

Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě

Bc. Monika Valčuhová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Monika Valčuhová
Osobní číslo: M21616
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše charakterizujte teoretická východiska pro proces přijímání a adaptace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Zpracujte projekt na zlepšení současného procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Pro realizaci projektu zpracujte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020. ISBN 9780749498276.
CRAWSHAW, Jonathan R.; BUDHWAR, Pawan S. a DAVIS, Ann (ed.). *Human resource management: strategic and international perspectives*. 2nd edition. Los Angeles: SAGE, 2017. ISBN 9781473967663.
DESSLER, Gary. *Fundamentals of human resource management*. Fourth edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 9781292098463.
EISEL, Juraj. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text – příklady a návody)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2021. ISBN 9788074082153.
TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 9788027105519.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**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 vyrovnaní 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 *15.4.2014*

Jméno a příjmení: *Bc. MONIKA VALČUNTOVA*

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá zlepšením procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě. Nejdříve byla zpracována teoretická východiska pro zpracování praktické části. Následně byly stanoveny výzkumné otázky, na nalezení jejich odpovědí byla provedena analýza firemních dokumentů, které se vážou k procesu příjmu a adaptace pracovníků, dále analýza rozhovorů se zaměstnanci a s personalistkou působící ve firmě, kde byla tato práce zpracovávána. Na základě analýz a teoretických východisek byly určeny nedostatky v procesu přijímání a adaptace pracovníků. K odstranění těchto nedostatků byl navrhnut projekt zlepšení obou procesů. Pro jednotlivá navržená opatření v rámci projektu, která slouží ke zlepšení procesu, byla stanovena nákladová, riziková a časová analýza.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální útvar, přijímání pracovníků, adaptace zaměstnanců, adaptační plán

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the improvement of the recruitment and adaptation process in a selected company. First of all, the theoretical background for the practical part was developed. Subsequently, the research questions were set, and to find their answers, an analysis of company documents related to the process of recruitment and adaptation of workers was carried out, as well as an analysis of interviews with employees and with the HR manager working in the company where this thesis was prepared. Based on the analyses and theoretical background, the gaps in the process of hiring and adaptation of workers were identified. An improvement project for both processes was proposed to address these shortcomings. A cost, risk and time analysis was determined for each of the measures proposed in the project to improve the process.

Keywords: human resources management, personnel department, recruitment, adaptation of employees, adaptation plan

Velké poděkování náleží vedoucímu práce panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za jeho odborné rady, věcné připomínky a vstřícnost při zpracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A PERSONÁLNÍ ČINNOST.....	13
1.2 PRACOVNÍ MÍSTO.....	15
1.3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
1.4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	18
1.5 VÝBĚR A METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	20
1.5.1. Pracovní pohovor.....	21
1.5.2. Testy pracovní způsobilosti.....	22
1.5.3. Assesment centre.....	22
1.5.4. Další metody výběru.....	23
1.6 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	23
2.1.2 Vstupní lékařská prohlídka.....	24
1.1.1 Dny před nástupem.....	25
2. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	27
2.1 POSTUP ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	29
2.1.1 První den ve firmě.....	30
3. SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4. O SPOLEČNOSTI	34
4.1 FIREMNÍ HODNOTY, MISE A VIZE.....	34
4.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	35
5. ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	36
5.1 ANALÝZA DOKUMENTŮ PROCESU PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	36
5.1.1 Interní směrnice.....	36
5.1.2 Osobní dotazník.....	37
5.1.3 Pokyny k nástupu.....	37
5.2 ANALÝZA DOKUMENTŮ PROCESU ADAPTACE PRACOVNÍKŮ.....	37
5.2.1 Interní směrnice.....	37
5.2.2 Plán zpracování.....	38
5.3 ANALÝZA ŘÍZENÉHO ROZHOVORU S PERSONALISTOU.....	39
5.4 ANALÝZA ŘÍZENÉHO ROZHOVORU SE ZAMĚSTNANCÍ.....	42

5.4.1	Řízený rozhovor na proces přijímání pracovníků	42
5.4.1	Řízený rozhovor na proces adaptace pracovníků	46
5.5	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	50
6.	PROJEKT SE ZAMĚŘENÍM NA ZLEPŠENÍ PROCESU PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	52
6.1	OPATŘENÍ Č. 1 - UVÍTACÍ BALÍČEK	52
6.1.1	Nákladová analýza	54
6.1.2	Riziková analýza	55
6.1.3	Časová analýza.....	57
6.2	OPATŘENÍ Č. 2 – ELEKTRONICKÝ MANUÁL PRO NOVÁČKY	59
6.2.1	Riziková analýza	60
6.2.2	Časová analýza.....	61
6.3	OPATŘENÍ Č. 3 – OSOBNÍ KARTA A PRACOVNÍ SMLOUVA.....	63
6.3.1	Riziková analýza	63
6.3.2	Časová analýza.....	65
6.4	OPATŘENÍ Č. 4 – SCHŮZKA VE FIRMĚ	67
6.4.1	Riziková analýza	67
6.4.2	Časová analýza.....	69
6.5	OPATŘENÍ Č. 5 - PŘIPRAVENOST PRACOVNÍHO MÍSTA.....	71
6.5.1	Riziková analýza	72
6.5.2	Časová analýza.....	73
7.	PROJEKT SE ZAMĚŘENÍM NA ZLEPŠENÍ PROCESU ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	76
7.1	OPATŘENÍ Č. 1 – ONLINE ŠKOLENÍ.....	76
7.1.1	Riziková analýza	77
7.1.2	Časová analýza.....	78
7.2	OPATŘENÍ Č. 2 – ADAPTAČNÍ PLÁN	80
7.2.1	Riziková analýza	81
7.2.2	Časová analýza.....	83
7.3	OPATŘENÍ Č. 3 – BUDDY PROGRAM	85
7.3.1	Nákladová analýza	85
7.3.2	Riziková analýza	86
7.3.3	Časová analýza.....	87
7.4	OPATŘENÍ Č. 4 - UVÍTÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	89
7.4.1	Nákladová analýza	91
7.4.2	Riziková analýza	91
7.4.3	Časová analýza.....	92
7.5	OPATŘENÍ Č. 5 - TEAMBUILDING	94
7.5.1	Nákladová analýza	95
7.5.2	Riziková analýza	96

7.5.3 Časová analýza.....	97
8. SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	100
ZÁVĚR	101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	102
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	105
SEZNAM OBRÁZKŮ	106
SEZNAM TABULEK.....	107
SEZNAM PŘÍLOH.....	109

ÚVOD

Proces příjmu a adaptace zaměstnanců je nedílnou součástí fungování firmy a je nezbytné se mu řádně věnovat. Je to také proces, který může každá firma pojmout jinak a je složité ho uspořádat tak, aby firma dokázala zaměstnance přijímat efektivně a udržela si zaměstnance v dnešním konkurenčním prostředí. Správná integrace nových zaměstnanců do pracovního prostředí a týmu je totiž klíčová pro dosažení úspěchu jak pro jednotlivce, tak i pro celou organizaci. Firma, kde bude tato práce zpracována se v současné době potýká se skokovým nárůstem zaměstnanců a současně také zvýšenou fluktuací. Je tedy důležité nastavit tento proces tak, aby bylo co nejefektivněji přijato co nejvíce zaměstnanců v co nejkratším čase a aby byli nově přijatí zaměstnanci do společnosti úspěšně adaptováni a zamezilo se tak odchodovosti.

Co se týče rozložení diplomové práce, první část je věnována teoretickým východiskům pro dané téma, tj. jak by měl efektivní proces příjmu a adaptace zaměstnanců probíhat. Pro zpracování této části jsou využity literární a internetové zdroje. Poté, v analytické části práce je analyzován současný stav procesu příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané firmě. Na základně toho jsou identifikovány nedostatky a je navrhnout projekt s konkrétními opatřeními k eliminaci nedostatků. Pro jednotlivá opatření je provedena nákladová, riziková a časová analýza.

