pozici zdravotník/zdravotnice. V 15 případech na pozici ubytovací pracovník/pracovnice se stalo, že mentor přidělen vůbec nebyl.

14. Pokud Vám byl přidělen mentor, myslíte si, že Vám byl prospěšný?

Graf č. 17: Byl mentor prospěšný?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Větší polovina respondentů odpověděla na otázku kladně. Uvádí, že jim mentor při adaptaci velice pomáhal. Opačná stránka názoru je ta, že mentor prospěšný při adaptaci nebyl. Tento názor sdílí 25 % dotazovaných zaměstnanců. 12,5 % uvádí, že jim mentor s adaptací částečně pomohl.

15. Pokud Vám byl mentor prospěšný, v čem byl prospěšný? (prosím vypište)

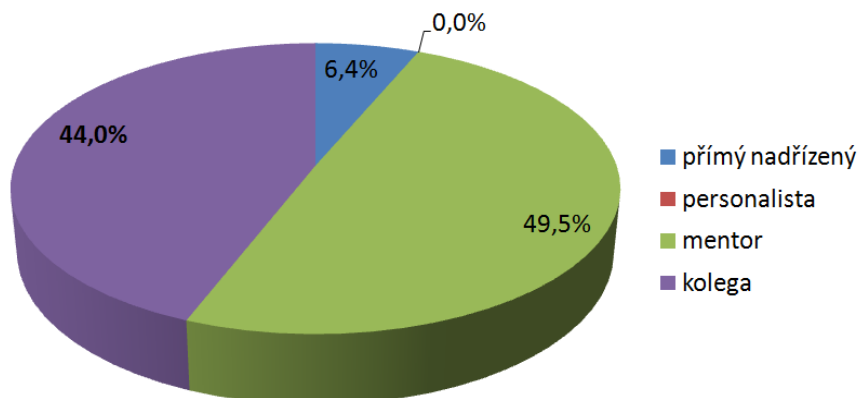
Převážná většina respondentů uvedla, že byl mentor prospěšný v případě, že jim některé informace chyběly. Dále jim velice pomáhal při zaučování na novém pracovním místě. Mentor byl prospěšný tím, že novým zaměstnancům vysvětloval postupy, jak pracovat na daném pracovišti.

16. Pokud Vám nebyl mentor prospěšný, proč Vám nebyl prospěšný? (prosím vypište)

Na tuto otázku respondenti odpovídali tak, že v době adaptačního procesu žádného mentora neměli a jednalo se pouze o kolegu, který jim pomáhal s adaptací.

17. Kdo se Vám v průběhu adaptačního procesu nejvíce věnoval?

Graf č. 18: Kdo se v průběhu adaptace nejvíce věnoval?

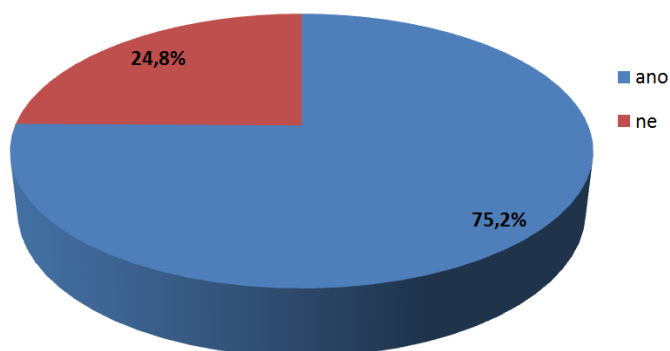


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Dle grafu č. 18 je patrné, že nejvíce se věnoval novému zaměstnanci v průběhu adaptačního procesu mentor. Těchto respondentů je 49,5 %. O trochu méně respondentům (44 %) se nejvíce věnoval kolega. Nepatrnou procentuální částí (6,4 %) disponuje přímý nadřízený a opět žádný respondent neuvedl, že by se mu nejvíce věnoval personalista.

18. Obdržel/a jste v průběhu adaptačního procesu adaptační plán?

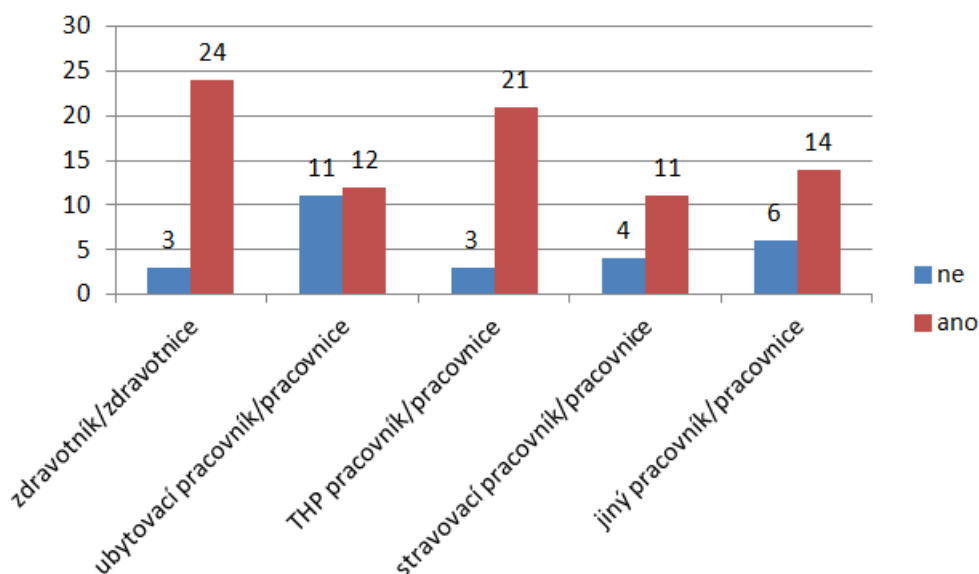
Graf č. 19: Obdržení adaptačního plánu



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Většina respondentů, a to 75,2 %, odpověděla, že v průběhu adaptačního procesu obdržela adaptační plán. Pouze 24,8 % uvádí, že žádný adaptační plán neobdrželo. Opět se jedná o skupinu respondentů, jenž pracuje ve společnosti déle jak 4 roky.

Graf č. 20: Závislost obdržení adaptačního plánu na pracovní pozici ve společnosti

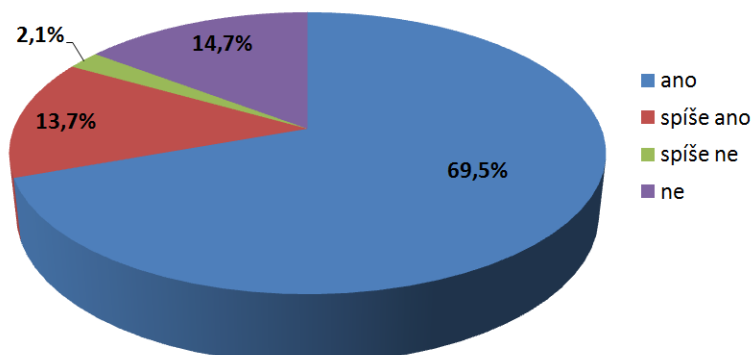


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Adaptační plán obdrželi nejvíce pracovníci opět z oblasti zdravotník/zdravotnice. Na druhé straně adaptační plán neobdrželi nejvíce ubytovací pracovníci.

19. Pokud ano, přišel Vám adaptační plán jako účinný při Vaší adaptaci?

Graf č. 21: Účinnost adaptačního plánu

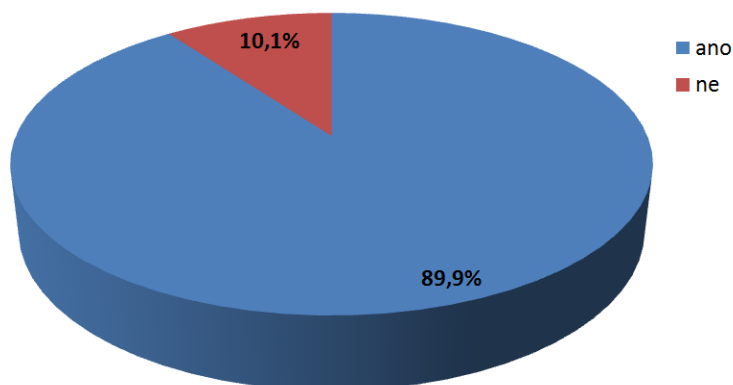


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

69,5 % respondentů konstatovalo, že adaptační plán byl pro ně účinný. 14,7 % respondentů se shodlo na tom, že pro ně adaptační plán účinný bohužel nebyl.

20. Byly v průběhu adaptačního procesu realizovány průběžné hodnotící rozhovory?

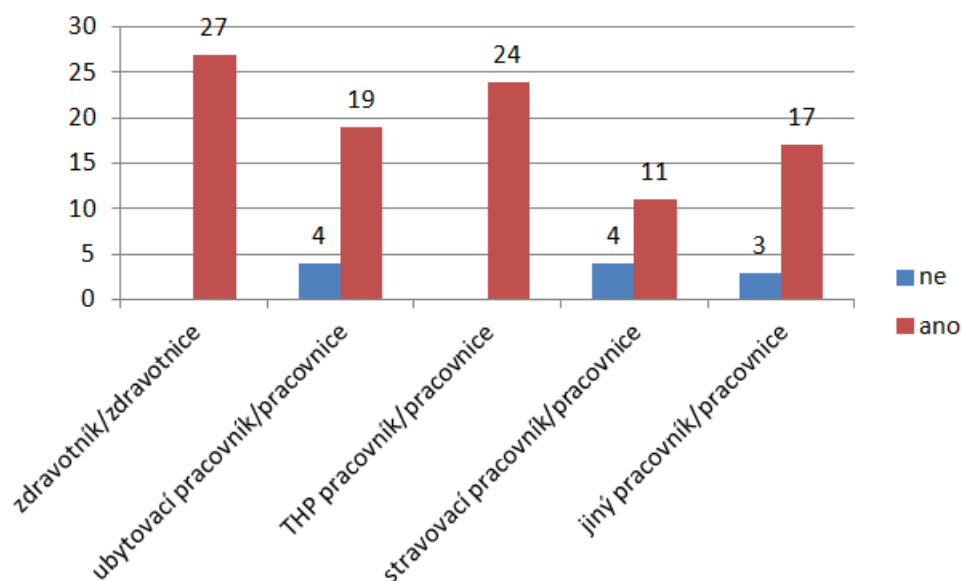
Graf č. 22: Realizace průběžných hodnotících rozhovorů



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Z grafu č. 22 je evidentní, že převážná většina respondentů (89,9 %) absolvovala průběžné hodnotící rozhovory. Pouhých 10,1 % uvádí, že průběžné hodnotící rozhovory realizovány nebyly.

Graf č. 23: Závislost realizace průběžných hodnotících rozhovorů na pracovní pozici ve společnosti

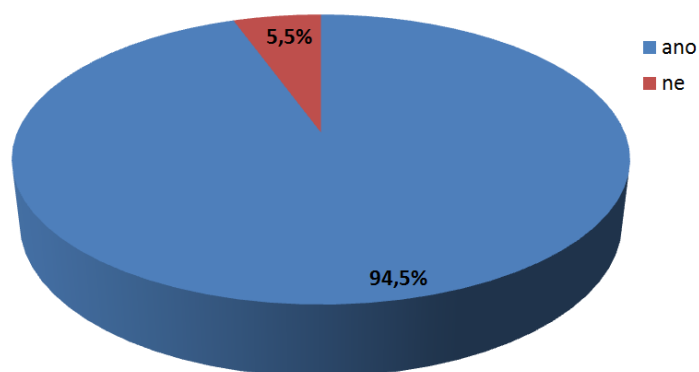


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Z grafu č. 23 je zřejmé, že průběžné hodnotící rozhovory byly nejčastěji realizovány se zdravotníky. Těsně následovali THP pracovníci. Průběžné hodnotící rozhovory se neuskutečňovaly pouze v malém měřítku. Jak je vidět v grafu, pouze 4 zaměstnanci ubytovacího úseku, 4 pracovníci stravovacího úseku a 3 zaměstnanci v oblasti jiný pracovník/pracovnice, neabsolvovali průběžné hodnotící rozhovory.

21. Byl na konci Vašeho adaptačního procesu uskutečněn hodnotící rozhovor?

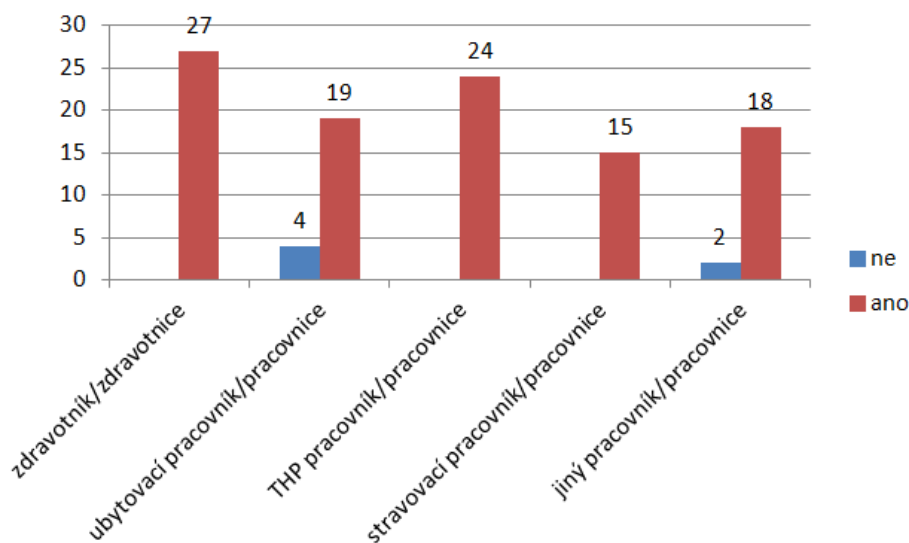
Graf č. 24: Hodnotící rozhovor na konci adaptačního procesu



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Z tohoto grafu je vidět, že více než průběžné hodnotící rozhovory, se realizovaly hodnotící rozhovory až na konci adaptačního procesu zaměstnance. Respondentů, kteří toto tvrzení uvedli, bylo 94,5 %. Výhradně 5,5 % potvrdilo, že se hodnotící rozhovory na konci adaptačního procesu neuskutečnily.

