

Analýza adaptačního procesu ve vybrané firmě v komparaci s adaptačním procesem ve firmě Baťa do roku 1939

Adéla Vaňková

Bakalářská práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla Vaňková**
Osobní číslo: **M15984**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza adaptačního procesu ve vybrané firmě v komparaci s adaptačním procesem ve firmě Baťa do roku 1939**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti adaptace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte systém adaptace zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Provedte komparaci zjištěných poznatků analýzy ve vybrané firmě se systémem adaptace ve firmě Baťa do roku 1939.
- Na základě provedené komparace navrhněte nástroje pro implementaci zásad adaptačního procesu podle firmy Baťa do roku 1939 do vybrané firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016, 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

ŽUFAN, Jan. Moderní personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Gabriela Culík Končítíková**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10. 05. 2018

Jméno a příjmení: ADELA VAŇKOVÁ


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje analýze adaptačního procesu ve společnosti TVD-Technická výroba a. s. a společnosti Baťa a. s. do roku 1939. Adaptační proces je společně se získáváním, výběrem a přijímáním zaměstnanců komparován se společností Baťa a. s. do roku 1939. Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na důležité pojmy v oblasti získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnance. Praktickou část tvoří analýza získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníka ve společnosti TVD-Technická výroba a. s. Dále ze získaných informací je sestavena komparace obou firem. V praktické části bakalářské práce jsou použity informace z interních zdrojů společnosti TVD-Technická výroba a. s., rozhovor s personálkou firmy. Informace o společnosti Baťa a. s. byly získány z archivních dokumentů. Po komparaci společnosti TVD-Technická výroba a. s. a firmou Baťa a. s. jsou stanoveny návrhy a doporučení pro společnost TVD-Technická výroba a. s.

Klíčová slova: adaptační proces, adaptační řízení, adaptace, výběr, získávání, přijímání, Systém řízení Baťa,

ABSTRACT

My bachelor thesis is about analyzing the adaptation process within the TVD-Technická výroba a. s. company. Adaptation process along with choosing employees is being compared with Bata a. s. company up till year 1939. Theoretical part of my bachelor thesis focuses on important concepts in the area of choosing, accepting and adapting employees. Practical part consist of analysing gaining, choosing, accepting and adapting employees within the company TVD-Technická výroba a. s. Next goal is to compare gained information of both companies. In practical part, the used information was gained from internal sources of TVD-Technická výroba a. s. company and from interview with company personalist. Information about Bata a.s. company obtained from archives. After comparing TVD-Technická výroba a. s. company and Bata a. s. company, I make suggestions and recommendations for the TVD-Technická výroba a. s.

Keywords: Adaptation process, Adaptation management, Selection, Adaptation, Management system of Bata, Obtaining, Accepting

„Pro člověka, který chce a má vědomosti, není nic nemožné.“

Tomáš Baťa

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Ing. Gabriele Culík Končítíkové za odborné rady a připomínky, které mi pomohly ke zpracování daného tématu. Ráda bych dále velmi poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě podporovali a pomáhali mi po celou dobu studia. Další poděkování patří společnosti TVD-Technické výrobě a. s. za poskytnutí interních informací společnosti a vstřícné jednání.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY UVEDENÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VYMEZENÍ POJMŮ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONALISTIKY	12
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.2 MODELÝ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	18
2.1 ZÍSKÁNÍ PRACOVNÍKA Z VNĚJŠÍHO TRHU PRÁCE	18
2.2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z VNITŘNÍHO TRHU PRÁCE.....	20
2.3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	20
2.3.1 Metody pro výběr zaměstnanců	21
2.4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
3 VYMEZENÍ POJMU ADAPTACE.....	25
3.1 PRACOVNÍ ADAPTACE.....	25
3.2 SOCIÁLNÍ ADAPTACE	26
3.3 ADAPTACE NA ORGANIZAČNÍ KULTURU	27
4 ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	28
4.1 OBJEKTY ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	29
Pracovníci vracějící se na své původní místo.....	29
4.2 ADAPTAČNÍ PLÁN A JEHO PRŮBĚH	30
4.3 DÉLKA ADAPTACE	32
4.4 RIZIKA ADAPTAČNÍHO PROCESU	33
4.5 VÝSLEDEK ADAPTAČNÍHO PROCESU	34
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 PŘIJÍMÁNÍ, ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ BAŤA A. S. DO ROKU 1939.....	38
6.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	38
6.2 OSOBNÍ ODDĚLENÍ.....	39
6.2.1 Práce osobního oddělení	39
6.3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	40
6.4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	41
6.5 ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ.....	41
6.5.1 Adaptační brožura pro zaměstnance	42

6.5.2	Vyhodnocení adaptace zaměstnance	43
7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TVD – TECHNICKÁ VÝROBA A. S.	44
7.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	45
7.2	ZAMĚSTNANCI.....	45
7.3	SWOT ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU PRACOVNÍKA	46
8	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ TVD-TECHNICKÁ VÝROBA A. S.	48
8.1	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	48
8.2	VÝBĚR UCHAZEČE O PRÁCI.....	49
8.3	PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	49
8.4	ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ.....	50
9	KOMPARACE PŘIJÍMÁNÍ, VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACÍCH TVD-TECHNICKÁ VÝROBA A.S. A BAŤA A. S.....	51
10	NÁVRH A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ.....	56
11	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	60
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	67
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Pracovat s lidmi a komunikovat s nimi je klíčovou věcí pro každého zaměstnavatele. Je důležité, aby lidem bylo nasloucháno, je důležité pochopit co daný pracovník ve firmě potřebuje a pokusit se vyhovět jeho potřebám, protože zaměstnanci jsou jednou z nejdůležitějších částí každé společnosti. Je třeba si jich vážit, protože právě motivovaní a kvalifikovaní pracovníci jsou pro každou společnost nepostradatelní.

Je nutné, aby společnost věděla, jak se o své zaměstnance starat. K tomu mimo jiné i slouží řádně propracovaný systém adaptace nového zaměstnance.

Tato práce se věnuje procesu získávání, přijímání, výběru a následně nejdůležitější části, což je adaptační proces. Dané téma si autorka práce zvolila na základě obliby práce a komunikace s lidmi, se kterou souvisí i záliba pro personalistiku, kterou si autorka oblíbila během studia. Téma adaptační proces je spojeno s firmou Baťa a. s., ve které byl proces adaptace dobře propracovaný. Společnost Baťa a. s. má dle autorky nadčasový řídicí systém, a proto se rozhodla inspirovat současnou firmu tímto systémem.

V teoretické části práce autorka vysvětlí základní pojmy týkající se personalistiky, krátce objasní pojem řízení lidských zdrojů, přijímání, získávání a výběr zaměstnance, bez kterého by adaptační proces nemohl vzniknout, poté bude podrobněji popsán pojem adaptační proces, řízení adaptace a adaptační plán.

V části praktické bude uvedeno představení současné společnosti, historie společnosti a provedení analýzy získávání, výběr, přijímání a adaptační proces. Další kapitolou bude provedena analýza získávání, výběru, přijímání a adaptačního procesu společnosti Baťa a. s. do roku 1939. V roce 1939 bylo ve společnosti Baťa a. s. změněno vedení, změna nastala kvůli druhé světové válce, kdy společnost byla v období od roku 1939 pod německým diktátem. Z analýz obou společností bude sestavena komparace mezi společnostmi, pomocí které bude možné sestavit návrhy na doporučení současné společnosti.

CÍLE A METODY UVEDENÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Hlavní cíl bakalářské práce zahrnuje stanovit návrhy a doporučení na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti TVD-Technická výroba a. s. Návrhy a doporučení na zlepšení jsou vyvozeny z komparace společnosti Baťa a. s. do roku 1939 a společnosti TVD-Technická výroba a.s.

Hlavním cílem části teoretické bude stanovení pojmů v oblasti adaptace zaměstnanců, jejich získávání, výběr, přijímání, adaptační proces, adaptační řízení a adaptační plán.

Cílem části praktické bude analýza společnosti TVD-Technické výroby a. s., ve které bude analyzován proces získávání, přijímání, výběr a adaptace zaměstnanců. Dalším cílem bude analýza společnosti Baťa a. s. do roku 1939, ve které bude analyzován proces získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců. Pomocí analýz obou společností bude provedena komparace společností.

Hlavního cíle bakalářské práce bude dosaženo za pomoci dílčích cílů teoretické i praktické části.

Pomocí literární rešerše zaměřené na základní pojmy personalistiky, získávání, přijímání, výběr a adaptaci zaměstnanců bude vypracována teoretická část bakalářské práce.

Praktická část bakalářské práce bude obsahovat analýzu archivních dokumentů, které budou sloužit ke zjištění informací o adaptaci zaměstnanců ve společnosti Baťa a. s. do roku 1939. Pro získání informací z archivních dokumentů je použit kvalitativní výzkum, a to historický výzkum, který bude využit při sběru archivních dat, archivní data obsahují zápisky, deníky a další dokumenty. Dále bude v praktické části použita metoda rozhovoru s personalistkou a ředitelkou společnosti, která slouží ke zjištění informací o společnosti TVD-Technická výroba a. s. Na základě SWOT analýzy budou zjištěny silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti ve společnosti týkající se adaptačního procesu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMŮ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONALISTIKY

Lidské zdroje můžeme chápat jako označení lidí, kteří pracují v dané organizaci. Dalším způsobem označení lidských zdrojů je lidská práce, to znamená, že je to řízení lidí v podniku (Šikýř, 2016, s. 46).

S tímto pojmem se můžeme setkat v mnoha oblastech řízení podniku. Lidské zdroje tedy můžeme definovat z více úhlů pohledů. Podle Aleny Lochmanové (2016, s. 10) se lidské zdroje dají rozdělit do tří skupin. První skupina definuje, jak je organizace schopna získat, vybrat, vzdělávat, odměňovat a komunikovat se zaměstnanci. Druhá skupina vysvětluje, jak lidské zdroje souvisí s personální funkcí nebo útvary. Ve třetí skupině se lidské zdroje týkají přímo personalistů. Personalista je osoba, která se zabývá oblastí řízení lidských zdrojů.

Lidské zdroje se zajímají o vše v souvislosti se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci, můžeme je tedy popsat jako strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, organizační dovednosti, plánování lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, odměňování pracovníků, vzdělávání a vývoj a vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong, Taylor, 2014 s. 4).

Personální práce

Personální práci můžeme chápat jako přístup organizace k řízení a vedení lidí. Personální práci můžeme rozdělit do tří koncepcí, to jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2016, s. 42).

Hlavním cílem personální práce je, aby firma plnila své cíle, byla co nejlépe výkonná, úspěšná na trhu, byla konkurence schopná, dosahovala zisku a také, aby se výkony a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Personální práce má podle Koubka (2007, s. 15-17) za úkol:

- Hledat nejvhodnější vztah mezi člověkem s pracovními úkoly a toto spojení stále zlepšuje.
- Usiluje o optimální využívání pracovníků.
- Vytváří pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy.
- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků.
- Dává pozor na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Personální práci můžeme rozdělit do čtyř kategorií, první kategorií je personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu. (Dvořáková a kol., 2012, s. 5)

Hlavním úkolem personalistiky je zajištění podniku dostatek schopných a motivovaných pracovníků. S pomocí těchto zaměstnanců firma očekává že dosáhne požadovaného výkonu a uskuteční tak **strategické cíle podniku**. Strategickým cílem všech organizací je vytvářet spokojené a stále zákazníky, toho dosahují pomocí výroby a prodejem výrobků nebo služeb. Tato strategie je úspěšná, pokud je organizace schopna získávat, využívat a dále rozvíjet všechny potřebné zdroje jako jsou například finanční zdroje, materiálové, a především zdroje lidské. Nejdůležitější pro firmu je rozvíjet zdroje lidské, protože motivovaní a schopní zaměstnanci rozvíjí všechny další zdroje a pomáhají uskutečňovat strategický cíl firmy (Šikýř, 2016, s. 26).

Personální řízení je řízení, které se zabývá zaměstnanci v organizaci. Hlavním úkolem tohoto řízení je, aby bylo managementu firmy umožněno zkvalitnit přínosy pracovníků jak v krátkodobém, tak i dlouhodobém úspěchu daného podniku, můžeme tedy říct, že personální řízení pomáhá umožňovat managementu obstarávat současné a také budoucí činnosti pracovníků, rozvíjet co největší potenciál zaměstnanců. Důležitým krokem je motivovat zaměstnance k plnění jejich cílů (Kociánová, 2010, s. 10).

Personální řízení je oblast, která se zaměřuje na lidi v organizaci. Personální řízení mají na starosti personální specialisté, kteří navrhují, formulují a přijímají personální strategie a personální politiku. Další součástí práce personálního specialisty je vést management, aby uplatňoval personální strategii a politiku organizace, dále zajišťuje personální služby pro podnik, je poradcem pro vedoucí pracovníky v oblasti změn sociálních dopadů (Kociánová, 2012, 74-75).

Odpovědnost za personální řízení závisí podle Žufana (2012, s. 14) na managementu podniku. Odpovědnost za personální řízení mají vlastníci podniku, statutární orgány, vrcholový management a liniový management.

Personální administrativu lze definovat jako, vedení, řízení a uchování informací o zaměstnancích v daném podniku. Tyto činnosti musí zaměstnavatelé dodržovat, protože jsou předepsané státem (Lochmanová, 2016 s. 11).

Personální administrativu můžeme brát jako druh služby, která napomáhá řízení organizace. Personalisté plní úkoly spojené s administrativou, to zahrnuje například úkoly jako zaměstnávání lidí, vedení evidence zaměstnanců, do kterého patří výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, hodnocení a odměňování. Personalistika byla dříve brána jako pasivní součást podniku (Šikýř, 2016, s. 43).

Podstatou tohoto pojmu je zajišťování formálních činností, které úzce souvisí se zaměstnáváním lidí. Vedení personální administrativy je po firmách požadováno legislativou (zde patří zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, daňové zákony a zdravotní a sociální pojištění). Tyto informace jsou důležité také pro získávání kvantitativních údajů pro ekonomické řízení podniku (Žufan, 2012, s. 11-12).

Personální strategie druhým názvem **strategie lidských zdrojů** je jednou z hlavních podstatou personální práce. Personální strategie má hlavní spojitost se strategií organizace, můžeme tedy říct, že personální strategie vychází ze strategie organizace. Strategie lidských zdrojů nám vysvětluje, jaké je dlouhodobé pojetí řízení a vedení lidí v podniku, to zahrnuje získávání nových zaměstnanců, rozvoj pracovníků, dosahování očekávaných výkonů pracovníky a očekávání uskutečnění strategického cíle podniku (Šikýř, 2016, 29-30).