Cíle a metody zpracování práce

Hlavním cílem této práce je navrhnout projekt zlepšení procesů přijímání a adaptace pracovníků ve vybrané firmě. Nejprve bude analyzován současný stav procesů ve vybrané firmě. Tato analýza bude provedena na základě analýzy interních dokumentů spojených s těmito procesy, dále pak analýzou řízeného rozhovoru s personalistou a pracovníky, kteří byli v posledním měsíci do firmy přijati a pracovníky, kteří v posledním měsíci dokončili adaptační proces. Analýzou budou identifikovány nedostatky v oblasti procesu přijímání a adaptace pracovníků, které budou vstupem pro projekt na zlepšení obou procesů. Cílem projektu je navrhnout opatření pro identifikované nedostatky, které budou vycházet z teoretické části práce. Navržená opatření budou podrobena nákladové, časové a rizikové analýze. Projekt bude zpracován pro firmu, která si však přála zůstat být anonymní. Navrhnutá opatření budou sloužit především personálnímu útvaru, který má v kompetenci řízení procesu příjmu a adaptace pracovníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Šikýř (2014, s. 20) uvádí, že pojem řízení lidských zdrojů se používá ve dvou významech, které spolu souvisí – řízení lidských zdrojů jako personální práce čili personalistika, jejímž cílem je řídit a vést lidi ve firmě a aktuální pojetí personální práce a přístupy vedoucí k řízení a vedení lidí ve firmě. Koncepce řízení lidských zdrojů se od klasického pojetí personálního řízení liší v tom, že je chápána jako vrcholovým managementem řízená a manažersky orientovaná činnost, do které je potřeba investovat, vzdělávat a rozvíjet a lidské zdroje jsou chápány jako konkurenční výhoda organizace, která je potřeba sladit s podnikovou strategií. (Vojtovič, 2011, s. 162) Armstrong (2020, s. 3-4) říká, že řízení lidských zdrojů jednak napomáhá organizaci k dosahování cílů, ale zároveň musí být respektovány a prosazovány zájmy pracovníků organizace. Podle Šikýře (2014, s. 20-21) může pojem lidské zdroje neboli *human resources* (HR) označovat jak lidi pracující v dané firmě, tak i personální činnost neboli personální útvar. Zaměstnanci jsou pak označováni jako lidský kapitál, který je tvořen schopnostmi, znalostmi a dovednostmi lidí. Lidský kapitál je nezbytný k dosahování cílů. Pro všechny organizace je nezbytné mít kvalifikované a motivované zaměstnance, protože právě jejich schopnost a motivace určuje jejich výkon, který vede k celkovému výkonu organizace. Dessler (2016, s. 34) říká, že řízení lidských zdrojů je proces, jehož smyslem je získávání, školení, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Jeho nedílnou součástí je také péče o pracovněprávní vztahy zaměstnanců, dále pak jejich zdraví a bezpečnost. Dále uvádí (s. 35), že znalost řízení lidských zdrojů je důležitá činnost, která vede k správnému výběru pracovníků, jejich motivaci, snížení fluktuace ve firmě nebo také k vyšším výkonům a zisku. Podle Desslerova tvrzení je správně řízený lidský kapitál častokrát nejdůležitějším prvkem pro dosažení zisku společnosti.

1.1 Personální útvar a personální činnost

Od 80. a 90. let se ve většině velkých organizací přejmenovává personální útvar na útvar lidských zdrojů s cílem zdůraznění důležitosti zaměstnanců, kdy je zaměstnavatel vnímá jako zdroj úspěšné činnosti podniku a konkurenční výhodu. Tento útvar nabízí koncepční, analytické, metodické a poradenské služby a provádí operativní personální činnosti. (Dvořáková, 2012, s. 13) Lochmannová (2016, s. 17) definuje úkol personálního útvaru následovně: „*Primárním posláním a úkolem personálního útvaru je zlepšování využití a neustálá péče o rozvoj lidského potenciálu.*“ Personální útvar rovněž zaopatřuje některé

úkony pro vnější instituce, jako jsou například instituce trhu práce, státní statistiky, ústřední či místní správy apod. (Měrtlová, 2015, s. 17)

Šikýř (2014, s. 22) charakterizuje personální činnost následovně: „*Naplňování úkolu řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti, které organizaci umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.*“ Dále pak definuje jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů:

- Vytváření a analýza pracovních míst,
- Plánování lidských zdrojů,
- Obsazování volných pracovních míst,
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- Odměňování zaměstnanců,
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- Péče o zaměstnance,
- Využívání personálního informačního systému.

Personální útvar by se měl skládat z určitého počtu personalistů, který je ovlivněn počtem zaměstnanců dané organizace. U menších firem není vznik personálního útvaru potřebný a ekonomicky opodstatněný, a tak personální činnosti nejdůležitějšího významu může provádět buď majitel nebo vrcholový manažer společnosti a běžnou administrativu spojenou s personální činností pak provádí jiný zaměstnanec, který má na starost pracovní právní záležitosti. Obvykle je nutné personální útvar vytvořit v momentě, kdy firma zaměstnává 100-150 osob. Ve firmě střední velikosti se 100-500 zaměstnanci se personální útvar běžně skládá z personálního manažera a 2-3 personalistů. U velké organizace je útvar rozsáhlejší a více strukturovaný s úzce specializovanými odborníky (např. psycholog práce, specialista na řízení talentů atd.) Dvořáková (2012, s. 15) S tímto souhlasí také autorka Měrtlová (2015, s. 18).

Dessler (2016, s. 37) uvádí, že personální útvar by se měl skládat z náboráře, který má za úkol vyhledávat potenciální zaměstnance a následně je kontaktovat, koordinátora pro rovné pracovní příležitosti, který se zabývá stížnostmi rovných pracovních příležitostí, prověřuje postupy firmy při poskytování pracovních příležitostí a jiné, dále pak analytika,

který shromažďuje potřebné údaje týkající se náplně práce na dané pozici a připravuje popisy práce pro jednotlivé pracovní pozice. Další nedílnou součástí personálního útvaru je manažer pro odměňování pracovníků, který vypracovává systém odměňování pracovníku včetně benefitů, dále pak specialista pro školení, jehož úkolem je plánování a organizace různých vzdělávacích aktivit pracovníků a specialista na pracovní vztahy, který se stará o pracovní vztahy mezi pracovníky a řeší případné spory mezi nimi a další vzniklé problémy.

Podle Dvořákové (2012, s. 14) mohou být personální činnosti poskytovány buď pouze vlastními personalisty, částečně vlastními personalisty a částečně outsourcingem na externí subjekty nebo částečně vlastními personalisty, částečně delegováním na vedoucí zaměstnance a částečně outsourcingem. Jedním z důvodů outsourcingu vybraných činností je možnost orientace na hlavní činnosti, kdy vedlejší činnosti, které jsou nepravidelné (např. získávání zaměstnanců), řeší firma outsourcingem a hlavními činnostmi, které je nezbytné provádět systematicky (např. hodnocení zaměstnanců) se zabývají vlastní zdroje organizace, tedy linioví manažeři a personální útvar. Dalším důvodem zvolením outsourcingu je úspora nákladů nebo minimalizace rizik. V tomto případě jsou činnosti, u kterých je nutné vynaložit příliš vysoké náklady nebo je zde riziko neúspěchu, nakupovány. Firma se také může rozhodnout pro outsourcing, jestliže je zajištění daných činností technicky a personálně náročné (např. správa personálního informačního systému). (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 10-11) Dle výsledků šetření Šikýře (2014, s. 29) je využívání outsourcingu v řízení lidských zdrojů využíváno omezeně. Nejčastěji je outsourcing využívám při činnostech spojených se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců (35 %), dále pak při získávání a výběrů zaměstnanců (26 %), odměňováním zaměstnanců (18 %) a péčí o zaměstnance (16 %).

Práce personálního útvaru přináší firmě řadu prospěšných činností a jejich důsledků, jako je například zvyšování produktivity práce a tím snižování výdajů, redukce absencí díky programům na podporu odpracované doby, omezení ztrátových časů (např. prostojů, špatné organizace procesů), vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, eliminace plýtvání materiálů, snižování fluktuace zaměstnanců, výběr nejlepších uchazečů nebo udržování zdravých mezilidských vztahů. (Měrtlová, 2015, s. 31-32)

1.2 Pracovní místo

Šikýř (2014, s. 86-87) definuje pracovní místo jako základní organizační jednotku, která je obsazena jedním zaměstnancem a má specifikovány pracovní úkony, povinnosti, odpovědnosti a požadavky na vykonávanou práci. Pracovní úkoly a vytvořená pracovní

místa by měli vést k realizaci cílů organizace a zároveň uspokojování potřeb zaměstnanců, měli by využívat a rozvíjet schopnosti zaměstnanců, motivovat je, musí být v souladu s právními předpisy a nesmí zaměstnance ohrožovat nebo poškozovat.