Graf č. 25: Závislost realizace hodnotících rozhovorů na konci adaptačního procesu na pracovní pozici ve společnosti

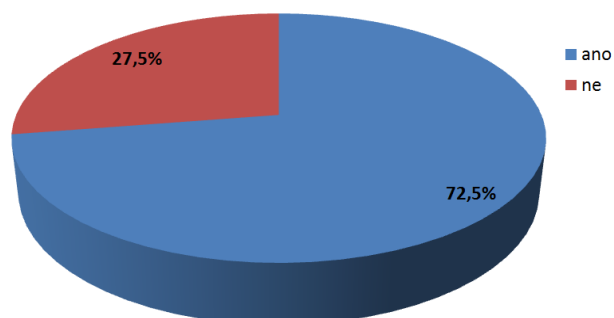


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Opět i hodnotící rozhovory na konci adaptačního procesu byly realizovány nejčastěji mezi zaměstnanci z úseku zdravotník/zdravotnice, též zde následovali THP pracovníci. Hodnotící rozhovory na konci adaptačního procesu nebyly uskutečněny pouze se 4 pracovníky z ubytovacího úseku a se 2 pracovníky z oblasti jiný pracovník/pracovnice.

22. Byla lhůta pro adaptaci dostačující?

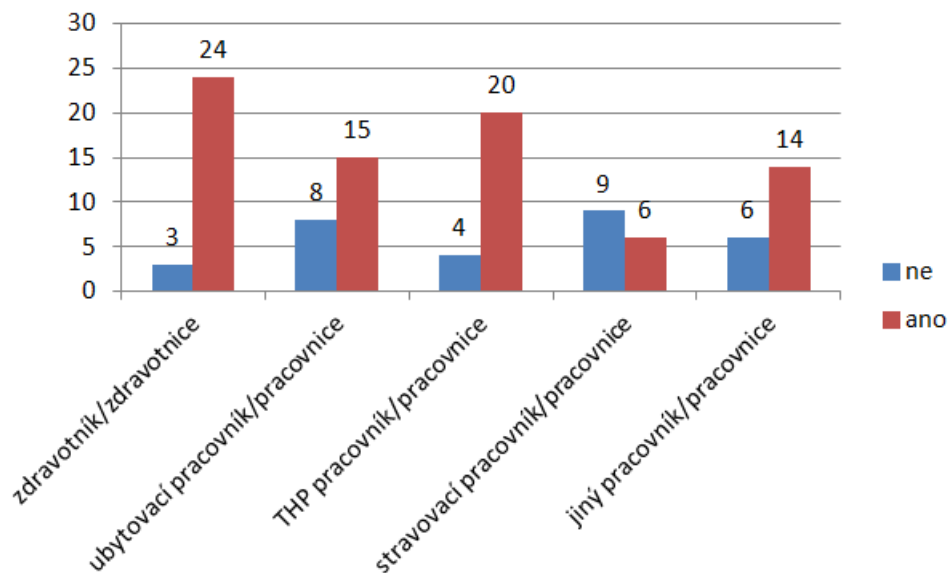
Graf č. 26: Byla lhůta adaptace dostačující?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Adaptační proces je ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. pouze tří měsíční. 72,5 % respondentů však uvedlo, že jim tato lhůta stačila.

Graf č. 27: Závislost dostačující lhůty adaptačního procesu na pracovní pozici ve společnosti

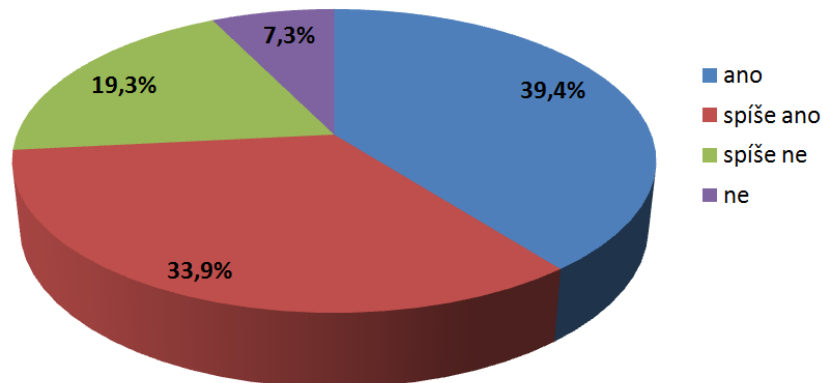


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Dostačující lhůta adaptačního procesu, což je 3 měsíce, převážně stačila. Nejvíce spokojených zaměstnanců s lhůtou adaptačního procesu byli z oblasti zdravotník/zdravotnice. Nejméně spokojení byli z oblasti stravovací pracovník/pracovnice, kde jim 3 měsíce na adaptaci ve společnosti nestačily.

23. Byl/a jste s adaptačním procesem spokojen/a?

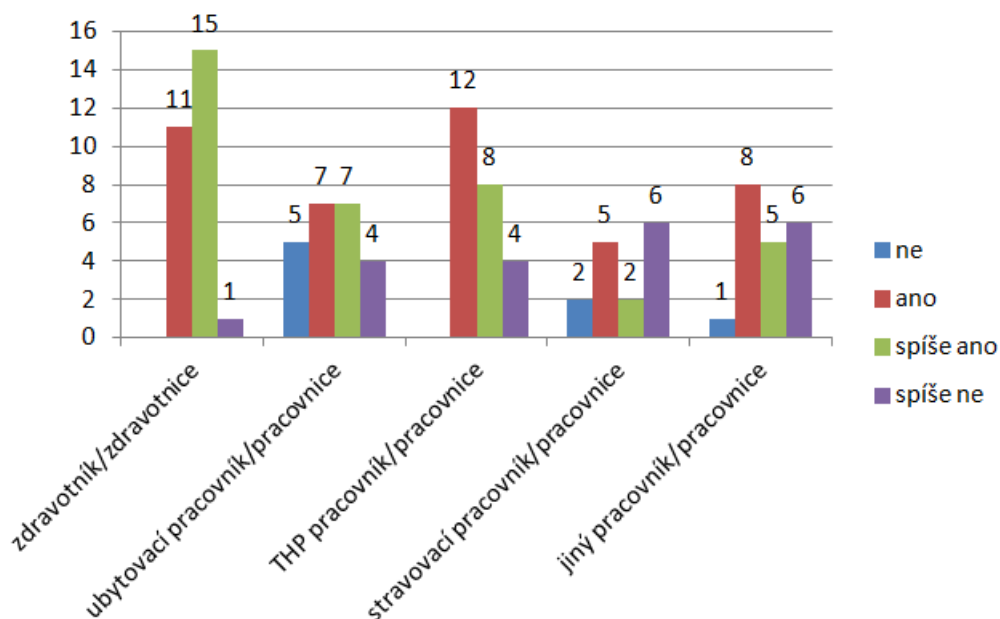
Graf č. 28: Spokojenost s adaptačním procesem



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2016)

Dle grafu č. 28 bylo s adaptačním procesem spokojeno 39,4 % respondentů. 33,9 % respondentů uvedlo, že respondenti byli spíše spokojeni s adaptačním procesem. 19,3 % uvedlo, že respondenti spíše nebyli spokojeni a pouhých 7,3 % respondentů uvedlo, že nebylo s adaptačním procesem spokojeno vůbec.

Graf č. 29: Závislost spokojenosti adaptačního procesu na pracovní pozici ve společnosti



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Celková spokojenost s adaptačním procesem převažuje v pracovním úseku THP pracovník/pracovnice. Četná nespokojenost s adaptačním procesem se vyskytuje v oblasti ubytovací pracovník/pracovnice, kde nám i z předchozích grafů vyšlo, že v ubytovacím úseku se nejméně konaly hodnotící rozhovory, byly zde nejméně obdrženy adaptační plány a nebyl přidělen mentor.

24. Pokud jste nebyl/a spokojen/a, co zapříčinilo Vaší nespokojenost? (prosím vypišete)

Převážná část, která uvedla v předchozí otázce, že nebyla s adaptačním procesem spokojená, tvrdí, že nespokojenost s adaptačním procesem zapříčinila absence vstupního školení a informační příručky. Dále mnoho respondentů uvádělo, že lhůta adaptačního procesu byla krátká, což byl důsledek následné nespokojenosti.

5. Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1. Celkové vyhodnocení výsledků

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dle dotazníkového šetření byly zjištěny tyto nedostatky:

- 56 % respondentům chybělo vstupní školení,
- 55 % respondentům chyběla informační příručka pro nového zaměstnance,
- 37,6 % respondentům nebyl přidělen na začátku adaptačního procesu mentor,
- 25 % respondentů uvedlo, že pokud jim byl přidělen mentor, nebyl jim prospěšný,
- 24,8 % respondentů neobdrželo adaptační plán,
- 14,7 % respondentům přišel adaptační plán neúčinný,
- 27,5 % respondentům přišla lhůta adaptačního procesu nedostačující.

Pro vyhodnocení adaptačního procesu působící ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. byly využity výsledky dotazníkového šetření. Prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo vyplněno 109 zaměstnanci společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s., bylo zjištěno, že nespokojenost s adaptačním procesem, jenž probíhá ve společnosti, není až tak velká. Mnoho respondentů tvrdí, že s adaptačním procesem byli spíše spokojeni.

Toto lze potvrdit i nízkou fluktuací zaměstnanců, neboť 47,7 % zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 4 roky. Též adaptační plán obdrželo 75,2 % zaměstnanců a z toho 69,5 % zaměstnanců konstatuje, že jim adaptační plán přišel účinný. Ať už nový zaměstnanci nazývají svého pomocníka při adaptaci mentorem či pouze kolegou, vždy jim v průběhu adaptačního procesu někdo pomáhal. Z toho 62,5 % respondentů uvádí, že jim byl tento pomocník prospěšný. Další silnou stránkou společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. jsou jistě hodnotící rozhovory, které probíhají nejen na konci adaptačního procesu, ale též v jeho průběhu. Důvodem je zjistit, jak daný zaměstnanec pracuje v průběhu prvních 3 měsíců a případně jim nadřízený pracovník zodpovídá na různé nesrovnalosti.

Dle dotazníkového šetření lze konstatovat, že nespokojenost s adaptačním procesem zapříčinila převážně absence vstupního školení a informační příručky pro nové zaměstnance.

I když 72,5 % respondentům délka adaptačního procesu, což je 3 měsíce, stačila, zbylé

procento uvádělo, že délka adaptačního procesu je poměrně krátká. Pro uspokojivé potřeby a nízkou fluktuaci zaměstnanců by bylo vhodné navrhnout pro nové zaměstnance společnosti delší adaptační proces. Aby byly novým zaměstnancům poskytnuty kvalitní informace, bylo by žádoucí zařadit do adaptačního procesu úvodní seminář pro nové zaměstnance a též informační příručku. Pro kvalitní komunikaci mezi společností a novým zaměstnancem by bylo vhodné zavést ve společnosti tzv. uvítací dopis, jenž by byl prostředníkem v komunikaci ještě před nástupem na nové pracovní místo.

5.2. Návrhy ke zlepšení adaptačního procesu ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s.

Uvítací dopis

Málo které společnosti využívají tento ojedinělý nástroj adaptačního procesu. Není důležitý pouze den nástupu a bezprostřední dny po nástupu nového zaměstnance do společnosti. Též je podstatné komunikovat s novým zaměstnancem již před nástupem do společnosti. K této komunikaci mezi společností a novým zaměstnancem by mělo docházet pomocí uvítacího dopisu (příloha č. 17), který by mohl být v tištěné či elektronické podobě. Takovýto uvítací dopis by měl obsahovat, jak se společnost těší na spolupráci s novým zaměstnancem a co může očekávat v prvních dnech na pracovišti.

Informační příručka pro nového zaměstnance

Stěžejní nástroj adaptačního procesu z hlediska poskytnutí ucelených informací je informační příručka pro nového zaměstnance. Z tohoto důvodu by měla být nabídnuta všem novým zaměstnancům, kteří nastupují do společnosti na nové pracovní místo. Obsahem takové informační příručky (příloha č. 18) by měly být všechny důležité informace, se kterými by se měl nový pracovník seznámit již před nástupem na dané pracovní místo.