Můžeme říct, že personální strategie tvoří tak zvané jádro strategie organizace. Je hlavní součástí strategie organizace, protože zaměstnanci v podniku jsou nejdůležitějším zdrojem, který firma využívá. (Koubek, 2015, s. 23-24)

Personální politiku lze chápat jako způsob jednání s lidmi v organizaci, určuje, jaký by měl být přístup a jednání se zaměstnanci a jak by měli být lidé řízeni jejich vedoucími pracovníky. Jedním z hlavních cílů personální politiky je realizace personální strategie, určuje pravidla realizace personálních činností. Důležité je, aby personální politika dodržovala a uznávala podmínky, které jsou v organizaci nastaveny. Personální politika je tvořena z více politik, které se v podniku nacházejí, jako například politika týkající se pracovních činností v organizaci, vzdělávací a rozvojová politika zaměstnanců, politika zaměřená na vedení pracovníků, politika odměňování, politika pro rozmísťování pracovníků, sociální politika a politika uvolňování pracovníků. (Kociánová, 2010, s. 16-17)

Podle Koubka (2015, s. 23) můžeme rozdělit personální politiku na systém relativně stabilních zásad jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, která se přímo nebo

nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele a souboru opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce, lidského činitele, usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.

Pokud pracovníci rozumí personální politice, která ve firmě působí v delším časovém období a jen zřídka se mění, je to správný krok pro úspěšnou a dlouholetou existenci organizace. Personální politika rozvíjí a udržuje vztahy na pracovišti, je důležité vytvářet dobré pracovní klima v podniku, snaží se vymezit konfliktům mezi zaměstnanci. Je nutné, aby respektovala zásady organizace a podporovala zájmy zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 24).

Personální dokumentace, je to evidence zaměstnanců, do které patří například pracovní smlouvy, změny pracovních podmínek, odměňování zaměstnanců, úrazy na pracovišti, potvrzení o kvalifikaci a další. Tyto dokumenty jsou vedeny v tak zvaném personálním informačním systému dané organizace, avšak je nutné, aby byly vedeny i složky zaměstnanců a jejich dokumentace. Personální dokumentace je vyžadována legislativou (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 357).

Personální dokumentace by měla být psána tak, aby sloužila více účelům. Dokumentaci může využívat buď to manažer nebo technický personál, jako je například vedoucí v dílně. Je důležité věnovat dokumentaci pracovníků čas, dané společnosti to může pomoci rozvíjet jak zaměstnance, tak inovace pomocí názorů zaměstnanců (Walker, 2003, s. 208).

1.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2007, s. 27) lze definovat jako: „*Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Řízení lidských zdrojů můžeme dělit na **měkké řízení** a na **tvrdé řízení lidských zdrojů**. Tvrdé řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí, to znamená, že tvrdé řízení lidských zdrojů chápe lidi jako kapitál, který napomáhá k dosažení zisku podniku. Firma však musí investovat do rozvoje lidských zdrojů, aby ji přinášeli zisk (Kociánová, 2012, 78-79).

Měkké řízení lidských zdrojů klade důraz spíše na komunikaci mezi zaměstnanci, motivaci, vedení lidí a jejich rozvoj. Měkké řízení lidských zdrojů pohlíží na zaměstnance spíše jako na cenné aktivum organizace, bere zaměstnance jako konkurenční výhodu, a to z důvodu

oddanosti pracovníků, jejich vysokých schopností, adaptability a angažovanosti. Pro toto řízení je důležitá organizační kultura podniku, protože se snaží sjednotit zájmy managementu a zaměstnanců (Kociánová, 2012, s. 79).

1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Pro modely řízení lidských zdrojů existují dvě hlavní rozčlenění, jedním je model shody, který definovala michiganská škola, druhé rozdělení se nazývá Harvardský systém, zakladatelem tohoto systému je harvardská škola.

Model shody

Michiganská škola byla jedna z prvních, která zaznamenala formulaci pojmu řízení lidských zdrojů a nazvala ji modelem shody, zaměřovala se na to, jakým způsobem a jak nejlépe by měli sladit a také dále rozvíjet případné řízení lidských zdrojů, tím máme na mysli, jak sladit a rozvíjet výkony, odměňování, rozvoj a hodnocení pracovníků (Dvořáková a kol., 2012, s. 6).

Podle Armstronga (2007, s.28) lze dále model shody definovat jako soulad systému lidských zdrojů, struktury organizace a strategii organizace. Lidské zdroje by měly být v harmonii se strategií organizace. Dalším rysem modelu shody je cyklus lidských zdrojů, který tento model zastává, dělí se do 4 procesů – výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj a vzdělání.

Prvním procesem je výběr zaměstnanců, který popisuje, jak organizace zabezpečuje schopné a motivované zaměstnance. Motivovaní a pracovně zdatní lidé jsou schopni dosahovat požadovaných výkonů. Druhým procesem je hodnocení pracovníků, v tomto procesu se posuzuje skutečný výkon lidí, podle toho, jak efektivní jsou. Dále zohledňuje odměňování a schopnost soustavného vzdělávání ke sjednané práci a jak je zaměstnanec schopen dosahovat požadovaných výkonů. Třetí proces se zaměřuje na odměňování pracovníků. Tento proces oceňuje skutečný výkon lidí. Odměňování napomáhá k motivaci zaměstnanců, kteří budou efektivněji vykonávat sjednanou práci. Čtvrtým procesem je vzdělání a rozvoj zaměstnance. Firma rozvíjí schopnost lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadované práce (Šikýř, 2016, s. 46).

Harvardský systém

Dalšími ze zakladatelů, kteří se zabývali řízením lidských zdrojů je Harvardská škola Beera a kolektivu. Navazují na Michiganskou školu a její model shody. Harvardský systém se zaměřuje na to, že stávající problémy personálního řízení je možné vyřešit (Armstrong, 2007, s. 29-30).

Problémy se dají řešit, jestliže si manažeři dokáží utvořit názor na to, jak by chtěli vidět své zaměstnance v podniku a jejich rozvíjení pomocí podniku, musí si umět představit, jaká je politika podniku, a také jaká je praxe řízení lidských zdrojů a jak lze těchto cílů dosáhnout. Pro tento systém jsou typické dva rysy (Lochmanová, 2016, s. 12-13).

Prvním rysem je, že liniový manažer souhlasí se zvýšenou zodpovědností za to, že zabezpečí propojenost strategií konkurenceschopnosti a personální politiky. Druhý rys tohoto systému nám říká, že hlavním cílem personálního útvaru podniku je definovat personální politiku a také zásady, podle kterých se bude řídit plánování a realizování personální činnosti (Lochmanová, 2016, s. 13).

Harvardský model řízení lidských zdrojů poskytuje manažerům určitý návod, jak by měli sestavovat a uskutečňovat strategii lidských zdrojů (Lochmanová, 2016, s. 13).

Podle Šikýře (2016, s. 48) musí cíle a řízení lidských zdrojů brát v potaz zájmy vlastníků, manažerů, zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků a dalších, dále musí brát v potaz působení situačních faktorů uvnitř organizace (to jsou strategie a podmínky organizace, řízení organizace, vliv odborů, podmínky na trhu práce a další) a mimo ni. Pro harvardský systém je důležité, aby podněcoval loajalitu zaměstnanců, rozvíjel schopnost zaměstnanců vykonávat svou práci a dosahovat vzájemného souladu mezi zaměstnanci a organizací.

2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘÍJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je vztah mezi organizací a potencionálním zaměstnancem. Na jedné straně vystupuje organizace, která konkuruje ostatním firmám v získávání daných zaměstnanců. Na straně druhé jsou to budoucí zaměstnanci, kteří se poptávají po práci a mají možnost výběru mezi organizacemi (Dvořáková a kol., 2007, s. 134).

Získávání by mělo začít tím, že si podnik naplánuje, kolik zaměstnanců a jakou pracovní sílu potřebuje, dalším krokem je načasování, tzn., kdy má firma oslovit vnější a vnitřní trh práce (Dvořáková a kol., 2007, s. 134).

Získávání pracovníků je procesem realizace záměrů personální politiky a strategie. Zaměstnanci mohou podniky získávat z vnějšího trhu práce i vnitřního trhu práce (Synek, Kislingerová, 2010, s. 229)

2.1 Získání pracovníka z vnějšího trhu práce

Získání pracovníka z vnějšího trhu, znamená nového zaměstnance, který v dané organizaci ještě nepracoval. Z vnějšího trhu práce můžeme získat zaměstnance jako například absolventy ze škol nebo ženy, které se vrací z mateřské dovolené, uchazeče o zaměstnání, kteří jsou zapsaní na úřadu práce a mnoho dalších. Pokud zaměstnavatel přijme nějakého nového pracovníka z vnějšího trhu práce, měl by investovat do sociální a pracovní adaptace zaměstnanců, aby pracovníci byli schopni podávat takový výkon, který je od nich očekáván.

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je podle Dvořákové (2012, s. 146) velmi důležité, aby personalista dané organizace vzal v úvahu:

- Termín zveřejnění pracovního místa,
- Termín uzávěrky žádosti o účast na výběrovém řízení,
- Termín výběrového řízení,
- Termín oznámení výsledku výběrového řízení,
- O termín nástupu do zaměstnání,
- Délku zkušebního období.

Metody, kterými firmy získávají své zaměstnance je mnoho. Jednou z nejznámějších metod je **inzerce v médiích**. Firma může inzerovat o nabídce volných pracovních míst například v tisku, rozhledech nebo televizi. Organizace má možnost inzerovat sama nebo s pomocí profesionální agentury. Inzerát by měl obsahovat určité zásady, aby splňoval svůj účel, měl

by oslovit co největší množství uchazečů a probudit v nich zájem o nabízenou práci. Inzerát by měl obsahovat nadpis, název organizace (název organizace může být použit i v nadpisu), stručný popis pracovního místa, podmínky a možnosti na nabízením pracovním místě, požadavky na pracovníka, informace o datu nástupu na danou pracovní pozici (Kociánová, 2010, s. 85-86).

Další z metod, jak můžeme získat zaměstnance je **pomocí zprostředkovatelské agentury**. Tyto agentury se zaměřují spíše na obsazování běžnějších pozic. Specializované poradenské společnosti zajišťují inzerci, dělají první pohovory s ucházejícími se pracovníky, poté vybírají ty nejlepší uchazeče, které firmě doporučí (Kociánová, 2010, s. 87).

Nové pracovníky může firma získat, pokud spolupracuje se **vzdělávacími institucemi**, tato metoda není velmi využívána. Organizace mají možnost spolupracovat s univerzitami, středními školami a odbornými učilišti. Firmy pro studenty pořádají různé programy nebo dny otevřených dveří a další akce. Organizace nabízejí studentům nebo absolventům různé programy, mají vypracované metody, podle kterých si vybírají své budoucí zaměstnance (Kociánová, 2010, s. 87).

Dalším druhem metody získávání zaměstnanců je **spolupráce s úřadem práce**. Úřad práce poskytuje zaměstnání pro uchazeče i firmy bezplatně, mohou také organizacím poskytnout i příspěvky za zaměstnání pracovníka (Kociánová, 2010, s. 87).

Firma si sama určí, podle jaké metody je pro ni nejlepší zaměstnance získat, záleží na tom, jaké jsou požadavky pracovního místa, finanční prostředky, které je firma schopna vynaložit na získávání pracovníků (Dvořáková a kol., 2012, 147).

Dále také můžeme vnější trh práce rozdělit podle Frischmanna a Žufana (2017, s. 39) do tří hlavních skupin, kterými jsou:

- Osoby, které hledají zaměstnání, protože v daném okamžiku žádné nemají,
- Osoby, které chtějí změnit stávající zaměstnání,
- Osoby, o které má zájem organizace, ačkoliv jsou zaměstnání u jiného zaměstnavatele a nejeví zájem o změnu.

2.2 Získávání pracovníků z vnitřního trhu práce

Získávání lidských zdrojů pomocí vnitřního prostředí rozumíme, získávání pracovníků, kteří již v organizaci pracují. Přijímání pracovníků z vnitřního trhu je pro organizaci výhodné, protože zaměstnavatel zná své pracovníky, a tak může rychleji a lépe určit, který pracovník se na danou pozici hodí více, či méně. Změna pracovního místa, jako je například povýšení zaměstnanců vede k jejich spokojenosti, motivovanosti, možnosti nového pracovního růstu. Získání zaměstnance z vnitřního prostředí pro firmu znamená snížení fluktuace (Dvořáková a kol. 2012, s. 149-150).

Dosahování pracovníků z vnitřního trhu práce musí být sjednoceno s dalšími personálními činnostmi, což jsou například plánování následnictví, pracovní analýza, výběr pracovníka a jeho hodnocení (Dvořáková a kol. 2012, s. 149-150).

Vnitřní trh práce se neskládá jen ze zaměstnanců, kteří jsou v podniku zaměstnání v daném okamžiku na hlavní pracovní poměr tzn. že jsou vedeni v evidenci, mohou jej také tvořit pracovníci, kteří například v organizaci pracují na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o provedení pracovní činnosti. Další skupina tvorby vnitřního trhu práce jsou zaměstnanci, kteří jsou sice v pracovním poměru, ale jsou vyřazeni z evidence, takovými případy jsou zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené a tak dále (Frischmann, Žufan, 2017, s. 37).

2.3 výběr zaměstnanců

Pro společnost je klíčový výběr a přijímání zaměstnanců. Cílem pro výběr zaměstnanců je posoudit každého člověka ucházejícího se o danou profesi. Tento proces bývá časově i finančně zcela nákladný. Je nutné správně zvolit výběrové prostředky (Bedrnová, Nový, 2007, s. 88).

Výběr zaměstnanců je personální činností, která navazuje na získávání zaměstnanců. Hlavní úlohou výběru zaměstnanců, je vybrat uchazeče, kteří jsou schopni vykonávat sjednanou práci, budou loajální vůči firmě. Abychom zjistili, zda má zaměstnanec schopnosti dostatečné pro danou společnost musíme shromáždit informace o uchazeči pomocí stanovených metod (Dvořáková a kol, 2012, s. 150).

Pracovníky lze vybrat pomocí jednotlivých kritérií, které jsou podle Kociánové (2010, s. 95) následující:

- Musíme prozkoumat dokumenty, které nám uchazeč o práci poskytl nebo případně provést rozhovor po telefonu, který můžeme chápat jako předvýběr.
- Prvotní seznámení uchazečů s danou společností v procesu výběru, kdy probíhá první rozhovor.
- Získat důležité informace o uchazeči, jaká je jeho způsobilost, schopnost a jaký je jeho zdravotní stav.
- Provést přijímací pohovor.
- Zjištění referencí z předchozího pracoviště nebo z pracovišť, ve kterých uchazeč pracoval.
- Ukázka pracoviště uchazečům, seznámení se zaměstnanci.
- Rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí uchazeče.
- Informovat uchazeče o přijetí do pracovního poměru a kontaktovat uchazeče, kteří na danou pozici nebyli přijati.

Výběrové řízení firma může uskutečnit ve více kolech, to znamená, že první kolo může zahrnovat testování. V prvním kole výběrového řízení je analyzovat a vyloučit nevhodné kandidáty, toto kolo zpravidla vedou personalisté dané organizace. Druhé kolo může být například přijímací pohovor, v tomto kole se organizace snaží shromažďovat a analyzovat informace o uchazečích, tuto fázi výběru zaměstnance vede nadřízený, interní nebo externí expert (Kociánová, 2010, s. 95).

2.3.1 Metody pro výběr zaměstnanců

Každá firma používá jiné metody pro výběr zaměstnanců, v této kapitole si uvedeme nejčastější metody využívané firmami.

Rozhodujícími pro výběr pracovníků je ověření si profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka. Při výběru organizace mohou použít spousty metod a také technik, záleží na tom, jak náročné místo se společnost snaží obsadit (Bedrnová, Nový, 2007, s. 85).