Pro analýzu pracovních míst slouží různé metody, které zkoumají údaje o pracovních místech a požadavky pracovních míst, které musí zaměstnanec splňovat. Počáteční metodou je analýza dokumentů, jako jsou například dříve zpracované popisy a specifikace pracovních míst, organizační nebo pracovní řád, pracovní postupy či normy. Mezi další metody je možné zařadit vlastní výkon práce analytikem, pozorování zaměstnanců při výkonu práce, rozhovor nebo dotazník se zaměstnanci. Dvořáková dále zmiňuje, že nejlepší informace o pracovních místech poskytují přímo zaměstnanci, vedoucí zaměstnanci nebo specialisté. (Dvořáková, 2012, s. 143) Analýzou pracovních míst je možné získat popisy pracovních míst, což jsou údaje o pracovních místě, které obsahují například úkoly, povinnosti a pravomoci spojené s daným pracovním místem, dále pak specifikace pracovních míst, kde jsou obsaženy požadavky pracovního místa, které musí zaměstnanec splňovat, například dosažené vzdělání, zkušenosti, znalosti. (Šikýř, 2014, s. 90) Specifikace pracovních míst jsou vyvozeny také na základě vazeb mezi jednotlivými pracovními místy. Ze specifikací pracovních míst jsou pak vyvozeny požadavky pracovních míst, které jsou stěžejní pro výběr nových zaměstnanců. (Měrtllová, 2015, s. 33) Oba dokumenty mohou být v písemné nebo elektronické podobě a slouží manažerům a personalistům kromě vhodnému obsazování pracovních míst také k plánování lidských zdrojů, nebo odměňování zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 90) Požadavky na pracovníka mohou být fyzické, duševní, týkající se dovedností, vzdělání, pracovních zkušeností nebo i charakteristiky osobnosti a postojů. (Měrtllová, 2015, s. 34–35)

1.3 Plánování lidských zdrojů

Aby firma dosahovala svých strategických cílů, tak je nezbytné, aby byla schopna stanovit současnou i budoucí potřebu pracovníků a odhadnout její pokrytí z vnitřních i vnějších zdrojů firmy. Při plánování potřeby zaměstnanců firma odhaduje, kolik zaměstnanců a jakých schopností a dovedností bude potřeba krátkodobě i dlouhodobě k zajištění vyžadované práce a povede tak ke stanoveným cílům. (Šikýř, 2014, s. 91)

Dvořáková (2012, s. 121) říká, že plánování lidských zdrojů by mělo zahrnovat mimo jiné rozbor vnějšího prostředí organizace (konkurence, legislativa) a rozbor vnitřních podmínek organizace (strategie, organizační kultura,...), dále také předpověď poptávky po práci,

předpověď nabídky lidských zdrojů, zjištění potenciálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců a jeho řešení včetně harmonogramu akcí k realizaci řešení problému a v poslední řadě kontrolu a vyhodnocení, zda jsou cíle plánování lidských zdrojů dosaženy a posouzení efektivity.

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 93), nejprve se musí vycházet z plánovaného objemu produkce, na jehož základě se odhadne celková potřeba pracovníků a její pokrytí z vnitřních zdrojů. Současně se také bere v potaz skutečný stav pracovníků a předpokládané nástupy a výstupy pracovníků. Lochmannová (2016, s. 23) říká, že plánování probíhá ve dvou liniích – odhad a plánování potřeby pracovníků a odhad a plánování pokrytí potřeby pracovníků. Dále je nutné brát v potaz tři základní faktory, kterými jsou směry vývoje ekonomické a sociální politiky státu, směry sociálního rozvoje obyvatelstva, jeho vzdělání a kvalifikace a směry související s otevřeností národní ekonomiky a mezinárodní ekonomické integrace.

Armstrong (2020, s. 292-293) uvádí, plánování lidských zdrojů vychází ze samotného podnikatelského plánu dané společnosti. Dále je zapotřebí zkoumání případných změn v podnikání a okolním prostředí, které by měly vliv na organizaci. Aby bylo možné provést předpověď pro současnou i budoucí potřebu pracovníků, tak je nutné získat data, která nám umožní plánovat potřebu lidských zdrojů. Armstrong dělí potřebná data na kvalitativní interní data (obchodní informace o produktu, organizační změny, aktuální vývoj produktu na trhu), kvantitativní interní data (údaje o absenci pracovníků, jejich dovednostech aj.), kvalitativní externí data (PESTLE analýza) a kvantitativní externí data (trh práce – dostupné dovednosti uchazečů a jejich demografické rozložení).

Z odhadu potřeby pracovníků mohou vzniknout tři možnosti jejich potřeby:

- A) Firma bude mít dostatek pracovníků v žádoucí struktuře, kdy bude ve firmě přiměřená pracovní síla k zajištění potřebných úkolů,
- B) Firma bude mít nedostatek pracovníků, kdy bude nutné hledat další zdroje jejich pokrytí lidské práce, organizace hodnotí, zda tyto potřeby může pokrýt z vnitřních zdrojů či hledat pracovníky ze zdrojů vnějších,
- C) Firma bude mít přebytek pracovníků, kdy však není propouštění prvořadé. Je doporučeno zvážit přemístění pracovníků, redistribuce pracovních úkolů a neobsazování uvolněných pracovních míst. (Lochmannová, 2016, s. 25)

1.4 Získávání pracovníků

Personální útvar má za cíl získat určitý počet uchazečů, kteří se následně zapojí do procesu výběrového řízení, jehož výsledkem bude výběr nejvhodnějšího kandidáta na určitou pracovní pozici. (Měrtlová, 2015, s. 49) Lochmannová (2016, s. 34) uvádí, že „*Hlavním cílem procesu získávání a výběru zaměstnanců je vynaložit minimální náklady a přitom získat takové množství a kvalitu pracovníků, které jsou potřebné pro uspokojené podnikové potřeby lidských zdrojů.*“

Pro to, aby byl proces získávání pracovníků efektivní, je nezbytná předchozí analýza pracovních míst a plánování pracovních míst. Pro výběrová řízení je možné mít připraveny podklady, které uchazeč vyplní a doloží tak potřebné informace, jako je například kvalifikace, délka praxe v oboru aj. Může se jednat o životopis, dotazník, doklady o vzdělání, reference nebo třeba průvodní dopis. (Měrtlová, 2015, s. 51)

Metodami získávání pracovníků se rozumí postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání. Při výběrů vhodné metody je nezbytné brát v potaz například to, jaké pracovní místo obsazujeme, zda chceme cílit na vnitřní nebo vnější zdroje pracovníků, jaké jsou pro danou pozici specifikovány požadavky a podmínky, situaci na trhu práce, pověst organizace jako zaměstnavatele nebo také kolik času a finančních prostředků máme k dispozici. (Šikýř, 2014, s. 98)

Tegze (2018, s. 246) tvrdí, že k efektivnímu náboru zaměstnanců a jeho inzercím je zapotřebí marketingové myšlení. Prezentování nabídky pracovního místa by mělo být atraktivní s poutavým textem a vhodným výběrem prostředků pro efektivní prezentaci. Uchazeče si tedy představujeme jako zákazníka, kterému se snažíme prodat náš produkt – nabídku práce. Tegze dále doporučuje (2018, s. 247–249) sestavení marketingového plánu pro získávání pracovníků. V něm se zaměřuje na to, kde bude firma zveřejňovat své nabídky pracovních příležitostí. Dalším krokem je definování ideálního uchazeče o danou pozici, kterou se chystáme inzerovat, což nám umožní efektivněji oslovit danou cílovou skupinu. Nezbytnou součástí je také konkrétní ukázka práce v dané firmě pomocí fotografií či bannerů, měla by ukázat reálné prostředí a skutečně vykonávanou práci, nemělo by se jednat o ilustrace. Obrázky u pracovního inzerátu dokážou upoutat více, než jen prázdný text a jsou také informačně bohatší. Inzerát by měl také obsahovat chytlavý titulek a text by neměl být příliš obsáhlý, ale měl by vyjadřovat všechny podstatné informace.

Pracovníky lze získávat buď z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. U získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se obvykle využívá inzerování na intranetu (případně nástěnce), rozeslání nabídky práce e-mailem, doporučení současného pracovníka nebo přímé oslovení vhodného pracovníka v organizaci. (Šikýř, 2014, s. 99) Dvořáková (2012, s. 149) uvádí, že získávání pracovníků z vnitřního prostředí organizace je výhodnou metodou, jelikož má zaměstnavatel lepší znalosti o uchazečích, může také zvyšovat pracovní spokojenost zaměstnanců, jelikož jim umožňuje rozvoj a růst a tím i zlepšuje pracovní morálku a klima v organizaci. Měrtlová (2015, s. 49) doplňuje, že další výhodou pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je rychlejší obsazování volných pracovních míst a je to jakási návratnost investice do zaměstnance (například díky školení či zapracování), ale na druhou stranu tento způsob omezuje přísun nových přístupů a názorů zaměstnanců z jiných firem a také to může vést k nepřiměřenému soutěžení mezi pracovníky o získání dané pozice. Lochmannová (2016, s. 34) upozorňuje na další problém týkající se získávání pracovníků z vnitřních zdrojů a tím je tzv. provozní slepota, která zapříčiňuje to, že pracovník přehlídí některé skutečnosti, neboť je má tak už zažitě a nevidí nedostatky nebo chyby, které by však jiný pracovník z vnějších zdrojů mohl vidět. Co se týče získávání pracovníků z vnějších zdrojů, používá se inzerování na internetu, v rádiu nebo televizi, spolupráce s personálními agenturami či školami nebo také přímé oslovení vhodného pracovníka mimo organizaci. (Šikýř, 2014, s. 99) K získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů obvykle dochází v případě, kdy jsou vyčerpány vnitřní zdroje. Výhodou tohoto způsobu může být využití znalostí nového zaměstnance bez výdajů pro podnik (již má školení z předešlé firmy) nebo také rozsáhlejší možnost výběru. Nicméně zapracování a adaptace nového pracovníka z vnějších zdrojů trvá delší dobu.