Informační příručka by měla mít tyto náležitosti:

- základní údaje o společnosti,
- informace o historii společnosti,
- organizační strukturu společnosti,
- informace o pracovní době a o výplatě mezd,
- vstupní školení,

- proškolení BOZP a PO,
- benefity pro zaměstnance,
- možnost dalšího vzdělávání,
- adaptační proces,
- možnosti stravování,
- možnosti parkování,
- potřebné kontakty,
- mapu areálu.

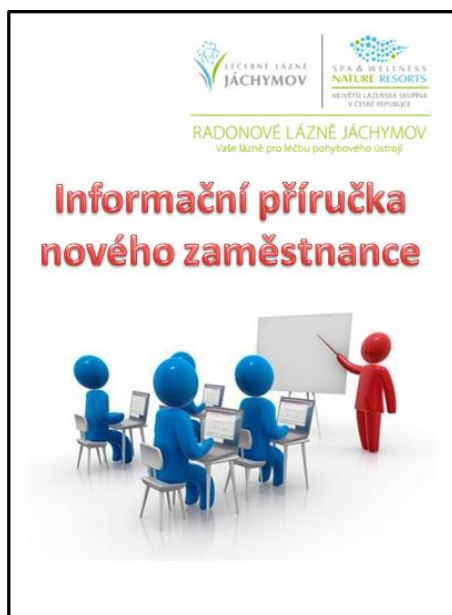
Informační příručka by se mohla ubírat spíše odlehčeným směrem. Neměla by obsahovat pouze základní pravidla a představení společnosti. Spíše by se mělo jednat o atraktivní informační příručku, která zaujme nejen nového zaměstnance společnosti, ale osloví i potenciální zaměstnance. Takováto příručka by mohla být vytvořena nejen v tištěné podobě, ale též na základě poutavého videa či zábavné prezentace.

Tabulka č. 9: Kalkulace nákladů na informační příručku

počet kusů	200
formát informační příručky	A5 148 x 210 mm
typ vazby	sešitová vazba ve hřbetu sešité drátěnými sponkami
materiál	křídový papír lesk
gramáž obálky	135
počet stran informační příručky	14
gramáž vnitřních stran	100
cena za 1 ks	27,34 Kč/ks
cena celkem bez DPH	5 468 Kč
cena celkem včetně DPH	6 616,28 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Obrázek č. 7 a Obrázek č. 8: Návrh přední a zadní strany informační příručky



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Úvodní seminář pro nové zaměstnance

Společnost Léčebné lázně Jáchymov a. s. poskytuje svým zaměstnancům pouze vstupní školení BOZP a PO. Kromě školení BOZP a PO, které patří mezi základní povinnosti zaměstnavatele, je značně důležité proškolení nového zaměstnance i všeobecnými podmínkami společnosti. Při takovémto úvodním semináři by neměla chybět jednoduchá prezentace, v níž by byly podstatné body, které by vstupní školitel zmínil. Prezentace by měla být jednoduchá, srozumitelná a měla by zaměstnance zaujmout. Každý nový zaměstnanec by měl být při úvodním semináři seznámen se svými právy a povinnostmi. Během úvodního semináře by měl být zaměstnanec seznámen také s vedením společnosti. Vedení společnosti by mohlo navštívit seminář a představit se. Mohlo by seznámit nového zaměstnance s cíly společnosti a s jejich očekáváním do budoucna.

Vytvoření individuálních adaptačních plánů dle pracovního místa

Dle osobního rozhovoru s personalistou bylo zjištěno, že ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. je využíván pouze jeden typ adaptačního plánu pro všechny pracovní pozice.

Pro efektivní průběh adaptačního procesu by měly být vytvořeny individuální adaptační plány dle pracovního místa. Každý nový zaměstnanec by tak obdržel adaptační plán „ušíty

na míru.“ Při vytváření adaptačního plánu by měl být brán ohled na náročnost pracovního místa, na věk nového zaměstnance a na jeho zkušenosti.

Bylo by tedy vhodné nejprve rozdělit adaptační plány dle pracovní pozice, a to na adaptační plán pro zdravotníky, pro THP pracovníky, pro ubytovací pracovníky, pro stravovací pracovníky a pro ostatní pracovníky, jako jsou skladníci, údržbáři apod. Následně by se adaptační plány rozdělily dle věku nového zaměstnance a jeho zkušeností. Pokud by byly vytvořeny tyto individuální adaptační plány, byl by proces adaptace jednodušší jak pro subjekty, tak i pro objekty adaptačního procesu.

Delší lhůta adaptačního procesu

Každý zaměstnanec potřebuje k seznámení se s novým pracovním místem a s novými kolegy různou dobu. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 27,5 % respondentům přišla lhůta adaptačního procesu celkem krátká, a proto nedostačující. Bylo by vhodné nabídnout novým zaměstnancům adaptační proces, jenž by byl delší o 1 měsíc. Následně by se zjistilo prostřednictvím krátkého dotazníku, zda 4 měsíce novým zaměstnancům postačují. Pokud by i 4 měsíce byly neuspokojivé, bylo by vhodné prodloužit adaptační proces o další 1 či 2 měsíce.

Prodloužení této lhůty by nevykazovalo další náklady podniku. Pouze by docházelo dále k hodnotícím rozhovorům. Mentor by nového zaměstnance koučoval ve své pracovní době.

Průběžné hodnotící rozhovory

I když jsou během adaptačního procesu každý den uskutečňovány rozhovory s přiděleným mentorem, průběžné hodnotící rozhovory se provádí pouze jednou za měsíc. Bylo by vhodné tyto průběžné hodnotící rozhovory vykonávat alespoň jednou za týden, kde by se shrnula a vyhodnotila celková práce nového zaměstnance.

V tabulce č. 10 je vidět návrh formuláře, jenž by byl vhodný využívat ve společnosti k vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnance. Formulář by obsahoval pět stěžejních činností, které by byly hodnoceny škálou 1 – 5, kde hodnota 1 by byla nejlepší a hodnota 5 nejhorší. Na konci formuláře by měl jak garant, tak přímý nadřízený prostor pro krátký komentář k hodnocení zaměstnance.

Tabulka č. 10: Návrh formuláře potřebný k vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnance

	Činnosti	Hodnocení*				
		1	2	3	4	5
1	Samostatnost v plnění pracovních úkolů					
2	Úroveň znalostí směrnic, norem a nařízení související se zaměstnáním					
3	Spolupráce a komunikace s kolegy					
4	Úroveň zodpovědnosti k pracovním povinnostem					
5	Plnění zadaných pracovních úkolů od nadřízeného					
Hodnocení garanta						
Hodnocení přímého nadřízeného						

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

* hodnocení jako ve škole (1 – výborně, 2 – chvalitebně, 3 – dobře, 4 – dostatečně, 5 – nedostatečně)

6. Závěr

V mnoha společnostech končí zájem o nového zaměstnance v době podepsání pracovní smlouvy. Tento přístup k novým pracovníkům je jednoznačně neadekvátní. Proto je v dnešní době adaptační proces nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Jde zejména o snížení fluktuace zaměstnanců, a tím pádem snížení nákladů společnosti, a též o zvýšení kvality pracovního výkonu zaměstnance. Nový pracovník i zaměstnavatel mají rychleji jasno v tom, zda je nový zaměstnanec vhodný pro dané pracovní místo. Pro efektivní adaptační proces společnost využívá tzv. mentora, jenž nového zaměstnance po dobu adaptačního procesu provádí, poskytuje mu informace a rady. Dále společnost využívá adaptační nástroje, do kterých lze zahrnout proškolení BOZP a PO, rotační kolečko, kde se zaměstnanec seznámí se všemi odděleními ve společnosti a také zpětnovazební rozhovory. Podstatný nástroj adaptačního procesu, který nelze opomenout, je zajisté adaptační plán. Společnost disponuje pouze jedním typem adaptačního plánu. Pro efektivní adaptační plán je vhodné vytvořit různé adaptační plány, které by měly brát ohled na náročnost pracovního místa, věk nového zaměstnance a jeho zkušenosti.

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě analýzy zhodnotit systém řízení adaptace zaměstnanců ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. Toto zjištění bylo uskutečněno pomocí dotazníkového šetření a osobního rozhovoru s personalistou společnosti.

Dle zjištěných podkladů lze tvrdit, že je adaptační proces ve společnosti průměrný. Chybí zde komunikace se zaměstnancem ještě před nástupem na pracovní místo. K této komunikaci by bylo vhodné ve společnosti zavést uvítací dopis, který by obsahoval očekávání v prvních pracovních dnech a na to, jak se společnost těší na jejich vzájemnou spolupráci. Další adaptační nástroj chybějící ve společnosti je informační příručka. Ta by měla pomoci k poskytování informací novému zaměstnanci v době adaptačního procesu. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnancům společnosti chybí vstupní školení. Společnost nabízí pouze proškolení BOZP a PO. Bylo by tedy vhodné ve společnosti zavést úvodní seminář, při kterém by byl nový pracovník seznámen se svými právy a povinnostmi. Obsahem úvodního semináře by mělo být seznámení se s vedením společnosti, které by nové pracovníky informovalo o cílech této společnosti a o očekávání do budoucna. Pro efektivní adaptaci zaměstnanců by bylo patřičné prodloužit adaptační proces alespoň o jeden měsíc. Posledním návrhem na zlepšení adaptačního procesu v této

společnosti je zvýšit četnost průběžných hodnotících rozhovorů mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem.

Celkové hodnocení adaptačního procesu ve společnosti je kladné. Společnost pro účinnost adaptačního procesu využívá svého mentora pomáhající novému zaměstnanci jak s pracovní, tak i se sociální adaptací. Je zde využit též adaptační plán. Bohužel pouze jeden typ pro všechna oddělení.

I když je adaptační proces ve společnosti celkem kvalitní, doporučení na zlepšení adaptačního procesu by měla společnost zkvalitnit nynější systém řízení adaptace, snížit fluktuaci zaměstnanců a snížit náklady na získávání a výběr nových potenciálních pracovníků.

7. Doporučená literatura

Knižní literatura

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

ARMSTRONG, Michael, 2012. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 07-494-6551-4.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 800 s. ISBN 80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARTHUR, Diane, 2012. *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees*. 5th ed. New York: American Management Association. ISBN 9780814420249.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-164-3.

DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HENDRY, Chris, 1995. *Human resource management: a strategic approach to employment*. Oxford: Butterworth Heinemann. ISBN 075060994X.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JEŽEK, Oldřich, 2009. *Jáchymov: Od stříbrných dolů k radonovým lázním*. Praha: ATYPO, spol. s. r. o., 87 s. ISBN 80-902378-1-9.

- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, Psyché (Grada Publishing), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk a kol., 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, 2007. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LORENZ, Michael, ROHRSCHEIDER, Uta, 2005. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada, 112 s. ISBN 80-247-1406-X.
- NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 544 s. ISBN 978-80-247-3568-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické dokumenty

Adaptace. *Everesta* [online]. [cit. 2016-09-05] Dostupné z WWW: <<https://www.everesta.cz/slovník/adaptace>>

HORVÁTHOVÁ, Petra; OSTRAVAI, VŠBTU. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Ekonomická revue-Central European Review of Economics Issues [online]. 2010, roč. 13, č. 2 [cit. 2016-09-11] Dostupné z WWW: <<https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13NUM02PAP02.pdf>>

Léčebné lázně Jáchymov a. s. *Lázně Jáchymov* [online]. [cit. 2016-09-27] Dostupné z WWW: <<http://www.laznejachymov.cz/>>

Úspěšná adaptace nových zaměstnanců je klíčová a její délka bývá různá. *Moderní obec* [online]. [cit. 2016-07-04] Dostupné z WWW: <<http://moderniobec.cz/uspesna-adaptace-novych-zamestnancu-je-klicova-a-jeji-delka-byva-ruzna/>>

Veřejný rejstřík společnosti. *Justice* [online]. [cit. 2016-09-26] Dostupné z WWW: <[https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=L%C3%A9bn%C3%A9+Lázně+Jáchymov+a.+s.&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=L%C3%A9bn%C3%A9+Lázně+Jáchymov+a.+s.&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE)>

ZALESNA, Aleksandra. *The impact of the process of adaptation and knowledge sparing on the assessment of suitability of a new employee in the company*. Case studies. *Torun Business Review* [online]. 2015, roč. 14, č. 1 [cit. 2016-09-05]. Dostupné z WWW: <<https://tbr.wsb.torun.pl/index.php/journal/article/view/25/29>>. ISSN 2451-0955.