Dokumentace uchazečů o práci

Nejdůležitějšími a taky prvními dokumenty, které společnost potřebuje, aby mohla zařadit uchazeče do výběrového řízení je životopis a motivační dopis. Dále uchazeč, pokud po něm organizace žádá, vyplní firemní dotazník. Dalšími dokumenty pak mohou být ústní nebo písemná reference a lékařské vyšetření, popřípadě certifikáty, které potvrzují úroveň kvalifikace uchazeče (Kociánová, 2010, s. 98).

Pohovor

Nejrozšířenějším způsobem, jak vybrat nové zaměstnance je pomocí osobního pohovoru. Pohovor může být doplněn o různé typy testů. Osobní pohovor můžeme brát jako setkání dvou stran, které mají rozdílné zájmy (Pichanič, 2004, s. 115).

Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 90) máme dvě rozdělení pro pohovory, na informativní a výběrové. Informativní rozhovor je uskutečněn při počátečním kontaktu s uchazečem. V tomto pohovoru si obě strany jak organizace, tak uchazeč sdělí základní informace. Pracovník, který pohovor vede, by měl uchazeči poskytnout dostatek informací o organizaci a o pracovním místě, na které se uchazeč hlásí.

Výběrový pohovor je velmi důležitým, je nutné, aby tento typ pohovoru vedl vysoce kvalifikovaný pracovník. Pracovník musí mít připraveny otázky na uchazeče a také musí vědět jaká jsou hlavní kritéria pro přijetí nového zaměstnance (tzn. jaké musí mít pracovník schopnosti, dovednosti, vědomosti, zkušenosti atd.). Pro výběrový pohovor je hlavní, aby se konal komisionálně, přičemž člen komise, by měl být kvalifikovaný pracovník, který bude uchazeči klást otázku a poté s ním i nadále pracovat. Dalším členem komise by měl být personální pracovník. Organizace si komisi však stanoví podle vlastního uvážení (Váchal a kol, 2013, s. 303).

Testování zaměstnanců

Testy při výběru uchazeče, jsou dnes již standardním postupem. Můžeme mít různé typy testů, jako například testy dovedností a osobnosti. Tyto testy pomáhají k posouzení inteligence a výkonnosti uchazeče o práci. Z těchto testů je možné zjistit jakou má uchazeč schopnost se prosadit nebo jaká je jeho sociální způsobilost, tyto testy mají významnou roli, pokud se uchazeč hlásí na řídicí pozici (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 144).

Psychologické testy se používají nejen při zjišťování intelektových předpokladů, ale i pro zjištění úrovně výkonnosti zkoumaného uchazeče. Předtím než začneme uchazeče o práci testovat je nutné zjistit, jestli test skutečně měří, to, co měřit má. Také musíme dbát na spolehlivost testu. Tento test je uplatnitelný při výběrovém řízení spíše na řídicí funkce (Pauknerová a kol, 2012, s. 65).

Testy znalostí a dovedností jsou testy, u kterých zjišťujeme znalosti uchazečů získané během jeho studia nebo zkušenosti získané praxí. Testy znalostí a dovedností si firma tvoří sama (Bělohávek, 2016, s. 81).

Testy pracovní způsobilosti udávají informace o tom, zda je uchazeč schopen splnit nároky na danou pracovní činnost, jsou založeny na základě zjištění znalostí a dovedností a odbornosti uchazeče (Kociánová, 2010, s. 111).

2.4 Přijímání zaměstnanců

Přijímáním nových zaměstnanců do organizace se zabývá personální činnost, která musí dbát na právní a administrativní náležitosti, které se vztahují k nástupu nového pracovníka. Pro nastoupení do nového pracovního poměru, je důležité, aby nový zaměstnanec podepsal pracovní smlouvu (Kociánová, 2010, s. 128).

Náležitosti pracovní smlouvy

V pracovní smlouvě musí být uveden druh vykonávané práce, místo, kde pracovník bude svou práci vykonávat a den nástupu do práce. Bez uvedených náležitostí pracovní smlouva nemůže vzniknout. Druh práce udává, jaké úkoly by měl daný zaměstnanec vykonávat. Místo vykonávání pracovní činnosti, udává místo, na kterém by měl zaměstnanec svou pracovní činnost vykonávat. Dnem nástupu do práce rozumíme den, kdy daný pracovní poměr vznikl. Dnem zavázání pracovního poměru, je zaměstnanec povinen plnit povinnosti vyplývající z pracovního poměru (Šikýř, 2016, s. 112).

Pracovník by se měl s pracovní smlouvou dobře seznámit předtím, než ji podepíše. Zaměstnanec má možnost vyjádřit se k sepsané smlouvě. Nový pracovník je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně (Kociánová, 2010, s. 128).

Neščáková (2013, s. 33) uvádí, nepovinné náležitosti, které se v pracovní smlouvě mohou vyskytnout, jimiž jsou:

- Zkušební doba – udává, zda pracovní vztah a jeho podmínky vyhovují oběma smluvním stranám.
- Doba pracovní smlouvy – pracovní smlouva může být jak na dobu určitou, tak na dobu neurčitou, doba určitá znamená, že smlouva má omezenou platnost a doba neurčitá znamená, že neznáme dopředu konec platnosti smlouvy.
- Jaké jsou práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele.
- Pracovní doba a mzdové ohodnocení zaměstnance.
- Informační povinnosti zaměstnavatele.
- Akcept zaměstnance s vysíláním na pracovní cesty a další.

Evidence pracovníka

Po přijetí pracovníka a podepsání pracovní smlouvy je nutné, aby personalista založil novému pracovníkovi složku, tedy zařadil zaměstnance do evidence organizace. Zařazení do evidence zahrnuje, vytvořit zaměstnanci osobní kartu, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení a vystavit podnikový průkaz. Pro zavedení zaměstnance do evidence personalista potřebuje znát údaje o zaměstnanci, minimálně musí znát jméno a příjmení zaměstnance, datum a rok narození, rodné číslo, rodinný stav, kolik má zaměstnanec dětí, bydliště a kontaktní údaje, národnost, zdravotní stav zaměstnance, informace o vzdělání zaměstnance, datum vzniku pracovního poměru, pracovní zařazení v organizaci, místo pracoviště v organizaci, u nového zaměstnance je také nutnost převzít zápočtový list od bývalého zaměstnavatele (Koubek, 2015, s. 190).

Evidence pracovníků ve společnosti shromažďuje informace, které jsou potřebné k řízení personálních procesů. Může jít například o základní databázi zaměstnanců, složky zaměstnanců, které obsahují základní informace o zaměstnancích a informace o jejich výkonu (Armstrong, 2007, s.725).

3 VYMEZENÍ POJMU ADAPTACE

Pojem adaptace, můžeme vyjádřit jako přizpůsobování se člověka k životním podmínkám a také přizpůsobení se k životním změnám. Lidé se snaží nejen přizpůsobovat se k danému prostředí i lidem, ale snaží se přizpůsobovat si své potřeby, hodnoty a zájmy (Bedrnová, Nový, 2007, s. 101).

Prostředí, ve kterém se člověk může nacházet, může být velmi různorodé, v tomto případě může být pro jedince těžké se adaptovat na všechny vlivy, které jsou kolem něj. „*Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností.*“ Adaptací proces můžeme rozdělit do dvou skupin, první skupinou je sociální adaptace a druhou skupinou je pracovní adaptace (Bedrnová, Nový, 2007, s. 107).

Podle Surynka a nového (2006, s. 153) adaptaci můžeme definovat jako proces, ve kterém se jedinec snaží přizpůsobit určitým podmínkám v jeho životě a změnám, které nastanou. Člověk se snaží přizpůsobit si životní podmínky jeho potřebám, zájmům, hodnotám a cílům. Adaptace se tedy týká sociálního prostředí, ve kterém člověk žije, a ve kterém se nachází, s tím souvisí i adaptace na pracovní prostředí, ta vzniká při nástupu člověka do zaměstnání.

Důležitými pojmy, které souvisí s adaptací, jsou adaptabilita a adaptovanost. **Adaptabilita** znamená, jak je člověk schopen přizpůsobovat se měnícímu prostředí (Nový, Surynek, 2006, s. 154).

Podle Veselé a Kaniové (2011, s. 92) je adaptabilita definována jako dovednost člověka, který je schopen zvládat požadavky na měnící se prostředí. Toto prostředí se vytváří a také mění v procesu vývoje osobnosti jedince.

Adaptovanost je výsledek procesu adaptace, vysvětluje, jak byl nový zaměstnanec začleněn do kolektivu, zohledňuje se, jak často zaměstnanec spolupracoval se svými kolegy a jak byl adaptován na jeho pracovní pozici (Dvořáková a kol., 2012, s. 164).

Adaptovanost vysvětluje, jak je člověk schopen se vyrovnat s měnícím prostředím a měnícími se podmínkami a jaký je výsledek celého procesu (Nový, Surynek, 2006, s. 154).

3.1 Pracovní adaptace

Adaptace pracovního prostředí definuje, jak se zaměstnanec dokáže ztotožnit s novou prací, s novým pracovním prostředím a s podmínkami, které jsou na pracovišti stanoveny. Pro pracovní adaptaci je důležité, aby vedoucí pracovník byl dobře připraven, správně zorganizoval

zaučení a zaškolení pracovníka. Začátkem adaptace na pracovní prostředí se považuje nástup nového pracovníka na jeho pozici. Adaptace pracovní je propojena s adaptací sociální. Pokud je pracovník dobře zařazen do organizace, potom je i jeho sociální adaptace rychlejší a příznivější (Veselá, Kaniová Veselá, 2011, s. 94).

V průběhu pracovní adaptace postupně dochází ke sladění osobních předpokladů daného zaměstnance s danými požadavky na jeho pracovišti, tento pojem dále zahrnuje zvládání změn v nárocích a podmínkách práce, k těmto činnostem dochází díky vědecko-technickému pokroku (Bedrnová, Nový, 2007, s. 101).

3.2 Sociální adaptace

V průběhu sociálního procesu se pracovník začleňuje do sociálních vztahů pracovního týmu nebo pracovní skupiny lidí, zapojuje se tak do celého sociálního systému daného podniku. K sociální adaptaci pracovníka může dojít i tehdy, pokud je změněna jeho pozice ve firmě (Bedrnová, Nový, 2007, s. 94).

Sociální a pracovní adaptace jsou navzájem provázané a nelze je tedy od sebe přímo oddělit. Tyto dva druhy adaptace mají dopad na to, jak se pracovník stabilizuje v podniku, dále mají dopad na spokojenost a výkon pracovníka. Je velmi nutné tyto procesy řídit. Tyto procesy řídí nadřízený pracovník nebo personalista (Váchal, Vochozka a kol, 2013, s. 305).

Pro posouzení sociální adaptace máme k dispozici subjektivní a objektivní kritéria. Do subjektivního kritéria patří podle Veselá a Kaniové Veselá (2011, s. 94-95) například:

- Odborná připravenost, to znamená teoretická a zejména praktická připravenost zaměstnance a jeho životní zkušenosti.
- Výkonná připravenost tzn. jaká je fyzická zdatnost zaměstnance, psychická odolnost.
- Osobní vyhraněnost, do které zahrnujeme vlastnosti člověka.
- Hodnotová orientace.
- Motivace.
- Postojové zaměření.

Mezi kritéria objektivní, tedy vnější, můžeme rozčlenit podle Nového a Suryňka (2006, s. 156) takto:

- Vnější pracovní podmínky, to znamená, jakou má firma technologii a jakou používá techniku, osvětlení, hlučnost.
- Technické vybavení pracoviště a technologie na pracovišti.
- Sociální vybavenost pracoviště.
- Způsob řízení ze strany nadřízeného pracovníka, jaký má vedoucí pracovník styl řízení práce.
- Organizaci práce.
- Sociální klima na pracovišti a v pracovní skupině.
- Podnikovou kulturu.
- Mimo pracovní vlivy, to je například oblast, která zahrnuje vliv rodiny a vliv širšího okolí kolem zaměstnance, v níž člověk pracuje nebo žije.

3.3 Adaptace na organizační kulturu

Podle Lukášové (2010, s. 15) můžeme pojetí organizační kultury zobecnit, můžeme ji tedy chápat jako: *„Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a výtvorech materiální a nemateriální povahy.“*

Organizační kultura má určitý vliv na adaptaci zaměstnanců. Důležité je, jaké jsou v organizaci stanoveny normy chování. Jsou to pravidla, která ve firmě nejsou striktně stanovena předpisem, jsou to tedy neformální pravidla (Lukášová, 2010, s. 15-18).

Organizační kulturu, lze také definovat jako názory, které všichni členové organizace sdílejí. Sdílejí stejné hodnoty a taky stejné představy. Tyto názory, představy a hodnoty v podniku slouží jako normy, které jsou v organizaci určeny. Z těchto norem se odvíjí chování zaměstnanců. Neznamená to však, že všichni zaměstnanci musí přesně souhlasit se všemi názory a zvyklostmi, které organizace zastává, i když se to od nich očekává (Kociánová, 2010, s. 18-19).

Pro nově příchozího zaměstnance je velmi důležité, aby byl seznámen s kulturou podniku. Organizační kulturu má každá organizace nastavenou jinak, ostatní organizace preferují jiné hodnoty, cíle, názory a představy. Pro pracovníky je důležité, jaké je sociální klima na pracovišti. Pokud jsou vztahy na pracovišti v souladu a nevznikají žádné nebo minimální konflikty, napomáhá to k dobrým výsledkům a k dobré pracovní činnosti v podniku (Kociánová, 2010, s. 19-21).

4 ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Řízení adaptačního procesu můžeme rozdělit do dvou celků. Prvním důležitou částí tohoto řízení je, jak řídit pracovníky. U pracovníků musíme dbát na jejich osobnostní rozvoj, uspokojovat jejich přání a také potřeby (Bedrnová, Nový, 2007, s. 101).

Druhou částí je řízení adaptačního procesu z pohledu firmy, to znamená, že organizace se snaží, aby se pracovník rychle ztotožnil s prací, s pracovním týmem, a co nejrychleji se adaptoval na podnik a jeho pracovní činnost (Bedrnová, Nový, 2007, s. 102).

Hlavním cílem řízení procesu zaškolování zaměstnanců z pohledu organizace je co nejvíce snížit své náklady a zvyšovat efektivnost práce a stabilitu jednotlivých pracovních skupin (Bedrnová, Nový, 2007, s. 102).

Podle Nového a Suryňka (2006, s. 157-158) je řízení adaptace rozděleno na aspekt pracovníka, který se zabývá rozvojem osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků a pracovní spokojenosti zaměstnance. Druhým aspektem je záměr organizace, která se snaží vytvářet soulad mezi předpoklady pracovníků a nároky jimi vykonávané práce. Hlavním cílem řízení adaptačního procesu u nových zaměstnanců je, aby pracovník co nejlépe zvládal práci, která je mu určena, byl schopen se zdokonalovat ve své profesi a adaptoval se na organizaci a také na jeho pracovní skupinu. Cílem řízení adaptačního procesu z pohledu podniku je, aby byl pracovník úspěšný při naplňování cílů příslušného útvaru a podniku.