Současnou metodou získávání pracovníků je elektronické získávání (e-recruitment). Při této metodě lze využít například firemní webové stránky pro uveřejnění nabídek práce v sekci „Kariéra“. Uchazeč se tak na stránkách firmy dozví současně i základní informace o firmě a jejím působení. Uchazeči by měla být umožněna okamžitá reakce na danou pracovní nabídku, a to vyplněním elektronického strukturovaného dotazníku a přiložením životopisu. Tato možnost pak zaměstnavateli usnadní vyhledávání a porovnávání uchazečů a zároveň ověří úroveň počítačové gramotnosti uchazeče. Mezi populární prostředky internetové komunikace s uchazeči slouží také „social networking“, který spočívá ve vytváření a rozvíjení sociálních sítí jako je Facebook, Myspace nebo LinkedIn, kde se sdružují uživatelé se společnými zájmy. Je tak možné najít jak nové uchazeče, tak i nové zákazníky či obchodní partnery. (Šikýř, 2014, s. 99)

Armstrong (2020, s. 304) shledal e-recruitment také jako vhodný způsob získávání pracovníků. Jako hlavní výhody uvádí to, že tato metoda je rychlejší a levnější, než jiné tradiční metody a interakce mezi uchazečem a zaměstnavatelem je efektivnější. Dále doporučuje využít především LinkedIn. Efektivnost a popularnost využívání sociálních médií při výběru a prověřování zaměstnanců potvrzuje také výzkum autorů Sameen a Cornelius (2013), kde uvádí, že až 79,8 % (při celkových 228 dotázaných) firem používá pro tyto aktivity platformu LinkedIn, dále pak Facebook (35,9 %) a Twitter (14,8 %). Nicméně většina z dotázaných firem (59,4 %) nevyřkne finální rozhodnutí na přijetí kandidáta na základě jeho obsahu na sociálních sítích, ale upřednostňují jiná kritéria pro výběr. Co se týká benefitů používá sociálních sítích při výběru kandidátů, výzkum uvádí, že 64,1 % respondentů shledává tento způsob jako nákladově efektivní a časově nenáročný (61,2 %). Dále 38,3 % respondentů uvádí snadné zpracování dat jako benefit.

Madia ve svém výzkumu (2011) popisuje strategie na nábor zaměstnanců skrze sociální média a uvádí, že užíváním sociálních médií pro nábor zaměstnanců nelze vyloučit užívání firemních webových stránek, které však musí být aktualizovány a připraveny na větší objem zájemců. U využití sociálních sítí musí být zajištěny pohotové reakce a přítomnost náboráře. Firma by také měla mít plán pro sdílení příspěvků s ohledem na čas a témata.

Tegze (2018, s. 250-253) o on-line inzerci mluví jako efektivní. Vyzdvihuje také rychlou odezvu a snadnější rozhodování uchazeče. Inzerování on-line taktéž zvyšuje povědomí o firmě a její značce. Jako další pozitivum uvádí efektivnější oslovení cílové skupiny uchazečů, kdy jsou nabídky příležitostí pro uchazeče nepřetržitě k dispozici a je zde i možnost inzeráty geograficky zaměřit, aby působily na lidi v konkrétní oblasti, firmě snižuje náklady. On-line inzerce však všeobecně snižuje náklady na nábor zaměstnanců, nicméně dle autora mnoho firem investuje vysoké finance do ověřených webových stránek, jako je například jobs.cz a zdráhá se vyzkoušet jiné zdroje, které by jim zajistili větší návratnost investice.

1.5 Výběr a metody výběru zaměstnanců

Další částí procesu je výběr zaměstnanců. Cílem této části je identifikace a volba uchazečů, kteří jsou výkonní a budou pracovat po dobu, kterou zaměstnavatel stanoví. V této části procesu se tedy porovnávají profily uchazečů s požadavky pracovního místa. (Dvořáková, 2012, s. 150-151) Pro výběr zaměstnanců je nezbytné specifikovat kritéria výběru, prověřit validitu a spolehlivost kritérií pro predikci budoucího výkonu zaměstnance, zvolit metody,

kteře posoudí, zda daný člověk vyhovuje kritériím, zajistit organizační stránku výběru (postup) a vhodné jednání s uchazečem, který může danou pracovní nabídku odmítnout. (Měrtlová, 2015, s. 52) Lochmannová (2016, s. 35) popisuje obecné požadavky organizace na pracovníky a dělí je do čtyř skupin: nezbytné (není možné z nich slevit, bez nich by pracovník nemohl danou práci vykonávat, jsou rozhodujícím faktorem pro předběžný výběr uchazečů), žádoucí (nejsou nutné, ale přispívají k dobrému výkonu práce, lze je nabýt školením ve firmě), vítané (nejsou nutné, ale zvyšují využitelnost pracovníka, jsou velkou výhodou), okrajové (nejsou nezbytné pro výkon práce, lze je zajistit jiným způsobem). Pro konečný výběr vhodných uchazečů rozhodují všechny tyto typy požadavků, nicméně by požadavky neměly být nadhodnoceny.

Šikýř při výběru pracovníků doporučuje uplatňovat tzv. pozitivní přístup, což znamená, že zjišťujeme, jaké požadavky uchazeči splňují a proč je přijmout, a ne jaké požadavky nesplňují a nehledáme důvody, proč je na danou pozici nepřijmout. Jedná se tedy o využití předností a nikoli o potlačení nedostatků. (Šikýř, 2014, s. 96)

1.5.1. Pracovní pohovor

Armstrong (2020, s. 313) uvádí, že nejčastěji používanou metodou při výběru uchazečů je pohovor. Lochmannová (2016, s. 38) definuje pracovní pohovor následovně: „*Jedná se o personalistou řízený rozhovor, který rozhoduje o výběru toho nejvhodnějšího uchazeče, případně uchazečů (při obsazování více pracovních pozic) o určité místo.*“ Armstrong (2020, s. 313) říká, že pracovní pohovory se dělí na strukturované a nestrukturované. Co se týče strukturovaného pohovoru, ten se skládá z předem určených otázek, které jsou položeny všem kandidátům. Tyto otázky směřují k vlastnostem a návykům, které by byly v souladu s danou pracovní pozicí. Odpovědi jsou pak vyhodnoceny podle předepsané směrnice či instrukcí a bodově ohodnoceny. Otázky mohou být také situační čili jak se uchazeč choval v dané situaci v minulosti a jak by reagoval teď. Můžeme tedy posoudit, jestli se uchazeč pro danou pozici hodí či nikoli. Měrtlová (2015, s. 53-55) považuje pohovor jako nejvhodnější a klíčovou metodu pro výběr zaměstnanců. Pohovory můžeme dělit dle jejich obsahu a průběhu na strukturované, volně plynoucí a polostrukturované. U strukturovaného pohovoru jsou otázky připraveny předem včetně vytyčeného času na jednu otázku. Tato metoda zjednodušuje proces výběru, ale je časově náročná a hůře se posuzuje osobnost uchazeče. Volně plynoucí pohovor je specifický v tom, že jeho obsah i postup plyne až při jeho průběhu samotném. Velkou roli zde hraje první dojem a subjektivní přístup. Následné rozhodnutí je snadno napadnutelné. Při polostrukturovaném pohovoru je část pohovoru

vedena strukturovaně a část je volná, části na sebe plynule navazují. Předem jsou stanoveny cíle pohovoru a otázky jsou kladeny tak, aby byly cíle naplněny.

Lochmannová (2016, s. 28) řadí mezi výhody pracovních pohovorů například to, že personalista má možnost uchazeči pokládat kontrolní otázky, poskytují detailnější popisy organizace a pracovních míst a také uchazeč má možnost pokládat personalistovi otázky. Takové osobní setkání přináší možnost lepšího posouzení jak uchazeče z pohledu personalisty, tak organizace z pohledu uchazeče. Co se nevýhod týče, autorka uvádí například nemožnost validně předpovědět pracovní výkon uchazeče a dále se mohou projevit nedostatky personalisty ve vedení pohovorů a správného posouzení uchazeče.

Po výběrovém pohovoru autorka Chmieliková Dajalková (2024, s. 39) doporučuje zaslat uchazeči hodnotící dopis, kde jsou vyzdvihnuté klady uchazeče, názorová shoda s budoucím nadřízeným a poděkování uchazeči za připravenost. Díky tomuto hodnotícímu dopisu může firma přesvědčit váhajícího uchazeče o volbě právě naší společnosti.