8. Seznam

8.1. Seznam zkratek

apod.	A podobně
a. s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EBIT	Zisk před odečtením úroků a daní
HRIS	Human Resources Information System
HV	Hospodářský výsledek
IČ	Identifikační číslo
IT	Informační technologie
LLJ	Léčebné lázně Jáchymov
PO	Požární ochrana
prim.	Primář
příp.	Případně
resp.	Respektive
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
THP	Technicko-hospodářský pracovník
tj.	To jest
tzv.	Takzvaný
ÚP	Úřad práce

8.2. Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Cyklus lidských zdrojů	16
Obrázek č. 2: Program hodnocení práce	22
Obrázek č. 3: Radium Palace	39
Obrázek č. 4: Běhounek	40
Obrázek č. 5: Curie	41
Obrázek č. 6: Logo společnosti.....	42
Obrázek č. 7 a Obrázek č. 8: Návrh přední a zadní strany informační příručky	76

8.3. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi koncepcí personálního řízení a řízení lidských zdrojů	16
Tabulka č. 2: Podnikové vzdělávání zaměstnanců dle Tureckiové (2004).....	25
Tabulka č. 3: Adaptační plán dle Kociánové (2010)	32
Tabulka č. 4: Adaptační plán dle Koubka (2009).....	32
Tabulka č. 5: Adaptační plán dle Váchala (2013)	33
Tabulka č. 6: Finanční ukazatele společnosti	44
Tabulka č. 7: Průměrný počet zaměstnanců	46
Tabulka č. 8: Náklady na zaměstnance.....	47
Tabulka č. 9: Kalkulace nákladů na informační příručku.....	75
Tabulka č. 10: Návrh formuláře potřebný k vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnance	78

8.4. Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců.....	47
Graf č. 2: Struktura respondentů dle pohlaví.....	56
Graf č. 3: Struktura respondentů dle věku	57
Graf č. 4: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání.....	57
Graf č. 5: Struktura respondentů dle pracovní pozice ve společnosti.....	58
Graf č. 6: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru ve společnosti.....	59
Graf č. 7: Den nástupu do společnosti	59

Graf č. 8: Obdržení důležitých informací	60
Graf č. 9: Absence vstupního školení	61
Graf č. 10: Závislost absence vstupního školení na pracovní pozici ve společnosti	61
Graf č. 11: Závislost dosaženého vzdělání na pracovní pozici ve společnosti	62
Graf č. 12: Absence informační příručky	62
Graf č. 13: Závislost absence informační příručky na pracovní pozici ve společnosti	63
Graf č. 14: Kdo pomáhal se seznámit s pracovním kolektivem?.....	63
Graf č. 15: Přidělení mentora na začátku adaptačního procesu	64
Graf č. 16: Závislost v přidělení mentora na pracovní pozici ve společnosti.....	65
Graf č. 17: Byl mentor prospěšný?	65
Graf č. 18: Kdo se v průběhu adaptace nejvíce věnoval?	66
Graf č. 19: Obdržení adaptačního plánu	67
Graf č. 20: Závislost obdržení adaptačního plánu na pracovní pozici ve společnosti	67
Graf č. 21: Účinnost adaptačního plánu.....	68
Graf č. 22: Realizace průběžných hodnotících rozhovorů.....	68
Graf č. 23: Závislost realizace průběžných hodnotících rozhovorů na pracovní pozici ve společnosti	69
Graf č. 24: Hodnotící rozhovor na konci adaptačního procesu	69
Graf č. 25: Závislost realizace hodnotících rozhovorů na konci adaptačního procesu na pracovní pozici ve společnosti	70
Graf č. 26: Byla lhůta adaptace dostačující?.....	70
Graf č. 27: Závislost dostačující lhůty adaptačního procesu na pracovní pozici ve společnosti	71
Graf č. 28: Spokojenost s adaptačním procesem	71
Graf č. 29: Závislost spokojenosti adaptačního procesu na pracovní pozici ve společnosti.....	72

9. Přílohy

Příloha 1 Seznam otázek určených personalistovi společnosti.....	I
Příloha 2 Dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. ...	II
Příloha 3 Organizační struktura společnosti	VI
Příloha 4 Žádost a záznam o přijetí do pracovního poměru	VII
Příloha 5 Vstupní list zaměstnance	VIII
Příloha 6 Osobní dotazník.....	IX
Příloha 7 Osobní dotazník učně	XI
Příloha 8 Opakované školení BOZP pro zaměstnance	XII
Příloha 9 Opakované školení zaměstnanců o PO	XIII
Příloha 10 Katalog funkcí ve společnosti	XV
Příloha 11 Žádost o přidělení zaměstnanecké parkovací karty.....	XVIII
Příloha 12 Nástěnky pro zaměstnance	XIX
Příloha 13 Záznam o úrazu – hlášení změn	XX
Příloha 14 Adaptační plán společnosti.....	XXI
Příloha 15 Pravidla k uzavírání „Dohod o umožnění absolvování vzdělávacích kurzů“ se zaměstnanci společnosti.....	XXII
Příloha 16 Indikační seznam pro lázeňskou péči pro dospělé v lázních Jáchymov	XXIII
Příloha 17 Návrh uvítacího dopisu pro nového zaměstnance	XXIV
Příloha 18 Návrh informační příručky	XXV
Příloha 19 Webové stránky společnosti.....	XXXVII

Příloha 1 Seznam otázek určených personalistovi společnosti

1. Je nový zaměstnanec informován první den o společnosti, o jeho pracovních úkolech a o jeho právech a povinnostech?
2. Je novému zaměstnanci ve Vaší společnosti předána informační příručka?
3. Probíhá ve Vaší společnosti úvodní seminář pro nového zaměstnance?
4. Je novému zaměstnanci přidělen mentor?
5. Jak dlouho probíhá ve Vaší společnosti adaptace zaměstnance?
6. Jakým způsobem je nový zaměstnanec seznámen s pracovním kolektivem?
7. Jste spokojená s adaptačním procesem ve Vaší společnosti?
8. Pokud ne, co by se dalo zlepšit na nynějším adaptačním procesu?
9. Které části adaptačního procesu se zdají jako ty neúčinnější a které naopak jako ty nejméně účinné?
10. Jsou prováděny během adaptačního procesu zpětnovazební rozhovory s novým zaměstnancem?
11. Je prováděn na konci adaptačního procesu hodnotící rozhovor mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem?
12. Jak poznáte, zda je nový zaměstnanec dobře zadaptován či špatně zadaptován?
13. Snažíte se špatně zadaptovaného zaměstnance dále proškolit, nebo je rovnou propuštěn?

Zdroj: Vlastní zpracování (2016)

Příloha 2 Dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s.

Adaptace zaměstnanců ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s.

Vážená paní/pane,

jmenuji se Romana Štecová a jsem studentka České zemědělské univerzity v Praze. Prosím Vás o věnování několika minut Vašeho času na vyplnění následujícího dotazníku. Cílem dotazníku je zjistit, zda jsou zaměstnanci hotelu Běhounek spokojeni s adaptací. Dotazník je zcela anonymní a bude využit pouze pro zpracování praktické části diplomové práce.

Tímto Vám děkuji za vyplnění a prosím o vrácení na personální oddělení do 20. 11. 2016. U každé otázky prosím zaškrtněte svoji odpověď, nebo doplňte svůj názor.

1. Označte prosím své pohlaví

- muž
- žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- 15 – 17 let
- 18 – 30 let
- 31 – 50 let
- 51 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední odborné učiliště
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov?

- zdravotník/zdravotnice
- THP pracovník/pracovnice
- ubytovací pracovník/pracovnice

- o stravovací pracovník/pracovnice
- o jiný pracovník/pracovnice (skladník, údržbář...)

5. Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti?

- o méně než 1 rok
- o 1 rok – 3 roky
- o více jak 4 roky

6. Věnoval se Vám při nástupu do společnosti přímý nadřízený, personalista či mentor?

(můžete vybrat více odpovědí)

- ano, věnoval se mi přímý nadřízený
- ano, věnoval se mi personalista
- ano, věnoval se mi mentor
- ne, bohužel se mi nikdo nevěnoval

7. Obdržel/a jste první pracovní den důležité informace?

- o ano
- o spíše ano
- o spíše ne
- o ne

8. Pokud Vám některé informace chyběly, které to byly? (prosím vypište)

.....

9. Chybělo Vám při adaptaci vstupní školení?

- o ano
- o ne

10. Chyběla Vám při nástupu do nové práce informační příručka?

- o ano
- o ne

11. Byl/a jste seznámen/a s pracovním kolektivem?

- o ano
- o ne

12. Pokud ano, kdo Vám pomohl se seznámit s pracovním kolektivem? (můžete vybrat více odpovědí)

- přímý nadřízený
- personalista
- mentor
- sami kolegové

13. Byl Vám na začátku adaptačního procesu přidělen tzv. mentor, který Vám pomáhal s průběhem adaptačního procesu?

- ano
- ne

14. Pokud Vám byl přidělen mentor, myslíte si, že Vám byl prospěšný?

- ano, mentor mi velice pomohl s adaptací
- částečně mi mentor pomohl s adaptací
- ne, mentor mi prospěšný nebyl

15. Pokud Vám byl mentor prospěšný, v čem byl prospěšný? (prosím vypište)

.....

16. Pokud Vám nebyl mentor prospěšný, proč Vám nebyl prospěšný? (prosím vypište)

.....

17. Kdo se Vám v průběhu adaptačního procesu nejvíce věnoval?

- přímý nadřízený
- personalista
- mentor
- kolega

18. Obdržel/a jste v průběhu adaptačního procesu adaptační plán?

- ano
- ne

19. Pokud ano, přišel Vám adaptační plán jako účinný při Vaší adaptaci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Byly v průběhu adaptačního procesu realizovány průběžné hodnotící rozhovory?

- ano
- ne

21. Byl na konci Vašeho adaptačního procesu uskutečněn hodnotící rozhovor?

- ano
- ne

22. Byla lhůta pro adaptaci dostačující?

- ano
- ne

23. Byl/a jste s adaptačním procesem spokojen/a?

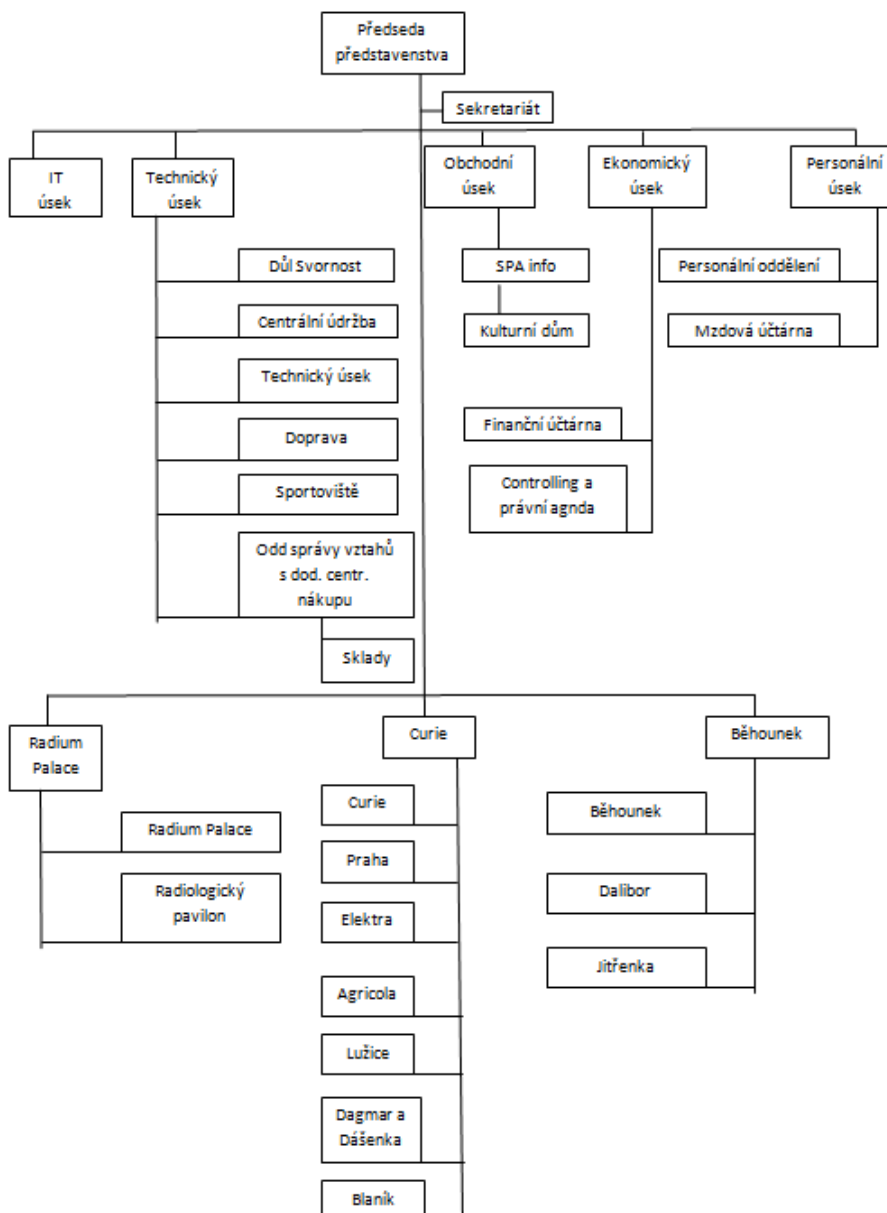
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

24. Pokud jste nebyl/a spokojen/a, co zapříčinilo Vaší nespokojenost? (prosím vypište)

.....

Zdroj: Vlastní zpracování (2016)

Příloha 3 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní dokumentace Léčebné lázně Jáchymov a. s., vlastní zpracování (2016)

Příloha 4 Žádost a záznam o přijetí do pracovního poměru



Léčebné lázně Jáchymov a.s.