Pojmem řízení adaptace chápeme jako začlenění nového zaměstnance do organizace, nemusí to být však nově příchozí zaměstnanec, ale například zaměstnanec externí, kterého je nutno začlenit do kulturního, sociálního a pracovního prostředí dané organizace. Adaptace může být i v psané formě nebo tak zvaně tradovaná, což znamená, že je řízení adaptačního procesu předáváno z generace na generaci, tedy z vedoucího pracovníka na dalšího vedoucího. Účelem řízení adaptačního procesu pro mnohé firmy je snížit náklady a fluktuaci zaměstnanců, zvýšit efektivnost práce a také dbát na spokojenost zaměstnanců (Dvořáková a kol. 2012, s. 162).

Pro nově příchozího zaměstnance by měl manažer organizace přidělit odpovědného pracovníka, který nového zaměstnance bude provádět adaptačním procesem. Odpovědný pracovník podává informace o novém zaměstnanci, pomáhá mu se lépe a rychleji adaptovat (Bedrnová, Nový, 2007, s. 102).

Pro nově příchozího zaměstnance je velmi obtížné vstřebat všechny informace o novém zaměstnání a jeho pracovišti. Odpovědný pracovník tedy musí informovat nového zaměstnance postupně. Hlavním úkolem je zaměstnanci poskytnutí jak ústních informací, tak poskytnutí různých materiálů (Koubek, 2015, s. 199).

4.1 Objekty řízení adaptačního procesu

Předmětem řízení adaptačního procesu v organizaci mohou být noví pracovníci, pracovníci vracející se na své místo po delším časovém období, také pracovníci, kteří mohou měnit místo a pracovní skupiny (Bedrnová, Nový, 2007, s.103-106).

Noví pracovníci

Pro nově příchozího pracovníka je velmi nutná adaptace na podnik. Adaptační proces nového zaměstnance vede buď to personalista, nebo vedoucí dané pracovní skupiny, do které je pracovník přiřazen. Vedoucí si musí důkladně promyslet, jak tento proces povede, postupů pro správnou adaptaci zaměstnance je mnoho (Bedrnová, Nový, 2007, s.102).

Pro nového zaměstnance je povinností, aby se přizpůsobil požadavkům práce, vztahům na pracovišti, pro tyto zaměstnance tedy platí, že je u nich složitější adaptační proces, který i déle trvá. Zaměstnanec se musí adaptovat jak na sociální, tak pracovní adaptaci a kulturu zaměstnavatele (Dvořáková a kol. 2012, s. 162).

Pracovníci vracející se na své původní místo

Druhem pracovníků, kteří se po delším časovém období vracejí na své původní místo mohou, být například ženy, kterým skončila mateřská dovolená nebo pracovníci, kteří se vracejí zpět po dlouhé nemoci a další. V tomto případě je adaptační proces rychlejší, i když po dlouhé nepřítomnosti pracovníci mohou ztratit svou profesionální důvěru a v horším případě klesne zájem o jejich pracovní pozici. Důležitým cílem v adaptaci těchto pracovníků je citlivý přístup vedoucího, snaha o řešení osobních problémů zaměstnance, to je například problém matek po rodičovské dovolené. Organizace se tedy snaží pomoci úpravou pracovní doby nebo například zajištěním školky pro dítě (Bedrnová, Nový, 2007, s.103).

Pracovníci měnící pracovní zařazení

Interní mobilitou se rozumí rozmístění zaměstnanců v organizaci. Je to převod pracovníka na jinou pracovní pozici nebo převedení do jiné organizační jednotky. Některé organizace

podporují mobilitu zaměstnanců, považují to za efektivní rozvoj potenciálu zaměstnanců (Dvořáková a kol, 2012, s. 164).

Je nutné, abychom při adaptaci nezapomínali také na zaměstnance, kteří mění své pracovní zařazení. Změny nového zařazení pracovníka mohou nastat, pokud odchází z jednoho provozu do provozu druhého nebo je přerazen do nového provozu, pokud zaměstnanec povýší nebo mu zdravotní stav nedovolí vykonávat současnou práci. I když se jedná o stejnou firmu, se stejnými pravidly a organizační kulturou, každá pracovní pozice je odlišná, proto by měl vedoucí pracovník dbát na to, že člověk, který mění svou pracovní pozici, se musí adaptovat na nové prostředí (Bedrnová, Nový, 2007, s. 103).

Pracovní skupiny

Pracovní skupinu tvoří lidé na jednom pracovišti. Jsou to lidé, kteří jsou spojeni pomocí stejné pracovní činnosti. Jsou vedeni totožným vedením a vnitřní strukturou sociálních rolí (Nový, Surynek, 2006, s. 137).

Adaptace pracovních skupin nastává tehdy, když se v podniku zavádějí nové inovační změny. Úspěšnost adaptace na nové změny je ovlivněna tím, jak je vedoucí pracovník připraven a adaptaci provádí. Správný způsob adaptace je co nejvíce zapojit pracovníky do procesu zavádění inovační změny (Bedrnová a Nový, 2007, s. 106).

4.2 Adaptační plán a jeho průběh

Adaptační plán pro nového zaměstnance podle Bedrnové a Nového (2007, s. 106) musí vycházet z těchto zásad:

- Důležité je vědět, jak složitou práci bude zaměstnanec vykonávat. Adaptační plán musíme dobře rozplánovat, může mít různou podobu. Může se jednat o stručný záznam nebo podrobný adaptační program.
- Musíme znát dřívější pracovní zkušenosti zaměstnance, pokud má s pracovní pozicí, která je mu přidělena dřívější zkušenosti, adaptační proces nemusí trvat tak dlouho, jak u pracovníka, který zkušenosti s pracovní pozicí nemá.
- Je nutné brát zřetel na individuální zvláštnosti pracovníka a plán přizpůsobit jeho představám a přáním.

Do adaptačního plánu můžeme zařadit například zácvikový program, studium organizačních norem, odbornou stáž, řešení projektu. Každý plán by měl mít svého garanta. Garantem je

pracovník, který pomáhá pracovníkovi po odborné stránce, pomáhá mu usnadnit také orientaci na jeho pracovišti. „*Adaptační program je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků, zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků.*“ (Bedrnová a Nový, 2002, s. 346).

Zácvik pracovníka můžeme brát jako jednodušší druh zaškolení zaměstnance. Hlavní úlohou zácviku je poučení nebo krátkodobé zapracování pracovníka, který nastoupil na nové pracovní místo nebo přestoupil na novou pozici (Bedrnová a Nový, 2002, s. 348).

Máme dvě rozdělení pro zácvik, jedním je zácvik zaměřený na proces, zabývající se pozorováním a pečlivým záznamem chování. Druhým rozdělením je zácvik vytvářející referenční rámec, tento zácvik slouží k využití vhodných schémat při pozorování a hodnocení chování, hlavním cílem tohoto zácviku je porozumět kompetencím a efektivním projevům chování, které do kompetencí spadají (Procházka, Vaculík, Smutný, 20, s. 94).

Zaškolení pracovníka se od zácviku liší. Zaškolení poskytuje zaměstnancům absolvovat odborně teoretické přípravy. V praktickém zácviku musí zaměstnanec vykonat konkrétní činnost, kterou mu zaměstnavatel udělí. Zácvik je ukončen zkouškami a vydáním osvědčení (Bedrnová a Nový, 2002, s. 348)

Průběh adaptace u nového zaměstnance můžeme rozdělit do tří hlavních skupin. První etapou je zařadit zaměstnance na jeho pracoviště, seznámit jej s jeho pracovištěm, dále je nutné představit ho svým spolupracovníkům a vedoucím zaměstnancům. Druhou etapou je pomoci pracovníkovi s orientací v novém prostředí. Pracovník by měl získat potřebné zkušenosti, které vedou k jeho úspěšnému zvládnutí pracovního úkolu. Postupně se zaměstnanec sžívá s pracovním prostředím a s jeho kolegy. Třetí etapou průběhu adaptace je vytvářet si aktivní přístup k práci, začlenit se do pracovní skupiny (Veselá, Kaniová Veselá, 2011, s. 95).

Průběh sociální a pracovní adaptace nového pracovníka můžeme rozdělit do několika důležitých bodů, které popisuje Veselá a Veselá Kaniová (2011, s. 96):

- Jak je pracovník schopen vyrovnat se s nároky na jeho pracovní zařazení,
- Aktivní přístup zaměstnance, jak zvládne vyřešit problémy, které jsou spojeny s novou prací,
- Přijetí nového zaměstnance pracovní skupinou, usnadnění adaptačního procesu organizací i zaměstnanci,
- Schopnost organizace plnit v uspokojivé míře očekávání pracovníka.

Podle Nového a Surynka (2006, s. 153) můžeme rozdělit průběh adaptace do tří částí. První částí je přípravná fáze, tato fáze zahrnuje dobu, která představuje dobu ještě před změnami podmínek. Druhá fáze je nazývána jako fáze globální orientace, která nastává počátkem nových změn. Třetí částí je fáze uvědomělé orientace. Tato fáze nastává, když si člověk začne přetvářet vztah ke změněným podmínkám života. Jakmile si člověk začne uvědomovat změny, je schopen začít využívat svůj potenciál ke zvládnutí změn. Čtvrtou fází je zvládnutí nových požadavků prostředí. Pokud člověk zvládne a přijme nové prostředí je to známka, že adaptační proces proběhl úspěšně.

4.3 Délka adaptace

V každé firmě je stanoven adaptační plán jinak. Adaptace nového zaměstnance tedy v každé firmě trvá jinak dlouho, taky záleží na tom, jestli nově příchozí zaměstnanec má praktické zkušenosti již z předchozího zaměstnání. Důležité je zohlednit obtížnost práce, kterou bude nový zaměstnanec vykonávat. Navrhovaná doba adaptace nového zaměstnance je stanovena od tří až do šesti měsíců (Vajner, 2007, s. 93).

Adaptační plán, který je ve firmě stanoven může obsahovat například zácvikový program, studium organizačních norem, absolvování vstupního školení, odbornou praxi, zpracování projektu a další. Těmito metodami se adaptační proces ve firmě může značně prodloužit. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 106).

Dle mého názoru je velmi užitečné zaměstnanci poskytnout zácvikový program nebo vstupní školení, i když je to pro firmu nákladnější. Zaměstnanec je totiž plně informován a připraven na svou práci a je to rychlejší způsob začlenění zaměstnance.

V tabulce uvedené níže, je popsán průběh adaptace podle Vajnera (2007, s. 94). Všechny z uvedených bodů by měly být v adaptačním procesu uskutečněny, aby adaptace zaměstnance proběhla úspěšně.

Tabulka 1 Průběh adaptačního procesu (Vajner, 2007, s. 94)

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
Před nástupem	<ul style="list-style-type: none"> • „Domácí příprava“ – jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštěvovat budoucí pracoviště.
1. týden	<ul style="list-style-type: none"> • Informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení o bezpečnosti práce, schůzky s nadřízeným, se specialisty, s kolegy; formou předání integrační příručky se zaměstnanec dozvídá řadu důležitých informací o organizaci (informace mohou být uloženy i na firemním internetu).
2.-4. týden	<ul style="list-style-type: none"> • Různá školení a pracovní semináře – například o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách. • Realizace „kolečka“ po různých odděleních. • Zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace.
2.-5. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> • Jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno.
6. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> • Ukončení procesu integrace adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, pojednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů.

4.4 Rizika adaptačního procesu

Pokud není adaptační proces dobře veden nebo kontrolován, mohou nastat při adaptaci nového zaměstnance jisté problémy. Jedním z nejčastějších problémů, kdy zaměstnanci nejsou úspěšní a ztrácí i motivaci k práci je, že jim nebyl dostatečně vysvětlen postup pracovní činnosti, kterou měli zaměstnanci vykonávat. Vedoucí se jednoduše dopustí chyby a to tím, že předpokládá, že zaměstnanci už postup dané práce znají (Urban, 2017, s. 49).

Dalším důvodem, vzniku rizika v adaptačním procesu je, že vedoucí nebo mentor, který má zaměstnance na starosti, se nechce s adaptací zaměstnance příliš zdržovat. Problém taky může nastat, pokud vedoucí dostatečně nezodpoví dotazy zaměstnance nebo považuje neznalost postupu práce za zaměstnancův nedostatek (Urban, 2017, s. 49).

Jednou z možných příčin, pro špatnou adaptaci zaměstnance je, že si nový zaměstnanec nemá možnost danou práci dostatečně vyzkoušet v rámci adaptačního procesu, tento problém může nastat, pokud je zaškolení zaměstnance urychleno (Urban, 2017, s. 49).

Dalšími možnostmi podle Hroníka (2007, s. 337), kdy je adaptační proces zaměstnance rizikový je, pokud je nový pracovník na začátku adaptace zahrnut mnoha informacemi, které není schopen zpracovat. Zaměstnanec může dostat úkol na prověření schopností, tyto úkoly obvykle bývají těžké, to může vyvolat v novém zaměstnanci nechuť k další práci. Jednou z největších chyb, která nastává u adaptačního procesu je nezájem o nového zaměstnance, v tomto případě si vedoucí myslí, že je zaměstnanec dostatečně samostatný a že se vše naučí sám.

4.5 Výsledek adaptačního procesu

Pro adaptaci nového zaměstnance je důležité přidělení garanta, jak jsem již uvedla v předchozí kapitole. Garant neboli konzultant může být vedoucím pracovníkem nebo jiným zaměstnancem firmy. Hlavním úkolem garanta je pozorovat zaměstnance při adaptačním procesu, sdělovat zaměstnanci důležité informace pomoci mu rychleji se zapracovat. Na druhou stranu nejen pomoc zaměstnanci je pro konzultanta to nejdůležitější. Dalším úkolem pro garanta je, aby podával průběžné informace o zaměstnanci svému nadřízenému (Bedrnová, Nový, 2007, s. 106).

Výsledkem adaptačního procesu se považuje, pokud zaměstnanec dokáže odvádět dané pracovní výsledky a začlení se do sociálních vztahů, je aktivní v pracovní skupině a je schopen bez problémů spolupracovat s kolegy na pracovišti (Dvořáková a kol, 2012, s. 164).

Podle Nového a Surynka (2006, s. 158) je cílem řízení adaptačního procesu naplnit očekávání, která jsou spjata s pozicí a rolí daného pracovníka a jsou úspěšně naplněny cíle podniku.

Dle mého názoru je pro podnik důležité nejen co nejrychleji a nejefektivněji adaptovat své pracovníky, ale rozvíjet je v jejich zkušenostech a znalostech, poskytovat jim školení a taky

kariérní růst. Po všech uvedených krocích můžeme říct, že adaptace zaměstnanců proběhla úspěšně.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Řízení lidských zdrojů je rozsáhlým tématem, do kterého patří získávání, výběr, přijímání, adaptování zaměstnanců, odměňování zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů můžeme také definovat jako řízení lidí v organizaci.

Pro podnik je hlavní získávání zaměstnanců, které může firma získat z vnitřních a vnějších zdrojů, dále je nutné vybrat vhodné zaměstnance, pomocí různých metod, které firmy praktikují, jako jsou například dotazníky, testování osobnosti a ústní část, tedy pohovor. Po vybrání nejvhodnějšího zaměstnance přijde na řadu přijetí zaměstnance. Přijetí zaměstnance začíná v době, kdy zaměstnanec a zaměstnavatel podepíše pracovní smlouvu a sjednají si pracovní podmínky.