1.5.2. Testy pracovní způsobilosti

„Pracovní způsobilost jako taková vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost v rámci obsazovaného pracovního místa.“ (Lochmannová, 2016, s. 42) Autorka dále uvádí, že testy pracovní způsobilosti ověřují schopnosti, dovednosti, znalosti nebo také osobnost uchazeče. Tyto testy tvoří skupinu výběrových metod jako je metoda psychologické diagnostiky, která měří individuální charakteristiky uchazečů například pomocí klinické metody (pozorování, rozhovor), testové metody (testy inteligence, vědomostí, dotazníky, objektivní testy aj.) a přístrojové metody (např. neuropsychologické vyšetření). Dále pak testy a zkoušky znalostí a dovedností, jakou jsou odborné nebo jazykové a zjištění dalších předpokladů uchazečů (fyzická zdatnost). Do této kategorie lze zařadit i psychologické dotazníky či testy, které však musí být validní, reliabilní, standardizované a objektivní.

1.5.3. Assesment centre

Assesment centre představuje diagnostický výcvikový program, při kterém dochází ke komplexnímu zkoumání odborných a osobních schopností a jiných předpokladů uchazečů. (Měrtlová, 2015, s. 55) Série úkolů, které kandidáti plní mohou být individuální i skupinové a následně jsou vyhodnocovány praktiky nebo psychology. Tyto úkoly jsou jakousi simulací ukázek práce a řešení případných problémů spjatých s danou prací, což přináší predikci

budoucího pracovního výkonu daného uchazeče. Kromě úkolů uchazeči v assesment centru podstupují také pohovory, testy osobnosti a schopností. Assesment centrum lze používat i jako hodnocení pracovníků nebo při budování týmů, nemusí tedy sloužit jen pro potřeby výběru zaměstnanců na pozici. (Lochmannová, 2016, s. 43) Autorky Měrtllová i Lochmannová se však shodují, že tento způsob výběru zaměstnanců je však finančně i časově náročný a je určen především pro obsazování vysokých manažerských pozic. (Měrtllová, 2015, s. 56)

1.5.4. Další metody výběru

Další metodou výběru pracovníků je životopis. Podle Měrtllové (2015, s. 55) správně zpracovaný životopis obsahuje adresu uchazeče a spojení, datum narození, pracovní zkušenosti včetně popsaných pracovních činností a odpovědnosti, specifikace předchozího zaměstnavatele, vzdělání (začíná posledním), případně reference. Reference mohou být ověřovány, nicméně zaměstnavatel není povinen poskytnout informace o zaměstnanci bez jeho souhlasu. Nicméně Crawshaw (2017, s. 184) doporučuje kombinovat více metod výběru a tyto metody monitorovat a analyzovat.

Následující možností pro výběr zaměstnance je přijetí jej na zkušební dobu, v průběhu níž se ukáže jeho schopnosti a dovednosti. V případě, že může dojít k ohrožení zdraví je také nutné požadovat po uchazeči lékařské vyšetření.

1.6 Přijímání pracovníků

Autorka Lochmannová (2016, s. 48) definuje přijímání pracovníků jako „...*soubor personálních činností, které zahrnují právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a jeho následným uvedením do organizace v rámci konkrétního pracoviště.*“.

Nový zaměstnanec je do firmy přijat na základě výběrového řízení, kdy jeho přímý nadřízený o jeho přijetí rozhodne a toto přijetí vychází buď z personálního plánu lidských zdrojů nebo jako způsob řešení mimořádné situace ve firmě. (Eisel, 2021, s. 51)

1.6.1 Pracovní smlouva

Po výběrovém řízení následuje schůzka, jejímž předmětem je domluvení se na podmínkách pracovní smlouvy, náplně práce a mzdě či platu. (Měrtllová, 2015, s. 59-60) Přímý nadřízený nově přijímaného zaměstnance navrhne formu pracovního vztahu, kterou následně schválí ve spolupráci s útvarem lidských zdrojů nadřízený odborný ředitel. Může se jednat

buď o pracovní smlouvu na dobu určitou či neurčitou, dohodu o provedení práce či dohodou o pracovní činnosti, manažerskou smlouvu nebo při výběru zaměstnanců na danou pozici z vnitřních zdrojů organizace se jedná o jmenování. (Eisel, 2021, s. 52) Autorka Chmielová Dalajková (2024, s. 39) uvádí, že pracovní smlouva by měla být zaslána kandidátovi v den, kdy u pohovoru byla domluvena budoucí spolupráce, nejpozději však následující den. Pracovník by měl mít před nástupem do firmy dostatek času na to, aby si pracovní smlouvu prostudoval a měl prostor se k ní vyjádřit, případně dojednat nejasnostmi. (Mužík, Krpálek, 2017, s. 137)

Ze zákona povinnými náležitostmi pracovní smlouvy (= obligatorní náležitosti) jsou druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Fakultativní náležitosti (zákon je nevyžaduje) jsou například zkušební doba, doba trvání pracovní smlouvy, mzdové podmínky, v ujednání nebo ujednání o hmotné zodpovědnosti. Před podpisem smlouvy musí však zaměstnanec doložit zápočtový list z předchozího zaměstnání, údaje o kvalifikaci, zdravotní způsobilosti, případně výpis z rejstříku trestů. (Lochmannová, 2016, s. 49-50) Pracovní smlouva je zhotovena ve dvou originálech, přičemž jednu obdrží zaměstnanec a druhá je uložena na personálním oddělení. Přímý nadřízený si může požádat o kopii smlouvy v případě, že podepíše GDPR. Stejně tak je tomu i v případě mzdového ujednání. U jmenování do funkce se však jedná o jeden originál, který obdrží zaměstnanec a kopie je uložena na personálním oddělení. (Eisel, 2021, s. 58)

2.1.2 Vstupní lékařská prohlídka

Před vznikem pracovního poměru musí zaměstnavatel zajistit novému zaměstnanci vstupní lékařskou prohlídku, která dokáže způsobilost zaměstnance k výkonu dané profese, bez této prohlídky nemůže být pracovní poměr uzavřen. Vstupní prohlídka není povinná u dohod o provedení práce či dohod o pracovní činnosti, jestliže zaměstnanec nebude vykonávat práci nesoucí zdravotní riziko. (Eisel, 2021, s. 53–54) Vyhláška č. 432/2003 Sb. tato rizika dělí dle kategorizace prací do 4 skupin:

1. Kategorie – typ prací, při kterých není pravděpodobný nepříznivý vliv na zdraví,
2. Kategorie – práce, při kterých lze výjimečně očekávat nepříznivý vliv na zdraví, přičemž hygienické limity nejsou překračovány, je však oznámit zařazení do této kategorie orgánu ochrany veřejného zdraví,
3. Kategorie – u zaměstnanců vykonávajících práce v této kategorii se opakovaně vyskytují nemoci z povolání, práci je nutné vykonávat s osobními ochrannými

pracovními prostředky, hygienické limity jsou překračovány a je nezbytné zaslat návrh zařazení prací do této kategorie, který musí být schválen krajskou hygienickou stanicí,

4. Kategorie – u tohoto typu prací hrozí vysoké riziko ohrožení zdraví zaměstnanců i při používání ochranných opatření, opět musí být krajské hygienické stanici zaslán návrh zařazení prací do této kategorie a musí být schválen.

(zakonyprolidi.cz, ©2024)

Faktory, které jsou řazeny do těchto kategorií jsou: prach, chemické látky a směsi, hluk, vibrace, neionizující záření, fyzická zátěž, pracovní poloha, zátěž teplem, zátěž chladem, psychická zátěž, zraková zátěž, práce s biologickými činiteli a práce ve zvýšeném tlaku vzduchu.

1.1.1 Dny před nástupem

Po podpisu pracovní smlouvy je pracovník zařazen do evidence zaměstnanců, personální útvar dále zřídí jeho osobní složku, do níž založí veškeré dokumenty, které od pracovníka má, mzdový list a evidenční list důchodového zabezpečení. Osobní spis by měl obsahovat příjmení, rodné příjmení, titul, datum a místo narození, rodné číslo, rodinný stav a informace o dětech, trvalé bydliště, případně přechodné bydliště, telefonní kontakt, národnost, zdravotní stav, údaje o kvalifikaci, jestliže zaměstnanec pobírá důchod, tak informace o jeho druhu, datum vzniku pracovního poměru, pracovní zařazení v organizaci a místo pracoviště v organizaci. (Měrtlová, 2015, s. 59-60) Krasman (2015) říká, že integrace nováčka by měla začít v momentě, kdy přijme pracovní nabídku. Právě mezi přijetím nabídky a prvním pracovním dnem panuje u nově nastupujícího největší stres a nejistota, protože většinou se k němu ještě nedostanou informace, které touží znát. Například dresscode, rozvržení pracovní doby apod. Autor tedy doporučuje poskytnout tyto informace před prvním dnem ve firmě, ideálně ucelené a v online formě, aby si je mohl nově nastupující prostudovat z domova před nástupem. Dále Krasman doporučuje poskytnout časovou osu prvního dne a toho, co může nováček v průběhu prvního dne v práci očekávat.