ŽÁDOST a ZÁZNAM O PŘIJETÍ DO PRACOVNÍHO POMĚRU

Údaje vyplní žadatel o zaměstnání

Jméno, příjmení:	
E-mail:	Telefon:
Žádám o přijetí jako:	Od kdy:
Personalista-náborář/ jiný zdroj (jaký)	

Příložené doklady:

<input type="checkbox"/> ano	OSOBNÍ DOTAZNÍK	<input type="checkbox"/> ano	DOKLADY O DOSAŽENÉM VZDĚLÁNÍ
<input type="checkbox"/> ano	POTVRZENÍ O ZAMĚSTNÁNÍ	<input type="checkbox"/> ano	VÝPIS Z REJSTRÍKU TRESTŮ
<input type="checkbox"/> ano	DOKLAD TOTOŽNOSTI	<input type="checkbox"/> ano	OSTATNÍ DOKLADY (rozhodnutí o důchodu apod.)

Údaje vyplní vedoucí pracovník

Datum nástupu do zaměstnání:	Na dobu URČITOU - NEURČITOU do:		
Zkušební doba:	Týdenní prac. úvazek:		
Pracovní pozice:	Útvar:		
Základní měsíční mzda:	Docházkový model:		
Jazykový příplatek ve výši:			
Zařazení do kategorie v docházce pro výpočet prémie: VYBERTE JEDNU Z VARIANT			
Bez prémie	Prémie podle tržeb	Riziko - 7,3 - VÚ	Učeň
Fyzioterapeut	Lékař - odměny	Sanitář bez rizika	Zdravotníci - 37,5
Manažerské odměny	Recepční -37,5	Sanitář-riziko	Zdravotníci - 40
Masér	Recepční - 40	Stravování	
Neproduktivní prémie	Rezervace	Ubytovací	
Ostatní složky mzdy: NUTNÉ VŽDY VYPLNIT! (kolektivní prémie, Solbis, manažerské prémie)			
Náborový příspěvek ve výši:			

Datum :

podpis žadatele o zaměstnání

podpis ředitele nebo vedoucího střediska

Souhlasím s tím, aby s uvedenými údaji bylo nakládáno v souladu se zákonem 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zdroj: Interní dokumentace Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2016)

Příloha 5 Vstupní list zaměstnance



Léčebné lázně Jác

VÝSTUPNÍ LIST ZAMĚSTNANCE

Příjmení, jméno, titul osobní číslo

Útvar číslo útvaru

Datum skončení pracovního poměru

Důvod skončení pracovního poměru

.....

podpis přímého vedoucího

.....

podpis vedoucího vyš. útvaru

VYROVNÁNÍ ZÁVAZKŮ PRACOVNÍKA K ORGANIZACI

útvar	závazek	vyrovnáno ano-ne	srážka ze mzdy	datum a odpov.pr.
	čipová karta			
	pracovní oblečení			
	klíče			
	mobil			
	zaměstnanec byl odeslán na výstupní prohlídku			
	standardy profesionálního přístupu ke klientům			
2950	ubytovna nebo byt - recepční ředitelství			
2950	parkovací karta - recepční ředitelství			
2950	pohledávky k finanční účtárně - finanční účtárna			
2950	průkaz zdravotní pojišťovny pro cizince - personální odd.			
2950	učebnice cizího jazyka - personální odd.			
2950	srážka za provedenou vstupní prohlídku - ve zkušební době			

Evidenční list o době zaměstnání a výdělku bude zaměstnanci zaslán poštou na trvalou adresu.

Pracovníkovi byl předán zápočtový list a potvrzení o průměrném výdělku.

.....

podpis zaměstnance

.....

podpis pracovníka personálního odd.

Zdroj: Interní dokumentace Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2016)

Příloha 6 Osobní dotazník



Lázeňské lázně Jáchymov a.s.

OSOBNÍ DOTAZNÍK

OS. ČÍSLO :

Jméno, příjmení, titul:		Datum narození:	Rodné číslo:
Rodné příjmení:	Všechna další příjmení:	Místo narození:	Státní příslušnost:
Adresa trvalého bydliště: (včetně PSČ)		Telefon:	Rodinný stav:
Adresa přechodného bydliště: (korespondenční adresa)		Číslo OP, PASU:	Zdrav. pojišťovna:

Rodinní příslušníci a ostatní vyživované osoby

Jméno a příjmení vyživované osoby:	Datum narození:	Příbuzenský poměr:

Pobíráte důchod? NE - ANO	Jaký:	Od kdy:	Zdravotní stav:

Vzdělání a kvalifikace

Druh školy:	Obor:	Druh zkoušky:	Rok ukončení:

Jazykové znalosti

Jazyk:	Stupeň znalosti (hovorově, písemně, obojí)	Druh zkoušky:

Odborné znalosti a dovednosti (školení, kurzy, řidičský průkaz apod.)

Průběh předchozích zaměstnání

Zaměstnavatel:	Zařazení:	Od - do:

Číslo bankovního účtu vč. kódu banky, na který požadujete zasílat mzdu:	Hotově na pokladně
Pokud chcete posílat výplatní lístek e-mailem, uveďte e-mailovou adresu:	

Máte stanovené srážky ze mzdy?	Jaké?	NE
		ANO

Je proti Vám vedeno soudní trestní řízení?	Jaké?	NE
		ANO

Prohlašuji, že veškeré údaje jsem uvedl(a) pravdivě.

Souhlasím s tím, aby s uvedenými údaji bylo nakládáno v souladu se zákonem 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zavazuji se bez zbytečného odkladu nahlásit jakoukoliv změnu zpracovávaných údajů.

--

podpis zaměstnance

--

podpis pracovníka personálního oddělení, datum

Zdroj: Interní dokumentace Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2016)

Příloha 7 Osobní dotazník učně



OSOBNÍ DOTAZNÍK učně

Jméno : Příjmení :

Datum narození: Místo narození :

Bydliště : PSČ :

Číslo obč.průkazu: Rodné číslo:

číslo BÚ, kam žádám zasílat mzdu : kód banky :

Zdravotní pojišťovna:

Telefon zákonných zástupců :

Název SOU, kde tč. studuji (učím se):
.....

Obor :

Umístění na domě :

Podpis :

Datum :

Zdroj: Interní dokumentace Lázeňské lázně Jáchymov a. s. (2016)

Příloha 8 Opakované školení BOZP pro zaměstnance

Presenční listina školení Léčebné lázně Jáchymov a.s.		Datum:	
		Perioda:	1 x za rok
Název:	Opakované školení BOZP pro zaměstnance	Provedl: Jméno a podpis	
Osnova:	Organizace bezpečnosti práce	--	
Seznam dokumentů použitých při školení: Číslo směrnice			
Organizace BOZP		02/ 2007	
Prevence rizik (seznámení dle pracoviště)		13/ 2006	
Chemické nebezpečné látky (seznámení dle pracoviště)		05/ 2005	
Poskytování OOPP		9/ 2012	
Kategorizace prací		20/ 2006	
Závodní preventivní péče		16/ 2007	
Práce ve výškách		06/ 2007	
Kontroly požití alkoholu na pracovišti		12/2009	
Pracoviště:			
Poučení a seznámení zaměstnanců dle § 3 vyhlášky č.50/78 Sb. (Nezasahování do elektrických zařízení pod proudem)			
Níže podepsaní pracovníci stvrzují svým podpisem, že byli seznámeni s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle osnov a dalších dokumentů uvedených v záhlaví a výkladu plně porozuměli. Znalosti z uvedených předpisů byly ústně ověřeny.			

	Jméno a příjmení	Osobní číslo	Podpis
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			

Zdroj: Interní dokumentace Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2016)

Příloha 9 Opakované školení zaměstnanců o PO

Léčebné lázně Jáchymov Presenční listina školení o požární ochraně		Datum:	
		Perioda:	1 x za 2 roky
Název:	Opakované školení zaměstnanců o PO		
Osnova:	Organizace požární ochrany	Číslo:8/05	--
Prohlašuji, že mám oprávnění školit po provedeném školení vedoucích zaměstnanců v požární ochraně ze dne:			Podpis:
Ve smyslu vyhlášky č. 246/2001 Sb. a zákona č. 133/1985 Sb. ve znění pozdějších předpisů.			
Dle tematického plánu a časového rozvrhu			
Pracoviště :			
Seznam zařízení: (technologické a technické zařízení na pracovišti) rychlovarné konvice			
Níže podepsaní pracovníci stvrzují svým podpisem, že byli seznámeni s předpisy k zajištění požární ochrany dle tematického plánu a časového rozvrhu a dalších dokumentů uvedených v záhlaví a výkladu plně porozuměli. Znalosti z uvedených předpisů byly ústně ověřeny.			

	Jméno a příjmení	Podpis
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		

	Jméno a příjmení	Podpis
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		
21.		
22.		
23.		
24.		
25.		
26.		
27.		
28.		
29.		
30.		
31.		
32.		
33.		
34.		
35.		
36.		
37.		
38.		
39.		
40.		

Zdroj: Interní dokumentace Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2016)

Příloha 10 Katalog funkcí ve společnosti

profese	kategorie	skupina	název profese	min	max
401	P	1	Předák hlídací služby		
402	P	1	Hlídač parkovišť		
610	P	1	manipulační dělník		
703	P	1	Provozní zaměstnanec		
704	P	1	Uklízečka		
712	P	1	Umývač nádobí		
724	P	1	Šatnář		
725	P	1	Hotelový zřízenec		
	P	1		8 5000	10 500
400	P	2	Řidič silničních motorových vozidel		
501	P	2	Horník - čerpadlář důlních vod		
502	P	2	Horník - horizontálních děl		
503	P	2	Horník - vertikálních děl		
504	P	2	Důlní zámečnick		
505	P	2	Důlní elektromontér		
506	P	2	Dozimetrista - hydrokolektor		
507	P	2	Dělník na povrchu dolu		
508	P	2	Strojník báň. zařízení		
600	P	2	Mistr centrální údržby - provozní zámečnick		
601	P	2	Elektromechanik - výtahový technik		
602	P	2	Instalatér		
603	P	2	Malíř a natěrač		
604	P	2	Provozní elektrikář		
605	P	2	Provozní zámečnick		
606	P	2	Truhlář		
607	P	2	Zedník		
608	P	2	Zahradník		
609	P	2	Skladník technického skladu		
profese	kategorie	skupina	název profese	min	max
702	P	2	Vrchní pokojská		
708	P	2	Vedoucí směny kuchyně		

709	P	2	Kuchař		
711	P	2	Kuchyňská hospodyně		
713	P	2	Vedoucí skladu potravin		
714	P	2	Skladník potravin		
715	P	2	Samostatný prodavač		
716	P	2	Vrchní číšník		
717	P	2	Vedoucí směny restaurace		
718	P	2	Číšník - servírka		
719	P	2	Vedoucí střediska - VP		
720	P	2	Vedoucí směny - VP		
721	P	2	Vrchní číšník - VP		
722	P	2	Číšník - servírka VP		
723	P	2	Skladník prádla		
	P	2		8 600	16 000
500	P	3	Závodí dolu		
700	P	3	Vedoucí recepce		
701	P	3	Recepční		
702	P	3	Asistent housekeeping managera		
705	P	3	Asistent F&B managera		
706	P	3	Šéfkuchař		
707	P	3	Zástupce šéfkuchaře		
708	P	3	Vedoucí směny kuchyně		
729	P	3	Recepční LCA		
	P	3		10 500	25 000
110	Z	4	Masér		
111	Z	4	Sanitář		
112	Z	4	Sanitář (CO ₂ , vodoléčba)		
124	Z	4	Úsekový masér		
	Z	4		9 200	13 000
109	Z	5	Pracovník fyzikální terapie		
113	Z	5	Nutriční terapeut		
114	Z	5	Lékařská sekretářka		
115	Z	5	Radiologický pracovník		
116	Z	5	Laborant radiologie a radioterapie		
118	Z	5	Dozimetrista		
119	Z	5	Recepční wellness recepce		
120	Z	5	Pracovnice rozpisové kanceláře		
121	Z	5	Plavčík		
	Z	5		10 000	18 000
101	Z	6	Lékař		
102	Z	6	Sekundární lékař		
103	Z	6	Lékař - stážista		
105	Z	6	Staniční sestra		
106	Z	6	Všeobecná sestra		
107	Z	6	Vedoucí fyzioterapeut		
108	Z	6	Fyzioterapeut		
117	Z	6	Radiologický asistent		
123	Z	6	Úsekový fyzioterapeut		
	Z	6		12 360	33 000
profese	kategorie	skupina	název profese	min	max
210	THP	7	Vedoucí správy vztahů s dod. a centrální nákup		
213	THP	7	Účetní mzdová		

214	THP	7	Vedoucí účetní		
216	THP	7	Referent controllingu		
217	THP	7	Personalista		
218	THP	7	Účetní		
224	THP	7	Pokladní - účetní		
225	THP	7	Archivář		
226	THP	7	Asistent ředitele		
227	THP	7	Recepční ředitelství		
228	THP	7	Asistentka GŘ		
231	THP	7	Technik ASŘ		
232	THP	7	Provozní technik		
301	THP	7	District manager SRN		
302	THP	7	District manager ČR a SR		
304	THP	7	Referent tuzemského oddělení		
305	THP	7	Samostatný analytik		
306	THP	7	Specialista propagace a marketingu		
307	THP	7	Referent marketingu		
308	THP	7	Referent rezervací		
309	THP	7	Programový specialista		
	THP	7		9 320	23 000
100	S	8	Primář		
104	S	8	Vrchní sestra		
200	S	8	Generální ředitel		
201	S	8	Obchodní ředitel		
202	S	8	Ekonomický ředitel		
203	S	8	Personální ředitel		
204	S	8	Technický ředitel		
205	S	8	Ředitel lázeňského hotelu		
206	S	8	Sales manager		
207	S	8	Housekeeping manager		
208	S	8	F&B manager		
209	S	8	Vedoucí centrální údržby		
212	S	8	IT manager		
215	S	8	Referent práv.agendy a specialista controllingu		
229	S	8	Energetik a balneolog		
230	S	8	Vedoucí dolu Svornost		
233	S	8	Vedoucí dopravy		
234	S	8	SPA manager		
300	S	8	Disctrit manager zahraničí – východní trhy		
310	S	8	Manažer programového centra SPA		
	S	8		20 000	

Zdroj: Interní dokumentace Lázeňské lázně Jáchymov a. s. (2016)

Příloha 11 Žádost o přidělení zaměstnanecké parkovací karty

Žádost o přidělení zaměstnanecké parkovací karty

Žádám o přidělení zaměstnanecké parkovací karty pro rok 2016.