Po tomto procesu, začíná nejdůležitější proces pro nového zaměstnance, a to je adaptace. Adaptace na pracovní prostředí a sociální adaptace, obě adaptace se prolínají, není možné je od sebe oddělit. Adaptace není jen pro nové zaměstnance, ale pro pracovníky, kteří mění svou pracovní pozici, například povyšují nebo pro pracovníky vracející se do práce po dlouhodobé nemoci a pracovníky vracející se po mateřské dovolené.

Hlavním úkolem pro organizaci je, aby adaptace proběhla úspěšně, co nejefektivněji a s minimálními náklady. Pro zaměstnance je důležité, aby se co nejrychleji přizpůsobili podmínkám na pracovišti.

Pro správné řízení adaptace je nutné, aby zaměstnanec dostal svého mentora, který mu bude napomáhat s řešením problémů, úlohou mentora je jak pomoc novému zaměstnanci, tak kontrola zaměstnance, při výkonu jeho práce. Dalším krokem pro úspěšnou adaptaci zaměstnance je sestavení tak zvaného adaptačního plánu. Adaptační plán si každá firma sestaví sama, může trvat až po dobu 6 měsíců. Pro adaptaci zaměstnance společnosti používají například různé adaptační programy.

Adaptace zaměstnance ovšem nemusí vždy dopadnout dobře. Při adaptačním procesu mohou nastat určitá rizika, například že vedoucí nechtějí ztrácet čas se zaškolením zaměstnance nebo nedají dostatečné odpovědi na zaměstnancovi otázky, další příčinou může být, když mentor nebo vedoucí bere pracovníkovu neznalost pracovního postupu jako jeho osobní nedostatek. Výsledkem procesu adaptace je socializovat a seznámit zaměstnance se všemi pokyny firmy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘIJÍMÁNÍ, ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE

ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ BAŤA A. S. DO ROKU 1939

Společnost Baťa a. s. vznikla v roce 1984. Zakladateli společnosti byli sourozenci Tomáš, Antonín a Anna. Organizace byla jednou z prvních velkovýrobců obuvi na světě. Svých pracovníků si firma velmi vážila a snažila se jim vytvořit to nejlepší pracovní prostředí a podmínky. V bakalářské práci se zaměřím na společnost Baťa a. s. do roku 1939 což je do období před druhou světovou válkou.

V této kapitole pojednávám o tom, jakým způsobem firma Baťa získávala své zaměstnance, jakým způsobem a jakými metodami vybírala své zaměstnance a přijímala je, dále popíšu, jak firma pokračovala s přijatými zaměstnanci, jakým způsobem nově příchozí zaměstnance adaptovala, jak z aspektu sociálního, tak pracovního a jak dlouho adaptační proces ve společnosti trval. V další části této kapitoly popíšu, jaké dokumenty společnost dávala svým zaměstnancům k vyplnění.

Informace o společnosti Baťa, a. s. do roku 1939 jsem získala po navštívení Státního okresního archivu Zlín, se sídlem na Klečůvce. V archivu jsem čerpala z dokumentů, které mi byly poskytnuty z fondu Baťa. V archivu jsem navštívila badatelnu, ve které jsem musela vyplnit badatelský list, dále jsem dostala osnovu, ve které jsem si našla knihy potřebné k mému tématu bakalářské práce. Po vyplnění žádanky o zapůjčení dané knihy a potřebných dokumentů mi vše přinesl pracovník archivu.

6.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců ve společnosti Baťa a. s. je možno rozdělit do dvou specifických období. První období začíná v roce 1894 do roku 1914, druhé období začíná od roku 1914 do roku 1939. V prvním období měla společnost problém najít kvalifikované zaměstnance, dalším problémem bylo setrvání zaměstnanců ve firmě. Zavádění nových pracovních postupů v lidech vzbuzovalo nedůvěru, měli strach o budoucnost společnosti, proto si raději hledali nová místa a z firmy Baťa a. s. odcházeli. V druhém období od roku 1914 se postavení společnosti stabilizovalo. Společnost zkvalitnila výrobu, investovala do strojů, dále získala vojenské zakázky, to pomáhalo mužům vyhnout se vojně. Stabilizace firmy vedla ke zvýšení zájmu potenciálních pracovníků. Během let firma čelila jinému extrému, kterými jsou například přetlak lidí, kteří chtěli ve společnosti pracovat. Musel se zdokonalit systém

personální péče, tak aby z velkého množství uchazečů byli vybíráni ti, kteří se nejlépe ztožní nejen s výrobním tempem, ale i podnikatelskou filozofií firmy (SOkA Zlín, II/1, kart. 1010, inv. č. 11).

Pro společnost bylo získávání zaměstnanců velmi důležité, společnost se svědomitě o své zaměstnance starala a snažila se jim co nejvíce vyhovět. Pro získávání zaměstnanců firma používala osobních doporučení zaměstnanců, společnost se domnívala, že doporučení od zaměstnanců, kteří ve firmě pracují, je vysoce spolehlivým zdrojem. Další formou, jak firma získává zaměstnance je, že se zaměstnanci nabízejí sami. Inzerce ve firmě není zcela oblíbenou, protože je drahá, tedy by firma utratila mnoho peněz. Společnost své zaměstnance nezískávala jen z vnějších zdrojů, ale také z vnitřních zdrojů, jako efektivní způsob bylo sdílení informací mezi vedoucími osobních oddělení a mezi jednotlivými závody. Jedním z variant, proč zaměstnanci přicházeli do firmy Baťa, byla že společnost nabízela byty zaměstnancům, kteří bydleli daleko (SOkA Zlín, II/1, kart. 1010, inv. č. 11).

6.2 Osobní oddělení

Plánování a řízení je hlavním úkolem osobního oddělení. Je to část závodní organizace, které je zařazena do oboru personálního. Vedoucí osobní oddělení je součástí ředitelského štábu a měl by být roven jeho dalším členům, má totiž na starosti velmi důležité záležitosti, to jsou například zaměstnanci společnosti, zdraví a bezpečnost, výcvik a mnoho dalších věcí, které se týkají zaměstnanců v organizaci. Pro osobní oddělení je nutné mít zaměstnance, který se bude starat o správné umístění a výběr pracovníka. Dalším členem osobního oddělení je služební úředník, který má za úkol zajistit zábavu, jídelny, skupinové pojištění a spokojenost pracovníka. Pro společnost Baťa je velmi důležité, aby se zaměstnanci cítili spokojeně, proto osobní oddělení dbá na to, aby byli noví zaměstnanci i zaměstnanci působící ve firmě spokojení, jinak by práce osobního oddělení nesplňovala svůj účel (SOkA, Zlín, Baťa II/1, kart. 1014 inv. č. 25).

6.2.1 Práce osobního oddělení

Práce osobního oddělení je jednou z klíčových funkcí vedení závodu, která nese velkou zodpovědnost ve společnosti. Cílem osobního oddělení je fungovat jako výchovné a poradní, dbá na to, aby vztahy, které se týkají zaměstnanců, byly provedeny kvalifikovaně, odborně,

a také zkušeně. Vedoucí osobního oddělení se nazývá štábní důstojník, má udržovat správnou rovnováhu mezi zájmy podniku a zájmy zaměstnanců, dále má rozhodovat o přijetí nových pracovních metod a zásad. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1014, inv. č. 25).

Práce osobního oddělení se dělí podle archivních dokumentů na (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1014, inv. č. 25):

- **Péči o zdraví** – snaha udržet zaměstnance v dobrém zdravotním stavu, jak duševním, tak tělesném. Opatřením je dohlížení na pracovní poměry, pokud mají vliv na zdraví a také průběžné zdravotní prohlídky zaměstnanců.
- **Bezpečnost** – dohled na pracovní poměry.
- **Školení** – pro společnost je důležité vzdělání a výchova zaměstnance, zdokonalování zaměstnance v práci a umožnit pracovníkovi kulturní rozhled. Školení zahrnuje mnoho kurzů pro vedoucí, zaměstnance, učně a další.
- **Výzkum** – je to studium životních nákladů, týká se mzdových standardů a dat, která mají vliv na stanovení délky pracovní doby.
- **Služby** – zabývá se pohodlím a blahem zaměstnance, zahrnuje se zde pojištění, penze, jídelny, úspory, bydlení a rekreace.
- **Úpravy vzájemného poměru a dohled na společenské zájmy** – zabývá se jednáním a organizováním skupin zaměstnanců a dalšími skupinovými problémy.

6.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců by měl být důkladný. Je důležité zaujmout uchazeče, ukázat jim, že jejich práce bude naplňovat jejich představy, mohou se zdokonalovat a zlepšovat, měnit pracovní pozice. Společnost Baťa se snaží vyjádřit uchazečům, že se nesnaží najít jen dělníka, ale že se zajímá o uvědomělé, ochotné a činné zaměstnance (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1014 inv. č. 25).

Pokud má být výběr zaměstnance správný, je hlavním úkolem znát informace o schopnostech a vlastnostech uchazeče. Posuzování, pro výběr zaměstnanců má na starosti osobní referent, ten musí posuzovat uchazečovi vrozené schopnosti a zkušenosti (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 36).

Uchazeči o pracovní místo nejdříve zašlou do firmy písemnou žádost. Pověřený pracovník písemné žádosti přečte a poté je rozdělí příslušným osobním referentům. Pokud společnost má o některého z uchazečů zájem, zašle mu osobní dotazník. Po zaslání dotazníku si referent

zjistí o uchazeči informace z více zdrojů, když uchazeč vrátí vyplněný dotazník, referent zkontroluje, zda informace sedí. Pokud jsou informace správné a nejsou v rozporu, pozve společnost uchazeče na osobní pohovor (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40).

Žadatel, který prošel osobním pohovorem a splnil požadavky na dané pracovní místo je dále odeslán na psychotechnické zkoušky, podle které se zjišťuje inteligence uchazeče, jestli je zaměstnanec schopen vykonávat stejnorodou činnost a jak je pracovník schopen se přizpůsobit měnící se práci, prostorová představivost a další. Psychotechnická zkouška zkoumá dobré vlastnosti a nedostatky žadatelů, umožní tedy správné zařazení na vhodnou pracovní pozici (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40).

6.4 Přijímání zaměstnanců

Hlavní slovo při přijímání nových zaměstnanců má vedoucí osobního oddělení, kterému jsou všichni zaměstnanci představeni. Své přijetí nový pracovník potvrdí podpisem na kartotéce. Nově příchozí pracovník dostane dva dotazníky k vyplnění, první dotazník se týká původu zaměstnance a druhý dotazník zahrnuje pracovní řád společnosti, který je zaměstnanec povinen dodržovat a respektovat. Pracovní řád společnosti je možno si nastudovat v čekárně, kde je nově příchozím zaměstnancům k dispozici. Každý pracovník po přijetí do zaměstnání obdrží kontrolní lístek a brožuru s názvem „Do nové práce“. Na kontrolní lístek si zaměstnanci razí hodinu příchodu a odchodu z práce, tento lístek je pro zaměstnance velmi důležitým, protože bez něj není nikdo do závodu vpuštěn. Po předání kontrolky zaměstnanci je přijímací proces ukončen (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40).

6.5 Adaptační proces zaměstnanců

Nově příchozí zaměstnanec se ve společnosti nejdříve seznámil s činností, tradicí a historií organizace. S těmito činnostmi nové zaměstnance seznámil osobní referent nebo brožura „Do nové práce“. Pracovník nastupující do práce musí mít pocit, že se s ním jedná přátelsky, poctivě a že je v závodu vítán. Je důležité, aby společnost vzbudila v zaměstnanci pocit, že je v závodu potřebný (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 11).

Pokud je zaměstnanec přidělen do výrobní školy nebo do určité dílny, musí být představen vedoucímu, který nového zaměstnance pozval a seznámil jej se spolupracovníky. Tuto část adaptace společnost považovala za nezbytnou, protože postavení zaměstnance mezi cizí lidi bez jakéhokoli kontaktu znamená, že může firma zaměstnance rychle ztratit. Další součástí

adaptačního procesu ve společnosti jsou osobní kartotéky, které se dělí na kartotéky hlavní a kartotéky dílenské. Dílenská kartotéka slouží pro vedoucí, kteří zaznamenávají vývin zaměstnanců. Hlavní kartotéka uvádí osobní data zaměstnance (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40).

Zaměstnanec byl po uplynutí jednoho měsíce, půl roku nebo roku pozván na osobní pohovor, který vedl referent. Tento rozhovor probíhal na základě zjištění, zda byl zaměstnanec správně přiřazen na pracovní pozici, kterou vykonává (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 10).

Po přijetí, mohou být zaměstnanci posláni do výrobní školy. Do výrobní školy jsou nejčastěji vybráni zaměstnanci, kteří se například vyučili v jiném oboru a mají být přeškolení nebo zde patří lidé nevyučení a řemeslníci s určitým odborným vzděláním na určitá místa v provozu i administrativě. Výrobní školy jsou totéž jako dílny, hlavním rozdílem však je, že jednotlivé práce dělají učni, kteří jsou cvičeni řadou instruktorů. Ve výrobní škole se nemuseli plnit plány jako v dílnách, zde se instruktoři snažili, aby učni dbali na jakost (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 36).

6.5.1 Adaptační brožura pro zaměstnance

Ve společnosti Baťa a. s. sloužila k adaptačnímu procesu brožura s názvem „Do nové práce“ která byla zaměstnancům pomocníkem. Brožura měla 32 stran. Byla vydána v roce 1927 a nové vydání vzniklo v roce 1933. Brožurka obsahovala rady pro zaměstnance, poznatky zaměstnavatelů společnosti, odkazovala zaměstnance na různé druhy literatury. V brožuře bylo psáno, jaké by měl mít zaměstnanec chování, například zdravit při příchodu na dílnu. Další součástí brožury byl popsán chod dílny, jaké by měli mít zaměstnanci stravovací návyky, dodržování čistoty, zásobování a další. Společnost nezapomínala na aktivity svých zaměstnanců po pracovní době. Poskytuje svým zaměstnancům mnoho různých sportovních programů. Myšlenkou společnosti bylo, že po sportovních aktivitách je člověk uvolněnější a dosahuje poté i lepších pracovních výsledků. Společnost také připomínala, že důležitá pro člověka je i zábava, která by neměla být opomínána. Brožura uvádí i různé odkazy na literaturu, nabádá zaměstnance, aby četli a rozvíjeli sebe a své znalosti a navštěvovali například jazykové kurzy (SOkA Zlín, Baťa II/6 kart. 1283 inv. č. 48).

6.5.2 Vyhodnocení adaptace zaměstnance

Adaptační proces ve společnosti Baťa a. s. neskončil pouze zaučením a začleněním zaměstnance do společnosti. Adaptaci zaměstnanců se společnost věnovala i nadále, zaměstnanci byli po určitém čase (například po měsíci, třech nebo šesti měsících) pozváni na pohovor, který vedl vedoucí osobního oddělení. Na pohovoru bylo se zaměstnancem probráno, jaký je jeho pohled na pracovní prostředí, jestli se mu práce líbí, zda je spokojen a jaké jsou případné nedostatky na pracovišti. Při pohovoru byla důležitá také osobní karta zaměstnance, která dávala zaměstnavateli přehled o tom, zda je pracovník ve vykonávané práci dobrý či nikoliv a zda je na zaměstnance spolehnutí. Podle pohovoru a osobní karty pracovníka zaměstnavatel rozhodl, jestli je zaměstnanec správně zařazen na pracovní pozici, pokud se stalo, že zaměstnanec nebyl dobře zařazen, bylo pracovníkovi nalezeno nové pracovní místo (SOkA Zlín, Baťa II/1 kart. 1016 inv. č. 36).