Nicméně je důležité nováčka nezahlcovat, informace posílat průběžně, ale netrvat na neprodleném přečtení. Firma může novému zaměstnanci poslat mimo jiné i uvítací balíček nebo i uvítací dopis s podpisy všech kolegů a připojit kontakt na mentora. Cílem je, aby nováček věděl předem, že je ve firmě vítaný a vše je pro něj připraveno. (Chmielová Dalajková, 2024, s. 41) Období před nástupem lze také využít pro seznámení budoucího

zaměstnanec s jeho kolegy a nadřízeným, například na teambuildingu, pokud by zrovna nějaký probíhal nebo pozváním nováčka do kanceláře. (Alma Career, 2021)

2. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Ihned po přijetí nového zaměstnance je nezbytné jej co nejrychleji zapracovat, seznámit s pracovním prostředím a efektivně zorganizovat adaptační proces. Cílem adaptace je zkrátit období, po které zaměstnanec nepodává běžný pracovní výkon a chabě se orientuje v pracovním a sociálním prostředí, které jsou pro něj zcela nové. (Měrtlová, 2015, s. 61) Horváthová a Šopíková (2016, s. 33) dále doplňují, že bez efektivní adaptace stoupá míra odchodovosti zaměstnanců v prvních dvanácti měsících. Podle autora Šikýře (2014, s. 109) je účelem adaptace „...*formální i neformální informování, odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Adaptovaný zaměstnanec je připraven vykonávat požadovanou práci.*“

Eisel (2021, s. 56–57) uvádí, že v rámci adaptace se nový zaměstnanec seznámí mimo jiné i s hodnotami, vizemi a cíli firmy, dokáže se s nimi ztotožnit a poskytne zaměstnanci kladný pohled na firmu, jelikož uvidí snahu firmy začleňovat nově příchozí do firemního prostředí a dokáže, že si firma svých zaměstnanců váží. V tomto případě, kdy se nový zaměstnanec ztotožňuje s hodnotami a normami firmy a je tak kladně přijat do společnosti, hovoří se o adaptaci, která probíhá konformním způsobem a zaměstnanec je s danou firmou konformní. Předpokladem pro tento typ adaptace je poskytnutí zaměstnanci seznámení se s danými hodnotami a normami firmy. Neučiní-li firma tak, bude se jednat o deviantní typ adaptace. Ten může nastat i v případě, že nově nastoupivší zaměstnanec je s hodnotami i normami firmy seznámen, ale neztotožňuje se s nimi a je tedy brán společností jako deviantní.

Měrtlová (2015, s. 61) dělí adaptaci na sociální a pracovní. Sociální adaptace spočívá ve vlivném přijetí zaměstnance, seznámení s kolegy a alespoň pro první týden určení tzv. **patrona**, který se o nového zaměstnance bude starat. Díky tomu se bude nový pracovník cítit v psychické pohodě a rychleji se zorientuje v pracovních úkolech i vztazích na pracovišti. Barták (2023, s. 691) říká, že patron by měl nováčka vést k tomu, aby samostatně zvládnul, pochopil a využil své znalosti, dovednosti a proaktivitu, měl by mu taktéž posílit sebedůvěru, pomoci mu začlenit se do skupiny a vést ho ke zdárnému dokončení adaptačního programu. Adaptaci na sociální prostředí ovlivňuje také pochopení vlastní role, pocit schopnosti a společenského přijetí. (Bauer, 2007, s. 718) Starling, (2022) uvádí, že právě sociální adaptace je klíčová v prvních 18 měsících po nástupu nového zaměstnance, kdy by si měl zaměstnanec vybudovat vztahy na pracovišti, které jsou pro něj jakýmsi hnacím motorem pro výkon práce a udržení se ve firmě. Mužik a Krpálek (2017, s. 138) uvádějí, že v procesu adaptace by měl figurovat patron neboli mentor, který je z řad zkušených

zaměstnanců a jako druhá osoba přímý nadřízený. Jiný zdroj (Alma Career, 2021) označuje mentora jako Buddyho a představuje tzv. **Buddy systém**. Buddy je člověk, kterého vybere personalista z týmu, do kterého nováček nastupuje a zároveň s tím musí Buddy souhlasit a rozumět své roli. Případně je možné takového člověka poslat na kurzy nebo webináře, které ho na roli Buddyho připraví. Rolí Buddyho je být průvodcem nováčka, nezodpovídá však za průběh adaptace, to musí zůstat v roli nadřízeného. Buddy by měl ve firmě pracovat alespoň rok a mít vlastnosti jako trpělivost, komunikativnost nebo otevřenost. Buddy by měl vědět, jaká školení nový zaměstnanec bude potřebovat, případně je proškolit přímo on, měl by být nováčkově schopen ochotně zodpovídat dotazy a jeho snahou by mělo být začlenit nováčka do konverzací mezi kolegy a socializovat ho do společnosti. Také by se měl účastnit hodnocení adaptace nováčka. O efektivnosti Buddy systému píše i autor Lopushinsky (2023), který uvádí, že zavedením systému se zlepšují vztahy na pracovišti, snižuje se fluktuace zaměstnanců a zvyšuje se produktivita zaměstnanců.

S pojmem adaptace se pojí také pojem orientace. Orientací se rozumí formování pracovních schopností nového pracovníka takovým způsobem, aby splňovaly požadavky pracovního místa. Orientace je rovněž součástí systému vzdělávání pracovníků v organizaci. Orientaci podle Měrtlové dělíme do tří oblastí – celopodniková (obecný ráz informací, pro všechny zaměstnance stejná), útvarová (zaměřuje se na organizační jednotku, které je nový zaměstnanec součástí, poskytuje detailní informace a dané jednotce a je společná pro všechny zaměstnance v daném útvaru) a orientace na konkrétní pracovní místo (diferencovaná dle charakteru a obsahu pracovního místa, je spojována s útvarovou orientací). Orientace se týká například historie firmy a jejích cílů, firemní kulturou, popisem práce aj. (Měrtlová, 2015, s. 61-63)

Pro adaptaci zaměstnanců jsou zřizovány tzv. adaptační programy, které představují „...souhrn formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci.“. Tyto adaptační programy obsahují například písemné informační materiály, seznamovací služební cesty, setkávání s kolegy nebo tréninkové programy. Na adaptaci pracovníka se podílí především personalisté, kteří poskytují pracovníkovi nejvíce informací, dále pak vedoucí organizační jednotky, který pracovníka informuje o úkolech a postavení jednotky a předá pracovníka jeho přímému nadřízenému, kterým může být například mistr nebo vedoucí oddělení. Ten pak pracovníkovi představuje detailně jeho pracovní pozici a pracoviště ze všech úhlů pohledu. (Lochmannová, 2016, s. 56-57) Eisel (2021, s. 56) doplňuje, že formulář adaptačního plánu obdrží jak nový zaměstnanec, tak i

vedoucí zaměstnanec, ostatní hodnotitelé a personální oddělení. Autor dále uvádí, že v adaptačním plánu nesmí chybět cíle zapracování a formulář průběžného hodnocení adaptačního procesu. Hodnocení pracovníka v rámci adaptace by mělo proběhnout třikrát až čtyřikrát. Výsledné hodnocení adaptačního plánu zpracovává přímý nadřízený a toto hodnocení je použito pro další pracovní zařazení zaměstnance a případná opatření.

Adaptaci lze považovat za úspěšnou v případě, kdy nový zaměstnanec začne brzy vykonávat svou práci efektivně, nový zaměstnanec má dobré vztahy s ostatními zaměstnanci, fluktuace je zredukována, čímž jsou sníženy náklady na příjem nových zaměstnanců, a na základě ukazatelů udržení zaměstnanců a stability. (Lochmannová, 2016, s. 56-57)

2.1 Postup adaptace zaměstnanců

Dle Starding (2022) by se měly definovat jasné a měřitelné výsledky adaptace, které se od dané pozice očekávají ještě před přijetím zaměstnance na danou pozici. A až na základě toho přijmout zaměstnance, který bude tyto předpoklady pro dosažení výsledku plánu splňovat. Kromě toho navrhuje stanovit 30denní, 60denní a 90denní cíle školení a vytyčit klíčové body v průběhu prvního roku adaptace, které budou pravidelně kontrolovány a měřeny.

Adaptaci a orientaci zaměstnanců není možné provést jako jednorázové školení, nýbrž je tento proces rozložen do delšího časového úseku. Délka procesu závisí na tom, o jaké pracovní místo se jedná. Proces tak může trvat pár dnů, ale i několik týdnů. Orientace je jak ústní, tak písemná, ale tyto dvě složky by měly být v souladu. Měly by být zvoleny vhodné metody v závislosti na pracovním místě a povaze konkrétního pracovníka. Celý proces musí být formálně a systematicky vyhodnocován. Personální útvar by měl pracovníka pravidelně kontaktovat prostřednictvím pohovoru nebo dotazníku, přičemž v prvním týdnu tohoto procesu by to mělo být minimálně dvakrát, poté alespoň jedenkrát za týden. (Měrtlová, 2015, s. 62) Lochmannová (2016, s. 57) doplňuje, že nejeefektivnější zpětná vazba v rámci adaptace je rozhovor mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným.