Příjmení, jméno:

Hotel, úsek:

SPZ:

Značka, typ vozidla:

V Jáchymově dne:

podpis

Souhlasím se srážkami ze mzdy za **parkovné** v částce 100,- Kč měsíčně.

V případě, že srážku ze mzdy nebude možné provést /nemoc, neplacené vlno aj./
uhradím částku v hotovosti v pokladně nebo převodem na účet LLJ č. 24906 341/0100
do 20. následujícího měsíce.

Informace o podmínkách parkování jsem četl/a a souhlasím s nimi.

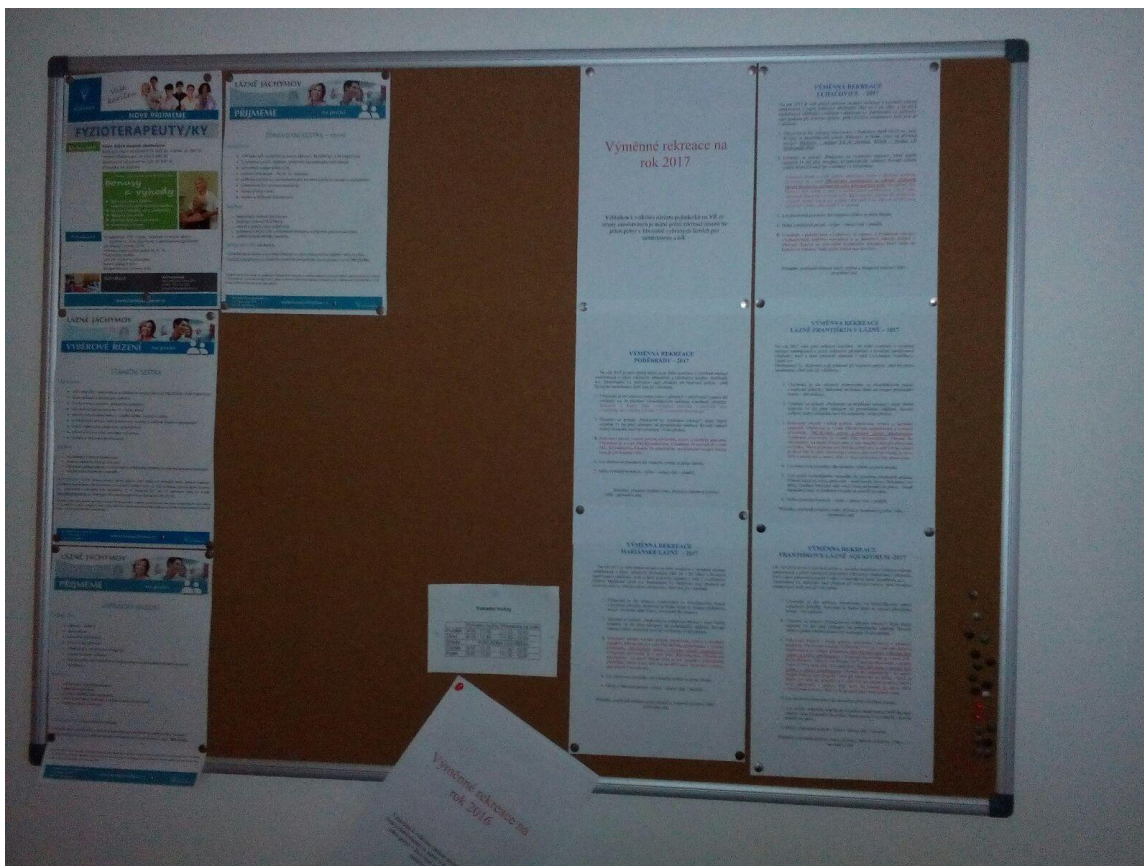
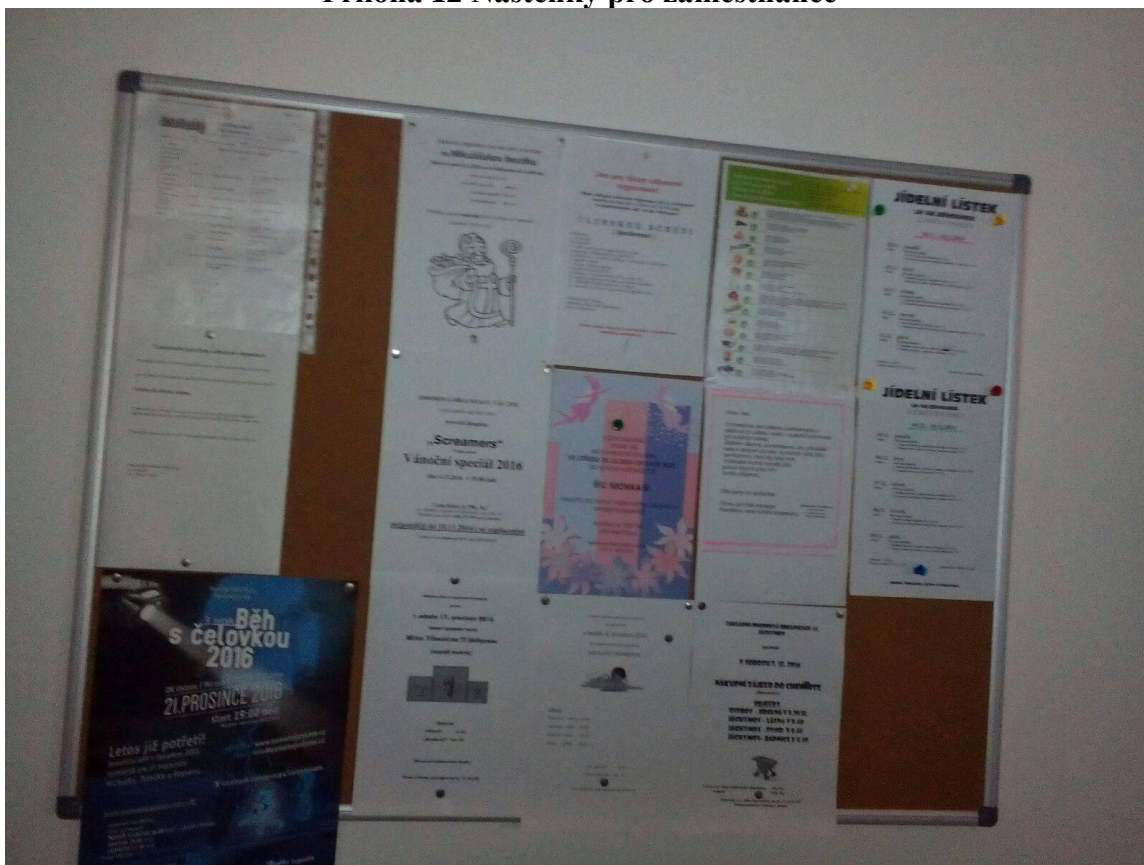
Potvrzuji převzetí parkovací karty dne

podpis

Karta:

Zdroj: Interní dokumentace Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2016)

Příloha 12 Nástěnky pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování (2016)

Příloha 14 Adaptační plán společnosti

ADAPTAČNÍ PLÁN společnosti Léčebné lázně Jáchymov a.s.			
Základní údaje			
Jméno zaměstnance:		Datum nástupu:	
Profese:		Pracoviště:	
Jméno nadřízeného:		Kontakt na garanta:	
Jméno garanta:		Konec zkušební doby:	
Popis činnosti:		Realizátor:	Datum:
Podpis:			
Nástup zaměstnance Ověření úplnosti nástupních dokladů: doklady o vzdělání, zápočtový list, potvrzení ÚP, výpis rejstříku trestů vstupní dotazník, žádost o přijetí, potvrzení o vstupní prohlídce, pracovní smlouva, DPP, DPČ, mzdový výměr		personalista	
Proškolení BOZP a PO		nadřízený	
Rozhovor s vedoucím zaměstnancem vysvětlení popisu a smyslu pracovních činností, seznámení se systémem hodnocení a odměňování, s benefity		nadřízený	
Seznámení s interními systémy docházkovým systémem, se stravováním, s ubytováním, s pracovními cestami a s limity na služební telefon, s intranetem a nástěnkou pro zaměstnance		nadřízený	
Seznámení s pracovištěm, s kolegy upozornění na bezpečnostní rizika		nadřízený	
Seznámení s kolektivní smlouvou		nadřízený	
Předání konkrétního harmonogramu adaptace zadání konkrétních úkolů, určení pověřeného garanta adaptace		nadřízený	
Seznámení s organizační strukturou celé a.s. i s konkrétním pracovištěm		garant	
Seznámení s hlavními produkty, které nabízí a.s.		garant	
Seznámení s firemní kulturou, se standardy profesionálního chování ke klientům, dress code		garant	
Zaškolení IT systémů		garant	
Seznámení se směrnicemi, normami a nařízeními které nováček potřebuje k výkonu své práce		garant	
Vstupní zaškolení dle potřeb profese		garant	
Dílčí hodnocení adaptace vedoucím zaměstnancem po 1 měsíci od nástupu do zaměstnání		nadřízený	
Dílčí hodnocení adaptace vedoucím zaměstnancem po 2 měsících od nástupu do zaměstnání		nadřízený	
Závěrečné hodnocení adaptace vedoucím zaměstnancem nejpozději 1 týden před ukončením adaptačního procesu		nadřízený	

Zdroj: Interní dokumentace Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2016)

Příloha 15 Pravidla k uzavírání „Dohod o umožnění absolvování vzdělávacích kurzů“ se zaměstnanci společnosti



Léčebné lázně Jáchymov a. s.

T. G. Masaryka 415, 362 51 Jáchymov, CZ, IČ: 29211808

Pravidla k uzavírání „Dohod o umožnění absolvování vzdělávacích kurzů“ se zaměstnanci Léčebných lázní Jáchymov a.s.

1. Z hlediska zachování profesionality a stability v týmech zaměstnanců se bude se zaměstnancem, jehož zaměstnavatel vysílá na odborný kurz, dle níže uvedených pravidel uzavírat „Dohoda, kterou se zaměstnavatel zavazuje umožnit zaměstnanci absolvování vzdělávacího kurzu a kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u něho v pracovním poměru“ (dále jen „Dohoda“).
2. Návrh na uzavření Dohody předkládá s dostatečným časovým předstihem personální ředitelce, který zaměstnance na kurz vysílá. Na tomto základě budou vyčísleny celkové náklady na kurz. O uzavření Dohody rozhoduje ředitel hotelu. Dohodu bude se zaměstnancem komunikovat a uzavírat personální ředitelka spolu s vedoucím pracovníkem zaměstnance, a to před konáním kurzu.
3. Dohoda se bude sepsávat se zaměstnancem za absolvování odborného kurzu, jehož minimální cena (tato částka vyjadřuje pouze kurzovné) činí:
u lékařů: 5.000,- Kč/rok
u fyzioterapeutů: 4.000,- Kč/rok
u masérů: 3.000,- Kč/rok
ostatních profesí: 3.000,- Kč/rok.
Bude-li zaměstnanec v průběhu jednoho roku vyslán na několik kurzů, budou se do minimální ceny započítávat všechny naplánované (absolvované) kurzy pro daný rok.
4. Součástí dohody bude závazek zaměstnance setrvat v naší společnosti po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let v rámci jedné Dohody.
5. Doba setrvání v naší společnosti bude záviset na výši celkových nákladů za kurz/y. Do této částky se započítává: kurzovné, cestovní náhrady včetně ceny za ubytování a ušlá mzda zaměstnance.
 - a) Částce celkových nákladů 5.000 – 10.000,- Kč bude odpovídat doba setrvání v a.s. na dané pozici min. 1 rok od doby absolvování kurzu,
 - b) od 10.001 – 15.000,- Kč doba setrvání v a.s. min. 2 roky,
 - c) od 15.001 – 20.000,- Kč doba setrvání v a.s. min. 3 roky,
 - d) od 20.001 – 30.000,- Kč doba setrvání v a.s. min. 4 roky,
 - e) od 30.001 – výše doba setrvání v a.s. min. 5 let.
6. Závazky zaměstnance se mohou „řetězit“, tj. např. 2 roky po sobě je zaměstnanci umožněno absolvování kurzů, na jejichž základě je sepsána Dohoda a roky závazku se tak mohou částečně překrývat.
9. V případě porušení závazku zaměstnance, tj. ukončení PP před uplynutím sjednané doby, bude zaměstnanec povinen uhradit náklady vynaložené na kurz, a to v poměrné výši. Případy, kdy tato povinnost nevzniká, jsou uvedeny v Dohodě.
10. Tato pravidla se nevztahují na školení povinná ze zákona.