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TVD – TECHNICKÁ VÝROBA A. S.

Hlavní činností společnosti je kompletní zpracování plechu. Z rozsáhlého portfolia výrobků firma nejvíce vyrábí kovový nábytek a rozvaděčové skříně. Organizace má rozsáhlé prostory o rozloze 20 000 m². Firma zaměstnává více než 500 zaměstnanců, kteří jsou kvalifikováni ve svém oboru. Jednou z velkých předností firmy je, že se podílí na rozvoji a stabilitě pracovních míst regionu. Společnost tvoří dvě divize. Tyto divize zahrnují samostatná střediska, které poskytují vysoce profesionální služby a produkty (TVD, © 2014).

Společnost spolupracuje se školami, jako je například Gymnázium Jana Pivečky a SOŠ Slavičín a Střední průmyslová škola a obchodní akademie Uherský Brod. Organizace se snaží prohlubovat kvalifikaci svých zaměstnanců a také věnuje pozornost výchově nové generace zaměstnanců. Umožňuje studentům vykonávat praxi v organizaci (TVD, © 2014).

Předmětem podnikání společnosti jsou podle informací z obchodního rejstříku (Justice, © 2012-2015):

- Hostinská činnost,
- Zpracování gumárenských směsí,
- Projektová činnost ve výstavbě,
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- Zámečnictví, nástrojářství,
- Obrábění kovu,
- Truhlářství, podlahářství,
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 2 až 3 živnostenského zákona.

Společnost má čtyři základní střediska, která jsou uvedena ve výroční zprávě veřejné na internetových stránkách (Justice, © 2012-2015):

- Kovovýroba – CNC zpracování plechů,
- Lisování technické pryže,
- Lisování plastů,
- Strojírenská výroba.

Výrobní střediska Technické výroby jsou vybavena novými technologiemi. Díky novým strojům a dalším zařízením je organizace schopna provádět náročné zakázky.

Výrobní činnost

Společnost je rozdělena do čtyř středisek, jak je již výše uvedeno. Prvním střediskem je kovovýroba-CNC zpracování plechů, druhým střediskem je lisování technické pryže a dalšími středisky jsou lisování plastů a strojírenská výroba. Firma vyrábí jako hlavní výrobek skříně pro elektrické rozvaděče, nabízí kompletní zpracování CNC plechů, lakování práškovými barvami, lisování plastických hmot, lisování technické pryže (TVD, © 2014).

7.1 Historie společnosti

Společnost TVD – Technická výroba a. s. vznikla 4. 12. 1989. Dříve nesla organizace název Technické výrobní družstvo Slavičín. Předmětem podnikání byla stavební a obchodní činnost a zpracování dřeva. V roce 1990 byla zahájena stavební činnosti společnosti, dále začala firma nabízet montáž hromosvodů a výškových prací. V roce 1991 rozšířili svou specializaci a následně začali s dřevovýrobou a kovovýrobou. V roce 1992 vzniklo nové samostatné středisko na výrobu pryže. V následujícím roce firma začala vyrábět skříně rozvaděčů. V roce 1995 firma začala investovat do lakovacího pracoviště, a tak umožnila vývoj novému středisku práškového lakování. Dalším významným rokem pro firmu byl rok 2001, v tomto roce se firma změnila z družstva na akciovou společnost, jak ji známe dnes. V roce 2006 organizace spustila automatickou lakovací linku GALATEX, v dalším roce začala stavět montážní haly, expedice a vlastní kuchyně s jídelnou později spustila robotizované svařovací pracoviště. V roce 2009 dostavěla firma průmyslový areál a v roce 2010 vystavěla nové školící centrum. V roce 2011 firma koupila druhého svařovacího robota MOTOMAN a vystavěla novou budovu s vývojovou dílnou (TVD, © 2014).

7.2 Zaměstnanci

V roce 2016 společnost navýšila stav svých zaměstnanců. Společnost přijala téměř 25 nových pracovníků. Dnes je ve společnosti zaměstnáno téměř 600 pracovníků, počet zaměstnanců se oproti minulému roku zvýšil. V průběhu roku 2016 organizace přijala několik zaměstnanců, koncem roku 2016 bylo v organizaci zaměstnáno 481 zaměstnanců, z toho 106

zaměstnanců bylo zařazeno do nedělnických profesí. Nově příchozích zaměstnanců v organizaci za poslední tři roky je téměř 50. Organizace má stanoveny čtyři pracovní režimy, a to jednosměnný, dvousměnný, třisměnný a nepřetržitý provoz (interní informace společnosti).

Firma poskytuje svým zaměstnancům ochranné pracovní prostředky, které má společnost uvedeny ve vnitropodnikových směrnících. Zaměstnancům jsou poskytnuty mycí a čisticí prostředky. Pracoviště jsou vybavena pitnou vodou, všechna pracoviště mají svačínové koutky, ve středisku zpracování plechů je vybudována samostatná svačínová místnost. Všichni zaměstnanci mají možnost teplých obědů i večeří. Společnost zaměstnancům hradí příspěvek na stravování na 1 jídlo denně. Organizace vytváří také sociální fond přidělem ze zisku po zdanění. Z těchto fondů firma může svým zaměstnancům poskytnout půjčku ve výši 20 000 Kč, pokud je zaměstnanec v obtížné životní situaci. Dále je firma schopna poskytnout půjčku na bytové účely ve výši až 100 000 Kč. Z fondu firma poskytuje dále věcné dary například při významných životních nebo pracovních výročích (Interní informace společnosti).

Společnost v rámci sociálního programu vytvořila všem svým zaměstnancům tak zvané osobní konto, které zaměstnanci mohou využívat. Nejvyšší dosažená hranice osobního konta činila 2 200 Kč, které bylo dosaženo v roce 2014. Výše konta je stanovena podle hospodářských výsledků společnosti a délce trvání pracovního poměru zaměstnance (Interní informace společnosti).

7.3 SWOT analýza adaptačního procesu pracovníka

V této části bakalářské práce se zabývám SWOT analýzou, která se zaměřuje na adaptační proces ve společnosti TVD – Technická výroba a. s.

Silnými stránkami adaptace ve společnosti se jeví dostatečné informování zaměstnanců, společnost dbá na to, aby zaměstnanec měl všechny znalosti a dovednosti, které zaměstnanec potřebuje. Další silnou stránkou je, že společnost neopomíná na socializaci zaměstnance s prostředím a kontroluje průběžně své nové zaměstnance při jejich práci. Další silnou stránkou je poskytnutí materiálů novým pracovníkům, nejčastěji zaměstnanci při nástupu obdrží bezpečnostní pomůcky a firemní oblečení.

Slabou stránkou společnosti je rychlý adaptační proces, ve kterém je zaměstnanci poskytnuto mnoho informací a nepropracovaný adaptační plán.

Příležitostí pro společnost je sestavit si adaptační plán, podle kterého se budou vedoucí zaměstnanci řídit a sepsání adaptačního řádu, který bude pro zaměstnance platit.

Hrozbami se jeví rychlý adaptační proces, ve kterém se zaměstnanci nemusí naučit správné postupy práce. Rychlý adaptační proces může vést ke špatné adaptaci. Na základě špatné adaptace mohou vzniknout výrobní ztráty, které vznikly na základě špatného výkonu pracovníka. Při špatné adaptaci mohou zaměstnanci ze společnosti odejít nebo společnost ztratí zákazníky kvůli špatné kvalitě výrobků, způsobené špatnou adaptací zaměstnance.

Tabulka 2 SWOT analýza adaptačního procesu společnosti TVD-Technická výroba a. s. (Vlastní tvorba)

Silné stránky	Slabé stránky
Dostatečné informování zaměstnanců	Nepropracovaný adaptační plán
Socializace zaměstnance	Získání mnoha informací v krátkém čase
Kontrola zaměstnance	Více garantů pro jednoho zaměstnance
Poskytnutí materiálů při nástupu (bezpečnostní pomůcky)	
Příležitosti	Hrozby
Vytvoření adaptační brožury	Rychlý adaptační proces
Vytvoření adaptačního plánu	Fluktuace zaměstnanců
	Ztráta zákazníků

8 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ TVD-TECHNICKÁ VÝROBA A. S.

Tato kapitola se zabývá získáváním pracovníků, dále výběrem a adaptačním procesem zaměstnanců v organizaci TVD-Technická výroba a. s. Výsledky z uvedené kapitoly budou využity k porovnání s výsledky ve firmě Baťa a. s. do roku 1939. Na základě rozhovoru s ředitelkou společnosti paní Durdákovou a personalistkou paní Štefaníkovou jsem získala informace o získávání, výběru, přijímání a adaptaci pracovníků.

8.1 Získávání pracovníků

Pro organizaci jsou zaměstnanci velmi důležití. Jsou hlavním zdrojem pro úspěšnost celé společnosti, proto si jich společnost velmi cení. Získávání zaměstnanců v TVD-Technické výrobě a. s. začíná, když se ve firmě naskytne volné pracovní místo. V posledních letech je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, firma se tedy snaží přijímat zaměstnance z okolí Zlínského kraje, protože velká část lidí nemá zájem o dojíždění do práce (Rozhovor s personalistkou).

Firma pro získání nových zaměstnanců na volnou pracovní pozici preferuje inzerci. Společnost využívá pro inzerování mnoha zdrojů. Organizace nejdříve umístí nabídku práce na své internetové stránky v sekci kariéra, dále pokračuje s inzerováním na různých internetových serverech, jako je například sociální síť Facebook, internetové stránky regionu Valašsko, internetové stránky města Slavičín, stránky ministerstva práce a sociálních věcí a další. Společnost inzeruje také v regionálním tisku, jako je například Zpravodaj Brumov-Bylnice, nebo deníky vydávané ve Slavičíně, Valašských Kloboukách a okolí. Nabídky volných pracovních míst od společnosti TVD můžeme najít v dopravních prostředcích, dále firma vylepuje plakáty v jednotlivých obcích Zlínského kraje. Inzeruje na pracovních portálech v zahraničí, a také si pronajímá billboardy v tuzemsku i zahraničí (Rozhovor s ředitelkou společnosti).

Společnost TVD-Technická výroba, a. s. pro získávání pracovníků využívá již výše uvedenou inzerci, dalšími metodami pro získání zaměstnanců je osobní doporučení, pro firmu je tato metoda žádoucí, je rychlá a také má organizace reference od zaměstnance, který daného člověka doporučil, kariérní růst zaměstnanců, kteří již ve firmě pracují nebo pomocí agentur a úřadu práce. Jedním z dalších způsobů získávání zaměstnanců je spolupráce se školami v okolí. Pro studenty společnost nabízí možnost praxe v průběhu studia (Rozhovor s ředitelkou společnosti).

8.2 Výběr uchazeče o práci

Společnost má jiná kritéria pro zaměstnance, kteří se hlásí na pozici kvalifikovanou, jako jsou například svářeči, kteří musí doložit svůj výuční nebo rekvalifikační kurz a průkaz o prokázání znalostí a zkušeností. Pro zaměstnance, kteří musí mít kvalifikaci na danou pracovní pozici, platí specifická znalost jeho oboru a obsluha strojů a znalosti ve výkresové dokumentaci. Společnost je ochotna přijmout i zaměstnance, který není vyučený v oboru, ale má zkušenosti s danou, v našem případě svářečskou prací, pro kterou je nutná kvalifikace, je tedy možno těmto zaměstnancům nabídnout přijetí do svářečské školy. (Rozhovor s personalistkou společnosti).

Po doložení dokladů zaměstnanec musí vykonat zkoušku, která prokáže, zda má dostačující znalosti a dovednosti pro vykonávání dané pracovní činnosti. Dalším krokem při výběru musí uchazeč přinést potvrzení od lékaře, které potvrzuje, že pracovník je způsobilý vykonávat práci, na kterou se hlásí. Vstupní prohlídka je velmi důležitá pro rozhodnutí o přijetí, protože v některých střediscích dochází k vysoké hlučnosti, prašnosti a jiným znevýhodněným podmínkám pro zaměstnance, tento problém se řeší například u střediska lisování technické pryže nebo u lisování plastů (Rozhovor s personalistkou).

Výběr zaměstnanců, kteří nepotřebují mít na danou pracovní pozici žádnou kvalifikaci je trochu rozdílný. Uchazeč projde vstupním pohovorem, který vede personalista společnosti paní JUDr. Štefaníková, ta rozhodne, zda je uchazeč přijat nebo nepřijat, poté je zaměstnanec představen vedoucímu daného střediska, pod kterým bude zaměstnanec vykonávat svou činnost (Rozhovor s personalistkou).

8.3 Přijímání pracovníků

Po rozhodnutí o přijetí, zaměstnanec podepíše smlouvu o pracovním vztahu a doloží zprávu o zdravotním stavu. Podle společnosti je pracovník povinen navštívit lékaře každé 2 roky. Poté personalista seznámí nového pracovníka s řádem organizace, s riziky, která mohou v práci nastat, s normami bezpečnosti práce a systémem řízení kvality. Kdy zaměstnancům ukáže, jaké doklady jsou nutné v průběhu jejich práce a jak mají do těchto dokladů zapisovat správně údaje (Rozhovor s ředitelkou společnosti).

Organizace přijímá zaměstnance ze zahraničí, nejvíce zahraničních zaměstnanců jsou z Ukrajiny a Běloruska. Pro tyto zaměstnance platí stejné podmínky, jako pro nové zaměstnance z tuzemska. Jediným rozdílem je lékařská prohlídka, kterou firma zahraničním zaměstnancům zařídí u obvodního lékaře ve Slavičíně (Rozhovor s personalistkou společnosti).

8.4 Adaptační proces zaměstnanců

Adaptační proces nového zaměstnance začíná v momentě, kdy je zaměstnanci zařízena evidenční karta a jde se seznámit se svým pracovištěm. Prvním krokem tohoto procesu je přidělit nového zaměstnance vedoucímu daného útvaru, ve kterém bude pracovník vykonávat pracovní činnost. Vedoucí zaměstnanci ukáže jeho pracovní místo a seznámí zaměstnance s kolegy, informuje ho ještě jednou o bezpečnosti práce a riziky, která jsou s jeho prací spjata. Každému zaměstnanci je vždy k dispozici firemní řád (Rozhovor s personalistkou).