Harmonogram orientace pracovníka je podle Měrtlové (2015, s. 63) následující:

- 1. týden – probíhají pohovory s nadřízenými a specialisty, kdy se pracovník učí, na koho se může obrátit, s nadřízeným pracovník plánuje první pracovní úkoly,
- 2. týden – pracovník začíná provádět všechny své pracovní povinnosti, které mu náleží, uskutečňuje se minimálně jedno setkání s přímým nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru,

- 3. – 4. týden – pracovník se účastní krátkých školení, je rovněž nezbytný kontakt pracovníka s nadřízeným a personalistou, kdy hodnotí dosavadní průběh orientace,
- 2. – 5. měsíc – pracovník zvládá postupně veškeré úkony daného pracovního místa, s nadřízeným komunikuje jedenkrát za dva týdny a hodnotí orientaci vyhodnocuje, probíhají školení o kvalitě, produktivitě či technologiích,
- 6. měsíc – orientace končí, je hodnocen pracovní výkon zaměstnance, plánuje se další personální a sociální rozvoj pracovníka.

2.1.1 První den ve firmě

Dle Krasmana (2015) je první den pro nováčka kritický a ovlivní jeho vnímání organizace po dobu dalších několika měsíců. Firma by tedy pro jeho začlenění měla udělat co nejlepší možný dojem. Horváthová a Šopíková (2016, s. 34-35) doporučují poskytnout nově příchozím pro lepší orientaci firemní příručku, která obsahuje například mzdový systém, informace o čerpání dovolených a nemocenských, možnosti povýšení, bezpečnostní pravidla, etický kodex, návod, jak postupovat při podání stížností, informace o firemním vzdělávání, benefitech nebo pravidla pro vyřizování mailů. Zaměstnanec je tedy nejprve seznámen se základními informacemi o firmě, o pravidlech atd. Poté je vzat na oddělení, kde bude pracovat. Tam je seznámen s informacemi, které musí pracovník na daném oddělení znát pro výkon své práce. Některé organizace poskytují seznámení s pracovištěm skrze trenéry. Následně je nový zaměstnanec seznámen se svými kolegy. Je doporučeno, aby jeden z kolegů sloužil nově příchozímu jako průvodce a seznamovací přítel.

Poté, co je nováček vzat na své pracovní místo, měl by mít podle autora Krasmana (2015) připraveny veškeré přístupy a přihlašovací údaje potřebné k fungování v IT prostředí firmy. Jeho pracovní místo by mělo být čisté a uspořádané. Vhodné je také na pracovní místo jako přivítání poskytnout nováčkovi například firemní hrnek či lahev na vodu. Poté, co je nováček již na svém pracovním místě, je autorem doporučeno, aby průvodce nováčka se snažil jej zapojit do konverzací mezi ostatními kolegy a seznámit jej. V průběhu prvního dne by měl také nově příchozí obdržet krátký seznam úkolů ke splnění, aby se zapojil do pracovního nasazení a také mu to přinese uspokojení na konci dne, kdy všechny úkoly splní. Pro neformální seznámení s kolegy a adaptaci do týmu je autorem doporučeno vzít nováčka na oběd s kolegy, ideálně do restaurace v blízkosti firmy.

3. SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Pro prostudování odborné literatury bylo vyhodnoceno, že personální útvar neboli útvar lidských zdrojů je pro firmu stěžejním nástrojem pro její fungování, byť bývá často podceňován a opomíjen. V první kapitole teoretické části byl tedy vysvětlen význam personálního útvaru, jeho důležitost pro fungování organizace, a především význam lidského kapitálu. V další části jsou popsány činnosti personálního útvaru a jeho skladba s ohledem na určitý počet zaměstnanců organizace, neboť správné rozložení práce a počtu personalistů je nezbytné pro zajištění všech úkolů. V následujících kapitolách byly charakterizovány činnosti, které úzce souvisí s příjmem pracovníků do organizace. Je to především plánování lidských zdrojů, získávání pracovníků, výběr pracovníků a také samotné přijímání pracovníků. U kapitoly získávání pracovníků byl brán větší zřetel na získávání pracovníků z internetových zdrojů, e-recruitment, neboť se mnoho autorů shodlo, že právě tato cesta je efektivní a vyhledávaný způsob v mnoha firmách. Při výběru pracovníků byl blíže charakterizován pohovor, jakožto nejpoužívanější a efektivní metoda výběru. V kapitole přijímání zaměstnanců byly specifikovány náležitosti pracovní smlouvy, která je hlavním dokumentem pro uzavření pracovního vztahu. Dále byly popsány činnosti, které příjem pracovníků provází.

Druhá část teoretické části se věnovala adaptaci pracovníků. Byla vysvětlena její podstata a důležitost pro správné fungování pracovníků v organizaci. Mimo to bylo vysvětleno členění adaptace, její náležitosti a časové rozvržení adaptačního procesu.

Teoretická část bude sloužit jako východisko pro zpracování praktické části. Především se bude jednat o kapitolu 1.6 Přijímání pracovníků, kde bude brán zřetel především na průběh přijímání pracovníků a činností, které probíhají před nástupem nového pracovníka. Další část bude věnována adaptaci zaměstnanců, která bude vycházet z kapitoly 2. Zde bude zohledněna především důležitost sociální adaptace, role patrona a časový harmonogram adaptace.

Na základě poznatků z teoretické části byly stanoveny pro zpracování tématu diplomové práce následující výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1: Kontaktuje personální útvar budoucího pracovníka v období od odsouhlasení nástupu po jeho první pracovní den?

Výzkumná otázka č. 2: Poskytuje budoucímu pracovníkovi před jeho nástupem personální útvar nějaké doplňující informace?

Výzkumná otázka č. 3: Kdy nový pracovník podepisuje pracovní smlouvu?

Výzkumná otázka č. 4: Kdy obdrží nový pracovník svůj adaptační plán?

Výzkumná otázka č. 5: Stanoví personální útvar pro nového pracovníka někoho do funkce patrona?

Výzkumná otázka č. 6: Je stanoven časový plán adaptace nových pracovníků?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. O SPOLEČNOSTI

Vzhledem k tomu, že společnost, na kterou je tato práce zaměřena nechtěla být jmenována, bude poskytnuta pouze stručná charakteristika společnosti. Jedná se o českou společnost, která na trh u působí 30 let a její zakladatel je ve vedení firmy doteď. Společnost vznikla jako mikro podnik s pár zaměstnanci, nyní však čítá kolem 350 zaměstnanců a nadále roste. Její růst je zapříčiněn převážně díky tomu, že vyrábí z 75 % kabelové svazky a elektromechanické celky do obranného průmyslu. Jak teď napovídá situace ve světě, kdy probíhá válka na Ukrajině, tak státy zbrojí a firma má tak smlouvené zakázky na 10 let dopředu. Dalším významným odvětvím je pro firmu letectví. Pro plnění zakázek a udržení růstu byla v druhé polovině roku 2023 dostavena nová budova, která je potřeba zaplnit zaměstnanci. Dle plánu lidských zdrojů by tak firma měla přijat v prvním kvartálu roku 2024 zhruba 50 nových zaměstnanců, v druhém kvartálu dalších 20. V dalších dvou kvartálech není plánovaný nárůst pracovníků tak skokový. Do konce roku 2024 by firma měla čítat 430 zaměstnanců. Vzhledem k takovému nárůstu bude nezbytné zaměřit se na proces příjmu zaměstnanců, jelikož nábor takového počtu zaměstnanců je organizačně náročný a je potřeba jej nastavit tak, aby byl efektivní z hlediska jak časové, tak nákladové a rizikové náročnosti. Pro zamezení fluktuace zaměstnanců a jejich udržení ve firmě je také nezbytné vylepšit adaptaci všech nově nastupujících zaměstnanců. (informace získány na základě rozhovoru se zaměstnancem firmy)

4.1 Firemní hodnoty, mise a vize

Firemní hodnoty společnosti představují očekávaný rámec chování všech zaměstnanců a jsou vyhodnocovány s každým zaměstnancem z pohledu toho, co pro zaměstnance znamenají a jaký budou mít vliv na jeho práci. Mezi tyto hodnoty patří: **orientace na zákazníka**, kdy se firma snaží splnit veškeré individuální požadavky zákazníků, **osobní angažovanost**, kdy díky aktivní angažovanosti každého zaměstnance firma dosahuje cílů a společně zdokonaluje firemní procesy, **týmová orientace**, jelikož s konkurencí a problémy se jednodušeji bojuje v týmu, **čestnost**, neb firma vystupuje jako důvěryhodný, loajální a respektovaný partner, **inovativnost**, díky využívání vlastních obchodních a technických znalostí a zkušeností napříč firmou je firma schopna uplatnit na trhu své vlastní služby, produkty či aplikace, **kvalita**, která musí prvotřídní, jelikož daný průmysl chyby neodpouští, **stálost**, kterou představuje budování společnosti i pro další generace.