Zdroj: Interní dokumentace Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2016)

Příloha 16 Indikační seznam pro lázeňskou péči pro dospělé v lázních Jáchymov

INDIKAČNÍ SEZNAM PRO LÁZEŇSKOU PÉČI PRO DOSPĚLÉ V LÁZNÍCH JÁCHYMOV

Podoba návrhu v legislativním procesu známá v prosinci 2014. Aktuální verzi indikačního seznamu najdete na www.laznejachymov.cz.

ČÍSLO INDIKACE	SLOVNĚ OZNAČENÉ INDIKACE	LÉČEBNÝ POBYT	
		ZÁKLADNÍ	OPAKOVANÝ
II. NEMOCI OBĚHOVÉHO ÚSTROJÍ			
II/4	Onemocnění tepen končetin	K/21, P/21	K21 II b. do 18 měsíců od začátku základního pobytu, P14, 21
II/5	Funkční poruchy periferních cév a stavy po trombózách	K/21, P/21	P/14,21
IV. NEMOCI Z PORUCHY VÝMĚNY LÁTKOVÉ A ŽLÁZ S VNITŘNÍ SEKRECIÍ			
IV/1	Diabetes mellitus	K/21, P/21	P/14,21
VI. NEMOCI NERVOVÉ			
VI/1	Obma lícního nervu; Postpoliomyelitický syndrom, chabé obrny	K/28	K/28 1x v průběhu kalendářního roku, P/14, 21
VI/2	Polyneuropatie s paretickými projevy	K/28, P/21	K28 1x v průběhu 24 měsíců, P14, 21
VI/3	Kořenové syndromy s iritačně-zánikovým syndromem	K/21	P/14, 21
VI/4	Zánětlivé nemoci centrálního nervstva	K/28	K28 1x do 36 měsíců od zákl. léčby
VI/5	Hemiparézy a paraparézy cévního původu	K/28	K28 1x do 36 měsíců od zákl. léčby
VI/6	Stav po poraněních a operacích mozku, míchy a periferního nervstva	K/28	K/28 1x do 36 měsíců od zákl. léčby, P/14,21
VI/7	Roztroušená skleróza a jiná demyelinizační onemocnění v remisi	K/28	K/28 1x v průběhu 24 měs., P/14 nebo 21
VI/8	Nervosvalová onemocnění primární, sekundární a degenerativní	K/28	K/28 1x v průběhu kalendářního roku
VI/9	Syringomyelie s paretickými projevy	K/21	K/21 1x v průběhu 24 měsíců, P14, 21
VI/10	Dětská mozková obrna při možnosti samostatné chůze	K/28	K/28 do 21 let, nad 21 let 1x v průběhu 24 měsíců, P14, 21
VI/11	Parkinsonova nemoc	K/21	K21 1x v průběhu 24 měsíců
VII. NEMOCI POHYBOVÉHO ÚSTROJÍ			
VII/1	Revmatoidní artritida I. až IV. stadia	K/28, P/21	K/28 1x v průběhu kalendářního roku, P/14, 21
VII/2	Bechtěrevova nemoc	K/28, P/21	K/28; P14, 21
VII/3	Psoriatická, enteropatická artritida, Reiterův syndrom	K/28, P/21	K/28 nejdříve 12 měsíců od začátku základního pobytu a dále 1x v průběhu kalendářního roku, P/14, 21
VII/4	Mimokloubní revmatismus	K/28	K/28 v remisi, 1x v průběhu 24 měsíců, P14, 21
VII/5	Osteoporóza s komplikacemi	K21, P21	K/21 do 24 měsíců od začátku základního pobytu
VII/6	Bolestivé syndromy šlach, úponů svalů, kosterních svalů nebo kloubů	K/21, P/21	K21 do 12 měsíců od začátku základního pobytu, P14, 21
VII/7	Koxartroza, gonartroza	K/21, P/21	K21 1x v průběhu 24 měsíců, P14, 21
VII/8	Artrózy v ostatních lokalizacích, Artropatie	K/21	K21 1x v průběhu 24 měsíců, P14, 21
VII/9	Chronický vertebrogenní algický syndrom funkčního původu	K/21, P/21	P/14, 21
VII/10	Stavy po ortopedických operacích (léčení je možné nejpozději 3 měsíce od operace)	K/28	ne
VII/11	Stavy po úrazech a ortopedických operacích	K/28	K/28 nejpozději 24 měs. od operace; P/14, 21
VII/12	Stavy po amputacích dolní končetiny, stup. 1 až 4 (pacient je vybaven protézou)	K/21	ne
X. NEMOCI KOŽNÍ			
X/5	Stavy po popáleninách a po rekonstrukčních výkonech, kde hrozí značné kontraktury	K/21 do 3 měs. od ukončení péče specialisty	K/21 max. 1x

Diagnózy vyžadující intenzivní rehabilitaci a proto je kapacita jejich léčeni omezena a soustředěna vždy na pracoviště hotelu Běhounek. K = Komplexní lázeňská péče P = Příspěvková lázeňská péče

KONTRAINDIKACE

- pacienti s jakýmkoliv akutním onemocněním
- infekce, nestabilizovaná arteriální hypertenze, srdeční či dýchací potíže, rozkolísaný diabetes, neléčená hyperfunkce štítné žlázy apod.
- těhotné a kojící ženy
- děti a mládež do 18 let
- pacienti do dvou let po operaci či jiné terapii nádorového onemocnění, pokud onkolog nedá k radonové léčbě souhlasné stanovisko

SMLUVNÍ ZP

VZP, VoZP, ČPZP, OZP bank, ŠKODA, MV-ČR a REVÍRNÍ.

Zdroj: Interní dokumentace Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2016)

Příloha 17 Návrh uvítacího dopisu pro nového zaměstnance



Vážená kolegyně, vážený kolego,

tímto bych Vás rád přivítal ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s., která poskytuje svým hostům koupele v radonové vodě. Tato radonová voda zlepšuje hybnost kloubů, příznivě působí protizánětlivě, zvyšuje obranyschopnost, zlepšuje prokrvení a stimuluje opravné procesy v jádrech buňky. Léčebné lázně Jáchymov a. s. působí již od roku 1992 a disponuje třemi hotely, jedním lázeňským komplexem, jednou depandancí a čtyřmi penziony.

První dny v naší společnosti budou převážně seznamovací. Bude Vám přidělen garant, který Vás povede celým adaptačním procesem. Při nesrovnalostech Vám bude vždy nápomocen. Budete seznámeni nejen se svou pracovní náplní, ale též s celou organizací společnosti. Bude Vás čekat všeobecné vstupní školení, školení BOZP a PO.

Začátky v nové práci jsou vždy nelehké. Přesto doufám, že se v naší společnosti rychle seznámíte nejen se svou pracovní náplní, ale též se svými kolegy. Věřím, že Vás tato práce bude plně uspokojovat.

Přeji Vám úspěšný start v naší společnosti a věřím, že spolupráce s naší společností pro Vás bude vždy motivující.

S pozdravem

MUDr. Eduard Bláha
předseda představenstva

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 18 Návrh informační příručky

Obsah

1. Základní údaje o společnosti	1
2. Historie společnosti	5
3. Organizační struktura společnosti	6
4. Pracovní doba, výplata mezd	7
5. Úvodní seminář	7
6. Proškolení BOZP a PO	7
7. Benefity pro zaměstnance	8
8. Možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců	8
9. Adaptační proces	9
10. Možnosti stravování	9
11. Možnost parkování	9
12. Potřebné kontakty	10
13. Mapa areálu	11

1. Základní údaje o společnosti



Lázeňské lázně Jáchymov a. s., působí již od roku 1992. Tato společnost nabízí svým hostům koupele v radonové vodě, která výrazně zlepšuje hybnost kloubů, působí protizánětlivě, zvyšuje obranyschopnost, zlepšuje prokrvení a stimuluje opravné procesy v jádrech buňky. Společnost Lázeňské lázně Jáchymov disponuje třemi hotely, jedním lázeňským komplexem, jednou depandanci a čtyřmi penziony.

RADIUM PALACE



Neoklasicistní hotelový palác byl velkoryse postaven roku 1912 pro evropskou lázeňskou klientelu. Disponuje čtyřmi hvězdami. Hostům nabízí 159 stylových pokojů. Pokrmy jsou podávány v pěti restauracích. Léčebná péče a relaxační procedury probíhají přímo v hotelu, jenž poskytuje hostům k využití také rehabilitační bazén, Kneippův chodník, saunu a whirlpool.

BĚHOUNEK

Lázeňský hotel se nachází ve svahu nad jáchymovským údolím s překrásným výhledem do okolní přírody. Funkcionalistická stavba s prosklenými stěnami, prostornými chodbami a pokoji byla vybudována v roce 1975 jako sanatorium a následně rekonstruována v roce 2009. Hotel nabízí hostům 160 vhodně vybavených pokojů s vlastním balkonem. Stravování je nabízeno hostům ve dvou restauracích formou švédských stolů. Léčebná péče a relaxační procedury probíhají přímo v hotelu, který poskytuje hostům k využití také rehabilitační bazén, Kneippův chodník, saunu a whirlpool. Velmi oblíbená je relaxace na otevřené letní terase s výhledem na Krušné hory.





Lázeňské domy Dalibor
propojené s hotelem Běhounek
vytápěným koridorem, disponuje
32 pokoji.

Jitřenka propojená s hotelem
Běhounek vytápěným koridorem,
disponuje 19 pokoji.



CURIE



Lázeňský hotel Curie,
postavený ve
funkcionalistickém stylu v roce
1992, poskytuje kompletní
léčebnou péči a relaxační
procedury. Ubytovací kapacita
je 83 pokojů. Strava je
podávána v prostorné restauraci
formou bufetu.

Lázeňský dům Praha je postaven roku 1902, jenž je propojený krytým koridorem s hotelem Curie, splňuje kritéria komplexního léčebného zařízení. Hotel nabízí svým zákazníkům příjemné ubytování ve 46 komfortně vybavených pokojích. Strava je podávána ve třech stylových restauracích.



Lázeňský dům Elektra je postaven kolem roku 1900 a propojen krytým koridorem s hotelem Curie, čímž splňuje kritéria komplexního léčebného zařízení. Ubytovat se je možné v jednom ze 44 pokojů. Strava je klientům podávána v restauracích hotelového komplexu Curie - Praha.

Lázeňské centrum Agricola je moderní vodní svět v srdci Krušných hor, jenž nabízí zákazníkům 25m bazén, dětský bazén s vodopády a skluzavkou, Kneippův chodník, finskou saunu, infrasaunu, parní box a whirlpool. Bohatá nabídka léčebných a relaxačních procedur společně se solnou jeskyní, fitness, soláriem, tělocvičnou, kavárnou a doplňkovými službami pod jednou střechou.





Lázeňský dům Lužice tvoří 2 budovy z roku 1932. Návštěvníky zde čeká příjemné ubytování v 52 pokojích. Strava je podávána v restauracích hotelového komplexu Curie – Praha. Komplexní léčebné a relaxační procedury poskytuje Lázeňské centrum Agricola a léčebný komplex Curie-Praha-Elektra.

Penzion Dagmar z roku 1913 nabízí 24 nově zrekonstruovaných útulných pokojů. Strava je podávána v restauracích hotelového komplexu Curie - Praha. Komplexní léčebné a relaxační procedury poskytuje Lázeňské centrum Agricola a léčebný komplex Curie-Praha-Elektra.



Penzion Blaník nabízí celkem 12 pokojů. Za léčebnými procedurami dochází pacienti do komplexu Curie a do Lázeňského centra Agricola. Tento penzion je určen pro pacienty komplexní lázeňské péče a příspěvkové lázeňské péče.