Prvním dnem adaptace zaměstnanec obdrží pracovní oděv, který je přizpůsoben jeho práci, v každém středisku je tedy doporučený jiný oděv s pomůckami, záleží, jaká je v daném útvaru, prašnost, hluk a zátěž. Po seznámení zaměstnance s jeho pracovními podmínkami a vedoucím útvaru, zaměstnance adaptuje kolega. Každý pracovník má možnost zeptat se vedoucího útvaru na jakékoliv dotazy spojené s prací. Adaptace zaměstnance nemá stanovenou určitou dobu, pro zaměstnance se zkušenostmi a praxí je adaptační proces kratší tedy po dobu téměř jednoho měsíce a pro zaměstnance, kteří nemají zkušenosti a znalosti v oboru je adaptační proces stanoven od 1 do 3 měsíců, podle potřeby zaměstnance. Zaměstnancům je poskytován školící kurz svářečství a zaměstnancům pracujícím s ohraňovacími lisami je povinné školení stanoveno jednou za rok. Ostatní zaměstnanci nepodstupují školení ani adaptační programy. Společnost poskytuje zaměstnancům svářečskou školu. Pokud nový zaměstnanec nezvládá svou práci, firma zkusí najít jinou pozici pro zaměstnance, ve které by více vynikal. TVD-Technická výroba a. s. nabízí v rámci adaptace kurzy češtiny pro zahraniční pracovníky, které jsou zcela zdarma (Rozhovor s personalistou společnosti).

9 KOMPARACE PŘIJÍMÁNÍ, VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACÍCH TVD-TECHNICKÁ VÝROBA A.S. A BAŤA A. S.

Tato kapitola bude zaměřena na komparaci firmy Baťa a. s. a společnosti TVD-Technická výroba a. s. V této části budu porovnávat přijímání pracovníků, výběr pracovníků a adaptaci zaměstnanců. V tabulce níže jsou uvedena data, která jsem získala od zaměstnanců a zaměstnavatele společnosti TVD-Technické výroby a informace o společnosti Baťa, a. s., získané z dokumentů Státního okresního archivu ve Zlíně.

Získávání zaměstnanců

Tabulka 3 Srovnání získávání zaměstnanců firmy Baťa a. s. a TVD-Technické výroby a. s. (Vlastní tvorba)

Metody získávání zaměstnanců	Baťa a. s.	TVD-Technická výroba a. s.
Osobní doporučení	ANO	ANO
Spolupráce se školami	VLASTNÍ VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE	ANO
Spolupráce s úřadem práce	ANO (INTERNÍ TISK)	ANO
Inzerce	NE	ANO
Povýšení	ANO	ANO
Přechod zaměstnance	ANO	ANO

V tabulce můžeme vidět, jaké metody používala firma Baťa a. s. do roku 1939 a metody, které využívala TVD-Technická výroba a. s. Společnost TVD využívá více metod pro nábor zaměstnanců, má velmi mnoho možností. Hlavní metodou je inzerce, kterou ve společnosti Baťa a. s. nepovažovali za nejlepší metodu díky vysokým nákladům. U obou firem je možné kariérního růstu a možnosti přestupu z jedné pozice na druhou.

Personální oddělení

Personální oddělení ve společnosti TVD-Technická výroba a. s. vedou dvě personalistky, které se starají o získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Pro jednu pracovníci personálního oddělení připadá v tomto roce téměř 300 zaměstnanců. Pomocí informací, které jsem čerpala z dokumentů Státního okresního archivu Zlín, je uvedeno, že společnost Baťa a. s. měla osobní oddělení, které se skládalo z osobních referentů, kdy jeden osobní referent měl na starosti maximálně 100 lidí.

Výběr zaměstnanců

V tabulce uvedené níže můžeme vidět rozdíly ve výběru zaměstnanců mezi společnostmi Baťa a. s. do roku 1939 a TVD-Technickou výrobou a.s. Pro srovnání jsem vytvořila tabulku, ve které jsou uvedeny metody, které společnosti využívaly při výběru zaměstnanců.

Tabulka 4 Komparace výběru zaměstnanců ve společnosti Baťa a. s. a TVD-Technickou výrobou a. s. (vlastní tvorba)

Výběr zaměstnanců	Baťa a.s.	TVD-Technická výroba a.s.
Vstupní dotazník	ANO	NE
Písemná žádost o zaměstnání	ANO	NE
Životopis uchazeče	ANO	ANO
Přijímací pohovor	ANO	ANO
Testování uchazečů	ANO	ANO

V tabulce jsou uvedeny metody, které se nejčastěji používají při výběru zaměstnanců. U společnosti Baťa a. s. se využívalo více metod, a to například vstupní dotazník, který zaměstnanci museli vyplnit. Další metodou, která byla základem pro výběr zaměstnance byla písemná žádost, kterou uchazeč poslal zároveň s životopisem. V organizaci TVD-Technická výroba a. s. se vstupní dotazník nevyplňuje, písemnou žádost o práci uchazeč neposílá, může však k životopisu přiložit motivační dopis. U společnosti Baťa využívali metodu přijímacího pohovoru, tuto metodu využívá také společnost TVD. Ve firmě Baťa testovali zaměstnance

pomocí psychotechnické zkoušky nebo testovali zaměstnancovu pozornost. V Technické výrobě a. s. testují u zaměstnance vědomosti a zdatnost.

Přijímání zaměstnanců

Další částí komparace společností je srovnání přijímání zaměstnanců. Ve společnosti Baťa a. s. a TVD-Technické výrobě a. s. Pro tuto metodu jsem vytvořila tabulku, která popisuje postup přijímání zaměstnanců u obou firem.

Tabulka 5 Komparace přijímání zaměstnanců ve společnosti Baťa a. s. a TVD-Technická výroba a. s. (Vlastní výroba)

Přijímání zaměstnanců	
Baťa a. s.	TVD-Technická výroba a. s.
Uchazeče přijímá vedoucí osobního oddělení	Uchazeče přijímá ředitel společnosti
Potvrzení přijetí podpisem na kartotéce	Dodání dokladu o kvalifikaci pracovníka
Vyplnění dvou dotazníků	Podpis smlouvy
Seznámení s brožurou „Do nové práce“	Seznámení z bezpečností a normami práce
Zdravotní vyšetření	Posudek zdravotního stavu

Pro přijetí zaměstnanců má každá firma trochu odlišný postup, který můžeme vidět v tabulce uvedené výše. Společnost Baťa a. s. analyzovala svého zaměstnance více, protože o svých zaměstnancích chtěla vědět co nejvíce informací. Společnost TVD-Technická výroba a. s. má standardní postup pro přijímání zaměstnanců. Oběma firmám velmi záleží na zdravotním posudku lékaře.

Adaptace zaměstnance

Pro srovnání adaptace zaměstnance jsem čerpala data z interních zdrojů společnosti TVD-Technická výroba a. s. a z archivních dokumentů Státního okresního archivu Zlín na Klečůvce, kde jsem získala informace o společnosti Baťa a. s. do roku 1939. V tabulce níže popíšu, jak probíhá adaptační proces u obou společností.

Tabulka 6 Srovnání adaptačního procesu společnosti Baťa a. s. do roku 1939 a TVD-Technické výroby a. s. (vlastní tvorba)

Adaptační proces	
Baťa a. s.	TVD-Technická výroba a. s.
Seznámení s činností práce	Představení společnosti
Přednášky osobního referenta	Představení zaměstnance kolegům a vedení
Rozdělení do dílny nebo výrobní školy	Bezpečnostní školení, seznámení s normami
Zavedení osobní kartotéky	Uvedení na pracoviště
Obdržení brožury „Do nové práce“	Evidence zaměstnance
Garant	Garant
Pohovor po šesti měsících	

Adaptační proces ve společnosti Baťa a. s. do roku 1939 byl více propracovaný. Prvním krokem obou společností bylo seznámit nově příchozího zaměstnance se společností. Ve společnosti Baťa a. s. dělal vedoucí osobního oddělení přednášky, kdy popisoval zaměstnancům, jak to ve společnosti funguje, co je cílem společnosti a jaký má firma postoj, poté byli zaměstnanci rozděleni do dílen, pokud však nebyli vyučeni na pozici, kterou se hlásili, šli zaměstnanci do výrobní školy. Osobní oddělení zavedlo zaměstnanci dvě karty, jedna sloužila pro osobní oddělení a jedna karta byla v dílně, kde se zapisoval výkon zaměstnance a posudky. Pracovníci obdrželi adaptační brožuru, která se jmenovala „Do nové práce“ kde bylo napsáno vše důležité pro život zaměstnance v organizaci. Nově příchozímu zaměstnanci byl přidělen mentor, který na zaměstnance dohlížel. Po půl roku byl zaměstnanec pozván k pohovoru, ve kterém zaměstnavatel zjišťoval, jestli je zaměstnanec se svou prací spokojen a jestli byl správně zařazen na pracovní pozici, když se zjistí, že zaměstnanec nebyl zařazen správně společnost pro něj našla nové vhodnější místo. Ve společnosti TVD-Technická výroba a. s. je adaptační proces o něco kratší, personalista seznámí zaměstnance s firmou, s bezpečnostními podmínkami a s normami ve společnosti, vysvětlí zaměstnanci řád firmy, který je mu k nahlédnutí na dílně nebo na personálním oddělení. Po seznámení se

společností je zaměstnanec odveden na své pracovní místo, kde se seznámí s kolegy a vedoucím. Znovu je proškolen o bezpečnosti práce. Po nástupu do práce společnost zaměstnanci vytvoří kartu. Pracovníkovi je přidělen garant.

10 NÁVRH A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ

Po analýze získávání, přijímání, výběru a adaptaci zaměstnance, které jsem srovnávala mezi společnostmi Baťa a. s. do roku 1939 a společností TVD-Technickou výrobou a. s. se v této kapitole zabývám návrhy a doporučeními pro společnost TVD-technická výroba a. s.

Pro současnou společnost bych navrhla zlepšení v rámci adaptačního procesu zaměstnance, a to vytvořením adaptačního plánu společnosti, podle kterého se budou garanti řídit a vytvoření brožury pro nové i stálé zaměstnance v rámci adaptace.

Adaptační brožura

Ve společnosti Baťa a. s. do roku 1939 zaměstnanci obdrželi brožuru, ve které se zaměstnanci dozvěděli mnoho informací o společnosti, tato brožura jim pomáhala s adaptací sociální i pracovní. Proto navrhuji společnosti TVD-Technická výroba a. s., aby vytvořila adaptační brožuru. Ve společnosti zaměstnanci mají k nahlédnutí řád společnosti, také bezpečnostní pokyny a informace týkající se norem, avšak zaměstnanci nedostávají žádné informační brožury nebo letáky, proto si myslím, že by bylo dobré, kdyby každý zaměstnanec měl k dispozici malou adaptační brožurku, ve které by si mohl připomínat důležité informace o společnosti a další potřebné informace.

Navržená adaptační brožura je ve formátu A5, obsahující maximálně 15 stran. Měla by být ve firemních barvách a s logem společnosti na titulní straně. Na druhé straně by bylo úvodní slovo ředitele společnosti s poděkováním všem svým zaměstnancům za vykonávanou práci. Ředitel společnosti by popsal hlavní cíle a poslání firmy. Adaptační brožura by měla zahrnovat informace o chování, to znamená, objasnit zaměstnanci, jaké chování je po něm požadováno, například zdravit své kolegy, zdržovat se vulgárních slov a podobně. Dále by brožura měla obsahovat informace o stravování zaměstnanců. Adaptační brožura by se mohla inspirovat brožurou společnosti Baťa a. s. mohla by obsahovat různé odkazy na užitečnou a tematickou literaturu pro neustálé vzdělávání zaměstnanců, které je velmi důležité. V brožure by se mělo zaměstnanci připomenout, že po práci je důležité věnovat se svým koníčkům nebo zábavě, aby si pracovník odpočinul.

Společnost by mohla vytisknout tuto brožuru a rozdat ji nejen novým, ale i stálým zaměstnancům, aby si všichni připomínali pravidla a postoj společnosti. Ve společnosti je téměř 600 zaměstnanců, proto bych firmě doporučila vytisknout 800 výtisků. Pro vytvoření nové brožury společnost potřebuje grafika. Grafik v dnešní době průměrně stojí 10 000 Kč až

15 000 Kč. Poté společnost musí zajistit tisk adaptační brožury, který stojí průměrně 200-250 Kč na jednu vytištěnou brožuru. Společnosti by měla brožuru dát každému zaměstnanci, aby ji měl vždy po ruce, když ji bude potřebovat. Pro posilování vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem by společnost mohla pořádat firemní akce jako je například letní grilování pro zaměstnance s rodinami nebo firemní večírky.

Adaptační plán

Adaptační plán by měl být výstižný a srozumitelný jak pro nového zaměstnance, tak pro garanta, který adaptaci nového zaměstnance povede. Ve společnosti TVD-Technická výroba a. s. není adaptační plán sestaven. Navrhuji společnosti vytvořit plán, který by měl mít tyto náležitosti:

- Seznámení se společností,
- Seznámení s normami a bezpečností,
- Dát zaměstnanci informační brožuru,
- Dát zaměstnanci vyplnit vstupní dotazník,
- Vytvořit zaměstnanci jednu osobní kartu, která bude sloužit personálnímu oddělení, a jednu kartu, která bude sloužit mentorovi a vedoucímu dílny
- Přivedení zaměstnance na jeho pracoviště,
- Představení se s kolegy,
- Přidělení garanta,
- Zaškolení pracovníka,
- Druhý pohovor po 3 měsících.

Do osobní karty zaměstnance, který je určen pro dílnu bych zařadila list, o velikosti A4, který by obsahoval tištěnou tabulku s kroky adaptačního procesu a kolonku pro poznámky, ve kterých by mentor mohl uvádět pochvaly nebo nedostatky zaměstnance. Karta by sloužila jako zpětná vazba zaměstnanci, ale i zaměstnavateli, který by viděl, jak se zaměstnanec rozvíjí nebo by mohl zaměstnavatel rychleji zjistit, že se pracovník na danou pozici nehodí. V tabulce je navržen postup, který by zaměstnanci a zaměstnavatelé měli dodržovat při výkonu práce.

Tabulka 7 Adaptační plán pro společnost TVD-Technická výroba a. s. (Vlastní tvorba)

Jméno zaměstnance:			
Kroky adaptačního plánu		Odpovědná osoba	Doba
Představení společnosti	Splněno/nesplněno	Personalista	1. den
Normy a bezpečnost	Splněno/nesplněno	Personalista	1. den
Obdržení informační brožury	Splněno/nesplněno	Personalista	-
Vstupní dotazník	Splněno/nesplněno	Personalista	1. hodina
Vytvoření osobních karet	Splněno/nesplněno	Personalista	1. den
Přivedení na pracoviště	Splněno/nesplněno	Pověřený pracovník (mistr)	1. den
Představení kolegům	Splněno/nesplněno	Pověřený pracovník (mistr)	1. den
Přidělení mentora	Splněno/nesplněno	Mentor/kolega	1.- 30. dní
Zaškolení pracovníka	Splněno/nesplněno	Mentor	1.- 30. dní
1. Kontrola	Poznámka:		
2. Kontrola	Poznámka:		
3. Kontrola	Poznámka:		
4. Kontrola	Poznámka:		
5. Kontrola	Poznámka:		
6. Koneční ohodnocení zaměstnance	Poznámka:		

V tabulce je uvedeno, jaké kroky by se v adaptačním plánu neměly opomenout, také je zde stanoveno, zaškrtnutí pole splněno nebo nesplněno, aby personální pracovník nebo školitel věděli co všechno s novým zaměstnancem probrali a jaké úkoly splnili. Dále je v tabulce uvedena doba, po kterou by měly jednotlivé činnosti trvat (doba je stanovena podle rychlosti

a dovedností nového pracovníka, může trvat i déle než 30 dní). Druhá část tabulky adaptačního plánu slouží pro garanta, který dává na zaměstnance během doby adaptace pozor, dělá průběžné kontroly a sleduje zaměstnance, poté zaznamenává zlepšení zaměstnance nebo naopak. Garant průběžně zapisuje poznámky. Po průběžných kontrolách na konci adaptačního procesu následuje poslední kontrola, kde podle poznatků, které školící uvedl dříve napíše konečné hodnocení o zaměstnanci. Poté by měl být zaměstnanec pozván na pohovor, ve kterém zaměstnavatel zjistí, zda je zaměstnanec adaptován a daná pracovní činnost je pro něj ta vhodná nebo se pro něj podle posudku bude snažit najít pracovní místo ve společnosti, které je pro něj vhodnější. Tento adaptační plán by měl být součástí všech osobních karet zaměstnanců. Sestavená tabulka pro adaptační plán, by pro firmu znamenala minimální náklady. Jediným nákladem by byl tisk a papír. Tisk by si mohla firma zařídit ve vlastní firmě. Kopii adaptačního plánu navrhuji minimálně 100 (podle potřeby). Náklady na tisk a papíry by dosahovaly maximálně 3 Kč na jednu kopii. Doporučuji každému vedoucímu pracovníkovi dát 10 tabulek adaptačního plánu, které bude mít vždy k dispozici, když přijde nový pracovník.