2. Historie společnosti

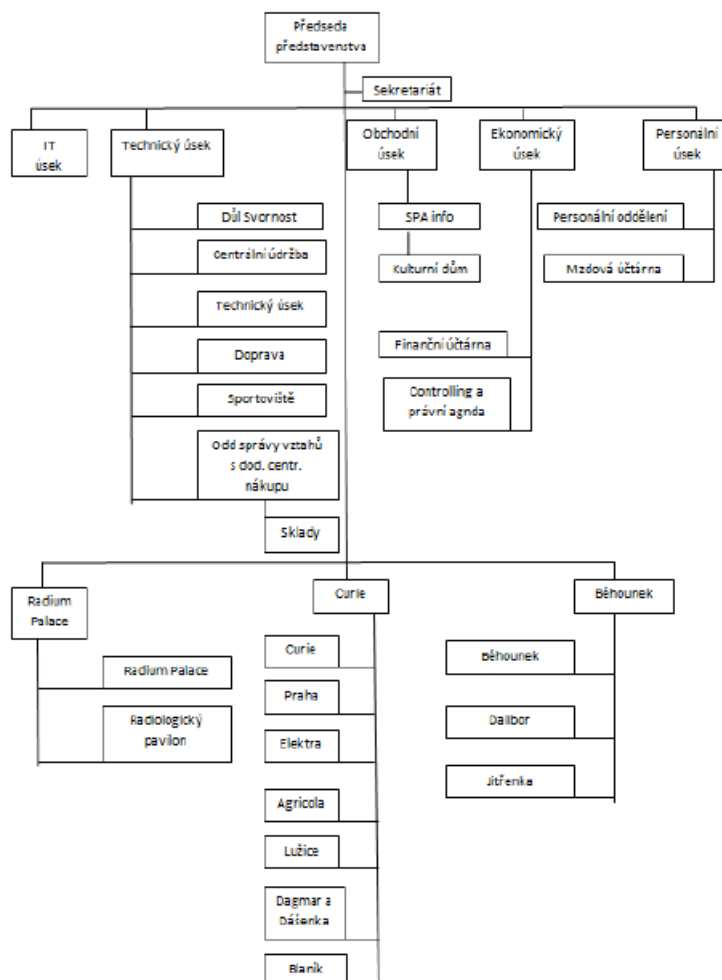
Když se v roce 1516 původní osada Konradsgrün proměnila v hornické městečko v Údoli sv. Jáchyma, nikdo neměl ani tušení jaké přírodní bohatství se kromě ceněných nerostů ukrývá v hlubinách země. Historie nejstaršího dosud činného dolu ve střední Evropě se začala psát již v roce 1518. Tenkrát byl důl pojmenován Konstantin. Díky rozsáhlé těžbě vzácných kovů byl Jáchymov brzy povýšen královským majestátem Ludvíka Jagelonského na svobodné královské město. Při dobývání rudy v dole Svornost roku 1864 náhle v půlkilometrové hloubce vytryskl tak silný pramen vody, že zatopil celou šachtu. O jeho léčivé moci bylo přesvědčeno pouze pár horníků, kterým koupel pomáhala v hojení drobných oděrek a ran. Na světlo světa se radonová voda dostala až v roce 1906 s prvními privátními „lázněmi“ pekaře Kuhna. Brzy však otěže lázeňství převzal stát, který nechal dovézt potrubí z dolu až k první lázeňské budově Jáchymova z roku 1911 - domu Agricola.

Během 20. století se v Jáchymově rozvinuly zcela zásadní léčebné metody, které se ubíraly dvěma cestami. První cesta se ubírala k léčení pomocí teplých radioaktivních pramenů s vysokým obsahem radonu. Druhá cesta byla úzce spjata s činností státní továrny, která vyráběla uranové barvy. Tato továrna následně začala vyrábět i rádiium. Základním úspěchem jáchymovské léčby se stalo po roce 1945 využití radonu jako alfa zářiče ve formě radonové koupele. Tento poznatek přinesli do jáchymovských lázní prim. MUDr. František Žďárský a prim. MUDr. Josef Slánský. Vývoj medicíny poznamenal též jáchymovské terapie. Léčebné lázně využívají ke komplexní péči pacientů mnoho dalších možností, kterými jsou například aplikace zdrojů tepla, mechanoterapie, fototerapie, magnetoterapie. Nedílnou součástí léčby se staly všechny formy vodoléčby.

Tradiční forma jáchymovské breachyterapie pochází již z období před 1. světovou válkou, kdy se radium využívalo též k výrobě radiového piva, sodovky, mýdla a dalších výrobků. To vedlo k řadě závažných onemocnění, které následně ovlivnily úspěšnost jáchymovské léčby. V průběhu nadcházejících let byla bezpečnost při aplikaci rádia přísněji sledována.

Ve 2. desetiletí 20. století byla v Jáchymově léčena závažná onemocnění. Většinou se jednalo o pooperační léčbu nádorů, krvetvorby a tuberkulózy kůže. Po 2. světové válce se staly jáchymovské lázně dominantou pro léčení pohybového aparátu. 1. ledna 1964 začala nová éra jáchymovských lázní, kdy vznikla organizace Československé státní lázně (Ježek, 2009).

3. Organizační struktura společnosti



4. Pracovní doba, výplata mezd

Pracovní doba ve společnosti je dvousměnná i třisměnná. Pracuje se zde na 7,5 hodin, 8 hodin či na 12 hodin. Záleží na pracovní pozici. Každý zaměstnanec, který pracuje ve společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. disponuje čipovou kartou. Tato čipová karta zaznamenává přesný čas příchodu a odchodu každého zaměstnance. Proto má každý zaměstnanec povinnost své příchody a odchody zaznamenávat přiložením čipové karty k elektronickému systému, jenž eviduje docházku zaměstnanců.

Výplata mzdy se zaměstnancům vyplácí každý 10. kalendářní pracovní den.

5. Úvodní seminář

Nový zaměstnanec bude při úvodním semináři seznámen se svými právy a povinnostmi, které se týkají zaměstnání. Též bude seznámen s vedením společnosti, které obeznámí nového zaměstnance s cíly společnosti a s jejich očekáváním do budoucna.

6. Proškolení BOZP a PO

Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci a školení z požární ochrany je neoddělitelnou součástí každé výrobní činnosti. Povinnosti zajišťovat BOZP a PO se vztahuje na všechny podnikající právnické a fyzické osoby. Na plnění těchto úkolů se podílejí všichni pracovníci společnosti. Za bezpečnost na daném pracovišti odpovídá vedoucí pracovník tohoto pracoviště.

Vstupní školení BOZP a PO nového zaměstnance probíhá první den nástupu do společnosti. V průběhu školení se zaměstnanci dozví, které povinnosti mají nejen oni, ale také samotná společnost vůči zaměstnancům. Dále se při tomto školení projednávají pracovní podmínky, do kterých lze zahrnout pracovní podmínky žen a mladistvých a přestávky v práci. Zaměstnanci jsou při vstupním školení obeznámeni, jak manipulovat s materiálem, nářadím a stroji. Též jsou seznámeni s postupem evidence pracovních úrazů a jak postupovat při poskytování první pomoci, pokud dojde na pracovišti k úrazu nebo náhlé nehodě. Při vstupním školení z požární ochrany jsou noví zaměstnanci obeznámeni o svých povinnostech, které se týkají bezpečnosti před vznikem požáru. Dále jsou informováni o zákazech, které musí každý zaměstnanec bezpodmínečně dodržovat. Jedná se zejména o zákaz vykonávat takové práce, které by mohly

vést ke vzniku požáru, pokud nemají odbornou způsobilost požadovanou pro výkon takových prací zvláštními právními předpisy.

7. Benefity pro zaměstnance

Léčebné lázně Jáchymov a. s. svým zaměstnancům nabízí různé benefity.

Do těchto benefitů lze zařadit:

- příspěvek na obědy – 5 Kč na jedno hlavní jídlo,
- odměna v částce 3.000 Kč za každých 5 let odpracovaných ve společnosti,
- odměny v hodnotě 3.000 – 4.000 Kč dárčům krve při více odběrech,
- 5 týdnů dovolené,
- 20% sleva na procedury v lázních,
- plavanky do Aquacentra Agricola,
- výměnné rekreace s jinou lázeňskou destinací v ČR za zvýhodněnou cenu za ubytování a stravu pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky,
- využití výměnné rekreace s jinou lázeňskou destinací v ČR pro nepracující důchodce, kteří ve společnosti pracovali nejméně 5 let a odešli do starobního či invalidního důchodu,
- příspěvek na dětský tábor, školu v přírodě, lyžařský výcvik či studijní pobyt 1x ročně v hodnotě maximálně 1.000 Kč,
- sociální podpory zaměstnancům v případě smrtelného pracovního úrazu nebo v případě pracovního úrazu s těžkými či trvalými následky,
- příspěvky zaměstnancům na organizované kulturní a sportovní akce,
- 5% sleva při nákupu v lékárně Šalvěj pro zaměstnance LLJ,
- služební telefon.

8. Možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců

Z hlediska zachování profesionality a stability v týmech zaměstnanců se se zaměstnanci uzavírá Dohoda o umožnění absolvování vzdělávacích kurzů. Návrh na uzavření Dohody předkládá s dostatečným časovým předstihem personální ředitelce zaměstnavatel, který zaměstnance na kurz vysílá. O uzavření Dohody rozhoduje ředitel hotelu. Dohodu bude se zaměstnancem komunikovat a uzavírat personální ředitelka spolu s vedoucím pracovníkem zaměstnance, a to před konáním kurzu. Součástí dohody bude závazek zaměstnance setrvat ve

společnosti po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let v rámci jedné Dohody. Doba setrvání ve společnosti bude záviset na výši celkových nákladů za kurz/y.

9. Adaptační proces

Každý nový zaměstnanec společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. musí projít adaptačním procesem, který trvá 3 měsíce. V této době je každému novému zaměstnanci přidělen tzv. mentor, kterým se stává pověřený zkušený pracovník z kolektivu, jenž má za úkol každého nového zaměstnance zaučit a průběžně jej hodnotit. Toto hodnocení pak mentor předává svému nadřízenému. Na konci každého dne se koná schůzka nového zaměstnance s přiděleným mentorem, kde se hodnotí uplynulý den. Mentor odpovídá na dotazy nového zaměstnance a doplňuje mu chybějící informace, které potřebuje. Jednou za měsíc pak probíhá schůzka nového zaměstnance s personalistou společnosti, který zodpovídá dotazy nového zaměstnance a komunikuje s ním.

Hodnocení adaptace zaměstnance je uskutečněno nejen na konci adaptačního procesu, ale také během adaptačního procesu, kdy je hodnocena práce a přístup nového zaměstnance mentorem. Tuto funkci zastává mentor spolu s vedoucím pracovníkem a poté je hodnocení zaměstnance předáno na personální oddělení. Dobře zadaptovaný zaměstnanec je začleněn v pracovním kolektivu, umí být samostatný a dokáže si dobře rozložit a zorganizovat svou práci. Každý zaměstnanec, který prošel kvalitní adaptací, by měl umět řešit všechny svěřené úkoly.

10. Možnosti stravování

Každý zaměstnanec společnosti Léčebné lázně Jáchymov a. s. má možnost stravovat se v jídelně pro zaměstnance, která je součástí areálu společnosti. Otevírací doba je od 11:00 do 12:45 hodin. Zaměstnanci mají na výběr vždy ze dvou hlavních jídel. Na obědy dostávají zaměstnanci příspěvek v hodnotě 5 Kč na jedno hlavní jídlo. Oběd pak stojí pouze 22 Kč.

11. Možnost parkování

Zaměstnanec může požádat o vydání placené parkovací karty vyplněním tiskopisu „Žádost o přidělení parkovací karty“. Následně jej předá na recepci ředitelství, osobně poštou či elektronicky. Počet parkovacích míst je omezen. Karty jsou zaměstnancům přidělovány v pořadí došlých žádostí. Poplatek za parkování činí 100 Kč měsíčně, jenž je pravidelně

strháván zaměstnanci ze mzdy. V případě ukončení pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je nutné kartu vrátit. Jestliže je zaměstnanec v dlouhodobé pracovní neschopnosti, je žádoucí kartu vrátit na recepci ředitelství. Karty není možné kopírovat či nijak pozměňovat. Je možné, aby si více zaměstnanců pracujících na směny zakoupilo jednu kartu, kterou si budou předávat. Nesmí být však nijak zkopírována.

Bezpečnostní agentura má povinnost kontrolovat špatně parkující vozidlo či vozidlo bez řádného označení parkovací kartou a následně jej zaznamenat do denního reportu, který je předáván na ředitelství.

12. Potřebné kontakty

LÉČEBNÉ LÁZNĚ JÁCHYMOV a.s.

T. G. Masaryka 415	tel.: 353 833 333	IČ: 29211808
Jáchymov	fax: 353 831 027	DIČ: CZ29211808
362 51	info@laznejachymov.cz	

Zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Plzni, oddíl B, vložka 1603

Datová schránka: p4sph42

MUDr. Eduard Bláha předseda představenstva	tel.: 353 831 315 blaha@laznejachymov.cz
Bc. Martin Záhořík obchodní ředitel	tel.: 353 831 302 zahorik@laznejachymov.cz
Dita Poledníčková asistentka	tel.: 353 831 315 sekretariat@laznejachymov.cz
František Fialka technický ředitel	tel.: 602 633 399 fialkaf@laznejachymov.cz
Ing. Iva Dvořáková ekonomická ředitelka	tel.: 353 831 270 dvorakova@laznejachymov.cz
Bc. Ivana Tauberová personální ředitel	tel.: 353 831 321 tauberova@laznejachymov.cz
Bc. Martin Záhořík obchodní ředitel	tel.: 353 831 302 zahorik@laznejachymov.cz

13. Mapa areálu



Příloha 19 Webové stránky společnosti

LÉČEBNÉ LÁZNĚ
JÁCHYMOV

např.: rehabilitace

NEWSLETTER

info@laznejachymov.cz

CZ DE EN RU

O lázních Léčení Relax Ubytování Kontakty

TÝM ŠPIČKOVÝCH
FYZIOTERAPEUTŮ

REZERVOVAT POBYT

Zvolte typ pobytu

Příjezd 14.11.2016

Odjezd

VYHLEDAT

RADIUM PALACE

Léčení 13 za 11

LÉČENÍ 13 ZA 11 R.PALACE

LÉČENÍ 13 ZA 11 BĚHOUNEK

DOVOLENÁ V KRUŠNÝCH HORÁCH -30%

KÚRA NA ZKOUŠKU

Další nabídky

Novinky

Zdroj: Léčebné lázně Jáchymov a. s. (2016)