11 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část bakalářské práce navazuje na část teoretickou, práce je zaměřena na adaptaci zaměstnanců a na proces, bez kterého by adaptace nemohla vzniknout, to je získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. V této části je krátce představena společnost Baťa a. s. do roku 1939, dále je uvedeno, jak společnost získávala, vybírala a přijímala zaměstnance a následně své pracovníky adaptovala. Dalším bodem praktické části je představení společnosti TVD-Technická výroba a. s., která zahrnuje informace o společnosti, historii společnosti, získávání, výběr, přijímání a adaptační proces společnosti. Třetím bodem je porovnání informací mezi oběma společnostmi.

Společnost Baťa a. s. své pracovníky získávala nejčastěji pomocí osobních doporučení jejich zaměstnanců, výběr zaměstnanců vedl vedoucí osobního oddělení. Pokud se lidé ucházeli o místo ve společnosti Baťa a. s. museli nejprve do firmy poslat žádost o práci spolu s životopisem. Uchazečů o práci u společnosti Baťa a. s. bylo mnoho. Při výběru zaměstnanců byl uchazeč o práci testován pomocí testů pozornosti nebo psychotechnických zkoušek. Při přijetí zaměstnance musel nový pracovník vyplnit dva vstupní dotazníky, poté byla pracovníkovi zavedena osobní karta. Jedna karta sloužila osobnímu oddělení a jednu kartu měl zaměstnanec v dílně, kde mu byli, zapisovány jeho úspěchy a schopnosti.

Adaptační proces ve společnosti Baťa a. s. byl propracovaný. Organizace si na adaptaci zaměstnance dala velmi záležet, protože jedním z myšlenek společnosti bylo „*Spokojený pracovník je dobrý pracovník.*“ Nově příchozí zaměstnanec byl seznámen s cíli společnosti, s historií a informacemi o společnosti, dále se zohledňovalo, na jakou pozici se zaměstnanec hlásil a jaké bylo jeho vzdělání. Dalším krokem bylo přiřazení zaměstnance do dílny nebo výrobní školy. Nově příchozímu zaměstnanci byl přidělen garant. Jednou z částí adaptačního procesu bylo rozdávání zaměstnancům adaptační brožurku s názvem „*Do nové práce*“.

Další částí bylo představení společnosti TVD-Technická výroba a. s. Na základě rozhovorů s ředitelkou a personalistkou společnosti byly zjištěny informace o získávání, výběru, přijímání zaměstnanců a adaptačním procesu.

Společnost TVD-Technická výroba a. s. preferuje pro získávání zaměstnanců inzerci. Inzeruje jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Výběr zaměstnanců společnost provádí na základě pohovoru, prvním krokem však je zaslání životopisu do společnosti. Pohovor s uchazečem vede personalista. Pro přijetí nového zaměstnance je prvním krokem podepsání smlouvy zaměstnancem, dále je zaměstnanci zřízena evidenční karta. Adaptační proces ve společnosti

je řízen personalistou a vedoucím daného střediska. Personalista zaměstnance proškolí o bezpečnosti práce, sdělí zaměstnanci informace o organizačním řádu a přidělí zaměstnance do dílny, kde v adaptačním procesu pokračuje vedoucí pracovník dílny. Zaměstnanci je poté přidělen patron.

Po shromáždění všech informací ohledně adaptačního procesu, získávání, přijímání, výběru a adaptaci zaměstnanců u obou společností bylo v nové kapitole provedeno srovnání. Poslední částí praktické části bakalářské práce bylo navrženo několik doporučení na zlepšení pro organizaci TVD-Technická výroba a. s. Prvním doporučením byl návrh adaptační brožury, kterou firma poskytne svým zaměstnancům, dalším doporučením bylo vytvoření adaptačního plánu společnosti, který bude pomáhat vedoucím pracovníkům při adaptaci nového zaměstnance.

ZÁVĚR

Správná adaptace nově příchozích zaměstnanců je pro každou společnost klíčová. Hlavním cílem adaptace je spokojenost zaměstnanců, která vede k dobrým výkonům daných zaměstnanců a zlepšuje tak kvalitu výroby ve společnosti. Dalším přínosem spokojenosti zaměstnance je, že je pracovník motivovaný a nepřemýšlí o odchodu z organizace.

Ve společnosti Baťa a. s. do roku 1939 byl velmi propracovaný systém řízení, který je možno využít i v dnešních společnostech, proto lze aplikovat adaptační proces společnosti Baťa a. s. do roku 1939 na společnost TVD-Technická výroba a. s.

V bakalářské práci je popsán celý průběh adaptace a průběh před adaptací zaměstnance, to znamená proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, bez tohoto průběhu by adaptační proces ve společnosti nemohl začít.

V teoretické části práce byly uvedeny základní pojmy v oblasti personalistiky, získávání, přijímání a adaptační proces a řízení adaptace. Praktická část byla sestavena v souvislosti s teoretickou částí. Praktická část zahrnuje informace o získávání, výběru, přijímání a adaptačním procesu zaměstnanců společnosti Baťa a. s. do roku 1939 a společnosti TVD-Technická výroba a. s. Poté byla vytvořena komparace mezi oběma společnostmi.

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit návrhy na zlepšení pro společnost TVD-Technická výroba a. s. Návrhy na zlepšení byly získány pomocí komparace společností, ze které vyplynuly slabiny v adaptačním procesu společnosti TVD-Technická výroba a. s. Doporučeními pro společnost je vytvoření adaptačního plánu společnosti. Vytvoření univerzální tabulky, která má být založena v kartě zaměstnance. Tato tabulka zahrnuje hodnocení zaměstnance, toto hodnocení slouží jako zpětná vazba pro zaměstnance i zaměstnavatele. Dalším návrhem na zlepšení je vytvoření adaptační brožury, která by sloužila pro nové i stálé zaměstnance. Pro nové zaměstnance by brožura sloužila jako průvodce novým prostředím a pro stálé zaměstnance by byla adaptační brožura vhodná pro zopakování si stanovených informací v organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 411 s. ISBN 80-7175-010-7

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 182 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN, 2017. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 217 s. ISBN 978-80-7552-714-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

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

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 261 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2202-3.

LOCHMANOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika základy personalistiky*. Prostějov: Computer media, 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 238 s. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/1 kart. 1010, inv. č. 10.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/1 kart. 1010, inv. č. 11.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/1 kart. 1014, inv. č. 25.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/1 kart. 1016, inv. č. 36.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/1 kart. 1017, inv. č. 40.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s. Zlín, sign. II/6 kart. 1283, inv. č. 48.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ, 2013. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovní právní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 246 s. Právo pro každého. ISBN 978-80-247-4622-7.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 287 s. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 259 s. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.

PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 176 s.: C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-886-X.

PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 146 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4646-3.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ, 2011. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 200 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-2792-9.

WALKER, Alfred J, 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 253 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Historie, © 2014. TVD [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <http://tvd.cz/hi-trie.html>

Současnost, © 2014. TVD [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <http://tvd.cz/soucasnost.html>

Technologie, © 2014. TVD [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <http://tvd.cz/technologie.html>

Rozvaděčové skříně, © 2014. TVD [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <http://tvd.cz/c-rozvadecove-skrine>

Výpis z obchodního rejstříku, © 2012-2015. Justice [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=606848&typ=PLATNY>

Výpis z obchodního rejstříku, © 2012-2015. Justice [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=606848&typ=UPLNY>

INTERNÍ ZDROJE

Interní zdroje společnosti TVD-Technická výroba a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Tzv. Tak zvaně.

Tj. To je.

Např. Například.

a.s. Akciová společnost

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Průběh adaptačního procesu (Vajner, 2007, s. 94)	33
Tabulka 2 SWOT analýza adaptačního procesu společnosti TVD-Technická výroba a. s. (Vlastní tvorba)	47
Tabulka 3 Srovnání získávání zaměstnanců firmy Baťa a. s. a TVD-Technické výroby a. s. (Vlastní tvorba)	51
Tabulka 4 Komparace výběru zaměstnanců ve společnosti Baťa a. s. a TVD-Technickou výrobou a. s. (vlastní tvorba)	52
Tabulka 5 Komparace přijímání zaměstnanců ve společnosti Baťa a. s. a TVD-Technická výroba a. s. (Vlastní výroba)	53
Tabulka 6 Srovnání adaptačního procesu společnosti Baťa a. s. do roku 1939 a TVD-Technické výroby a. s. (vlastní tvorba)	54
Tabulka 7 Adaptační plán pro společnost TVD-Technická výroba a. s. (Vlastní tvorba)	58

SEZNAM PŘÍLOH

P1 Rozhovor s ředitelkou společnosti

P2 Rozhovor s personalistou společnosti

P1 ROZHOVOR S ŘEDITELKOU SPOLEČNOSTI

1. Jak získáváte zaměstnance? (pomocí například doporučení zaměstnanců, z venčí nebo z vnitřních zdrojů)

Firma využívá jak vlastní zdroje-v rámci výchovy zaměstnanců a kariérního postupu ve firmě, ale rovněž zvenčí, ať už nábořem, anebo na osobní doporučení.

2. Do jakých zdrojů společnost inzeruje?

Volné pracovní pozice firma umisřuje na svoje webové stránky (www.tvd.cz), sekce kariéra. Dále je prováděna inzerce v regionálním tisku, na facebooku, internetových stránkách města, inzerce ve veřejných dopravních prostředcích, výlep plakátů v okolních obcích. Vkládání požadavků volných pracovních míst na portál MPSV. Inzerce v na pracovních portálech v zahraničí, billboardy v zahraničí. (UA, BY).

3. Jak probíhá přijetí zaměstnanců?

Pracovní pozice THP – probíhá zde více kolové výběřové řízení. V prvním kole jsou posuzovány kvalifikační předpoklady na základě předložených životopisů. Uchazeči, kteří na splňují zadaná kritéria pracovní pozice, jsou poté zváni k osobnímu pohovoru. Pracovní vztah je uzavřen s tím uchazečem, který nejlépe splňuje zadaná kritéria. Před obsazením dělnické pozice je potenciální uchazeč seznámen s pracovištěm a požadavky na kvalifikaci, absolvuje krátký pohovor. Vybraní uchazeči (kat D i THP) před uzavřením pracovního poměru musí absolvovat vstupní zdravotní prohlídku. Před uzavřením pracovního poměru absolvují vstupní školení BOZP a PO, seznámení s pracovním, organizačním řádem, předpisy vztahujícími se k jakosti, základními předpisy a normami vztahujícími se k vykonávané práci, pracovními a technologickými postupy konkrétního pracoviště.

4. Jaký je adaptační proces ve firmě a jak dlouho v průměru trvá?

Délka adaptačního procesu je různá dle charakteru práce. U dělnických pozic jednodušších trvá zapracování cca 1 měsíc, u složitějších operací max. 3 měsíce.

P2 ROZHOVOR S PERSONALISTOU

Jak probíhá nábor zaměstnanců?

V dnešní době je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, proto se snažíme přibírat nové zaměstnance z okolí, v dnešní době se snažíme více inzerovat do okolních deníků, ale i přes to inzerujeme i na stránky společnosti i na různé billboardy a na portál MPSV.

Kde nejčastěji inzerujete?

Nejčastěji inzerujeme na facebookové stránky, stránky společnosti v sekci kariéra.

Jak postupujete při výběru zaměstnanců?

Uchazeč o práci musí zaslat životopis. Dále je pozván na pohovor, kde musí prokázat svou kvalifikaci, musí mít průkaz nebo certifikát. Pokud uchazeč není kvalifikován na danou pozici, jako je například svářeč, je mu nabídnuto přijmout jej do svářečské školy.

Testujete své zaměstnance?

Pokud je zaměstnanec přijat, testujeme, jaké dovednosti má, například mu dá vedoucí v dílně za úkol „jednoduchý svar“ kdy vedoucí dílny zjistí, zda má nový zaměstnanec dané vlohy. Další zkouškou je znalost a obsluha strojů nebo ohraňovacího lisu, zkoumá se zda je zaměstnanec samostatný a rozumí výkresové dokumentaci.

Přijímáte i zaměstnance bez kvalifikace?

Přijímáme pracovníky bez určené kvalifikace, pro tyto uchazeče probíhá přijímání pomocí pohovoru, kde se zkoumají zaměstnancovi znalosti, schopnosti a zkušenosti. První kolo přijímání pracovníka je na personálním oddělení a druhé kolo je na pracovišti.

Jaké doklady jsou nutné pro přijetí zaměstnance?

Pokud uchazeč prošel výběrem, je mu vystavena pracovní smlouva, kterou podepíše. Požadavkem pro přijetí, je také zdravotní požadavek, který je velmi důležitý pro to, aby člověk mohl vykonávat zaměstnání v naší firmě. V některých dílnách je totiž zvýšená hluchost nebo prašnost. Po zaměstnanci je požadováno, aby každé dva roky chodil na zdravotní prohlídky. U zaměstnanců ze zahraničí jako jsou Ukrajinci, je sjednán obvodní doktor ve Slavičíně.

Jak probíhá adaptace ve společnosti?

Pro adaptaci je hlavní představení společnosti, jaké jsou cíle společnosti, dále je pracovník seznámen s pracovištěm a vedoucím pracovníkem, poté s kolegy. Dále jsou zaměstnanci sděleny informace o bezpečnosti práce a o normách o systému řízení kvality. Zaměstnanci je k nahlédnutí řád společnosti. Poté mu je poskytnut pracovní oděv, který potřebuje na daném pracovišti. Každé pracoviště má přizpůsoben ochranný oděv podle střediska, ve kterém práci vykonává. Dále zaměstnance zapracuje kolega. Adaptace trvá 1- 3 měsíce. Na dotazy se mohou ptát mistra. Zaměstnanci chodí i na školení 1x ročně. Pokud zaměstnanec práci nezvládá, je mu nalezeno nové pracovní místo. Cizincům společnost nabízí kurzy češtiny.