Mise společnosti je být jiní, lepší, spolehlivější a rychlejší než ostatní. Tak, jak jsou k firmě nároční zákazníci, je i ona náročná sama k sobě, tedy k zaměstnancům. **Vize** společnosti je setrvat v pozici vyhledávaného stabilního partnera, jakožto specialisty na komplexní služby v oblasti elektrických systémů pro vojenský a letecký průmysl. (informace získány z firemní prezentace)

4.2 Řízení lidských zdrojů

Útvar řízení lidských zdrojů čítá dvě personalistky na hlavní pracovní poměr, z čehož jedna má zkrácený úvazek na 35 hodin, a jednu personalistku, která zde pracuje na dohodu o provedení práce a dochází jednou týdně. O rozvržení pracovních činností vypovídá následující tabulka:

Tabulka 1 Rozvržení pracovních činností

	Úvazek	Činnosti
Personalistka č. 1	40 hodin týdně	nábor všech pozic, vstupní školení, personální marketing, spolupráce se školami
Personalistka č. 2	35 hodin týdně	adaptace zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, lékařské prohlídky, rozvoj zaměstnanců
Personalistka č. 3	8 hodin týdně	navádění dat do IS

Mimo tento útvar je postavena mzdová účtárna, kde jsou dvě mzdové účetní. Tyto dva útvary však mezi sebou úzce spolupracují.

(informace získány na základě rozhovoru se zaměstnancem firmy)

5. ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Analýza současného stavu je provedena na základě analýzy firemních dokumentů pro proces přijímání a adaptace zaměstnanců. Dále je proveden řízený rozhovor s personalistou a dvěma zaměstnanci, kteří byli nedávno do firmy přijati a také dvěma zaměstnanci, kteří nedávno dokončili adaptační proces.

5.1 Analýza dokumentů procesu přijímání pracovníků

V této kapitole jsou analyzovány dokumenty, které se týkají procesu přijímání pracovníků ve firmě. Těmito dokumenty jsou interní směrnice, *Osobní dotazník* a *Pokyny k nástupu*.

5.1.1 Interní směrnice

Proces přijímání pracovníků ve firmě, na kterou je tato práce vypracovávána, vychází z interní směrnice o řízení lidských zdrojů. Popis tohoto procesu je jednou z kapitol ve směrnici. Dle směrnice proces přijímání pracovníků provádí HR manager spolu s mzdovou účetní, spolupracuje vedoucí útvarů, který za proces spolu s HR managerem odpovídá. Dále jsou stručně popsány jednotlivé činnosti tohoto procesu. Není patrné, jak jsou tyto činnosti rozděleny mezi HR managera a mzdovou účetní a jaká je jejich časová osa. Pro pochopení situace tedy byli informace získány konverzací s HR managerem a mzdovou účetní, na základě čehož bylo zjištěno, že mzdová účetní má na starost vyhotovení pracovní smlouvy, mzdového výměru, smlouvy o mlčenlivosti a souhlasu se zpracováním osobních údajů. HR manager má na starost předání popisu pozice, manuálu vyplnění osobního dotazníku (osobní karty zaměstnance), předání formuláře na vstupní lékařskou prohlídku a její sjednání, předání klíčů a OOPP, provedení firmou, pořízení fotografie zaměstnance, vstupní školení BOZP, PO, PP, zařazení zaměstnance do interního systému, předání plánu zpracování a založení osobní složky. Co se týká časového sledu, budoucí zaměstnanec nejprve vyplní osobní dotazník a obdrží formulář o vstupní prohlídce. Na základě získaných informací z osobního dotazníku připraví mzdová účetní pracovní smlouvu, mzdový výměr, smlouvu o mlčenlivosti a souhlas se zpracováním osobních údajů. Následně by měl být zaměstnanci představen popis pozice. V nástupní den pak dle této směrnice zaměstnanec dostane klíče a čipovou kartu a informační manuál. Následně je proveden firmou a poučen o docházkovém systému. Zaměstnanci jsou vyfoceni a na nástěnku je umístěno sdělení s fotkami nových zaměstnanců. První den taktéž dle směrnice probíhá vstupní školení BOZP a PO.

Zaměstnanec je následně zařazen do interního systému a je mu založena osobní složka a je mu předán plán zapracování. Žádnou z činností uvedených v této směrnici neprovádí však přímo vedoucí útvaru.

5.1.2 Osobní dotazník

Osobní dotazník budoucí zaměstnanec vyplňuje před jeho nástupem, aby firma získala potřebné údaje k vyhotovení veškerých potřebných dokumentů, a které musí firma uchovávat. Zaměstnanec zde tedy vyplňuje například své iniciály, adresu trvalého i přechodného bydliště, nejvyšší dosažené vzdělání, zdravotní pojišťovnu či informace o dětech, chce-li na ně uplatňovat slevu na dani. Dotazník rovněž obsahuje souhlas se zpracováním těchto údajů. Tento dotazník existuje pouze ve fyzické podobě, tudíž k jeho vyplnění se musí budoucí zaměstnanec osobně dostavit do firmy.

5.1.3 Pokyny k nástupu

Zaměstnanec před jeho nástupem na schůzce k vyplnění osobního dotazníku dostává dokument *Pokyny k nástupu*. Z tohoto dokumentu se budoucí zaměstnanec dozví, co všechno si má přinést s sebou ve formě check listu, informace o vstupní lékařské prohlídce a na kolik hodin se má dostavit první den do firmy. Rovněž je zde kontakt na personalistu, na kterého se budoucí zaměstnanec může obrátit s dalšími případnými dotazy. Tento dokument je zaměstnancům předávám vždy pouze ve fyzické podobě na schůzce ve firmě.

5.2 Analýza dokumentů procesu adaptace pracovníků

V této kapitole jsou analyzovány dokumenty, které se ve firmě vážou k adaptaci pracovníků. Jsou nimi interní směrnice a *Plán zapracování*.

5.2.1 Interní směrnice

Proces adaptace zaměstnanců stejně jako proces přijímání zaměstnanců ve firmě vychází z interní směrnice o řízení lidských zdrojů, kdy adaptace pracovníků je její součástí. Ze směrnice lze vyčíst, že pracovní orientaci a adaptaci provádí vedoucí útvarů, spolupracuje HR manager a odpovídá za ni vedoucí útvarů spolu s HR managerem. Následně jsou rozlišeny činnosti před nástupem a po nástupu. Před nástupem by měl být dle směrnice nový zaměstnanec seznámen s pracovním řádem, organizačním řádem, předpisech o BOZP, programech školení a měl by být novému zaměstnanci určena odpovědná osoba za odborná vstupní školení. Po nástupu by měl být nový zaměstnanec předán nadřízenému pracovníkovi,

měl by mít přidělené pracovní místo, ochranné pracovní pomůcky a mělo by proběhnout seznámení se systémem a dokumentací.

5.2.2 Plán zapracování

Každý THP pracovník po jeho nástupu dostane v papírové podobě *Plán zapracování*. Ukázka plánu zapracování je na obrázku níže. V plánu zapracování je kromě údajů o pracovníkovi uveden také určený mentor pro zapracování. Dále plán obsahuje výpis všech školení, která má zaměstnanec povinnost absolvovat. Tato školení jsou určena po dohodě nadřízeného nováčka a personálního útvaru. U vstupních školení je vždy uváděn datum prvního dne, tedy nástupu, u ostatních je napsáno „dle domluvy“, jelikož tato školení si zaměstnanec sám domlouvá s vedoucími útvarů, kteří na žádost více zaměstnanců zaplánují dané školení. Je zde také uváděna doba školení, téma a školitel. Po absolvování školení je daná kolonka podepsána školitelem a vedoucím. Zaměstnanec musí všechna školení, která má uvedené v tomto plánu zapracování, splnit do jednoho roku od obdržení, avšak nejsou zde uvedena zaškolení probíhající v rámci útvaru během prvních třech měsíců. Součástí plánu zapracování je však seznámení se s řády a směrnicemi (viz. Obrázek 2). Ty pracovník najde v interním systému, kdy po seznámení se s daným dokumentem potvrdí jeho přečtení a personální útvar tak vidí, že je s ním pracovník obeznámen. Jestliže má pracovník plán zapracování splněn, přinese jej na personální oddělení, kde je zkontrolováno, jestli jsou splněna veškerá školení, které plán obsahuje a na základě záznamů v interním systému je zkontrolováno, jestli se zaměstnanec seznámil se všemi určenými dokumenty.

Plán zapracování nového zaměstnance								
Jméno a příjmení nového kolegy: Pozice, do které nastupuje: Časový rozsah zapracování: Mentor pro zapracování:								
Datum	Doba školení	Téma školení	Téma	Školitel / Odpovědná osoba	Plán [hod]	Podpis školitele a datum	Podpis školeného	
	7:00 - 8:00	PO, BOZP	Vstupní instruktáž BOZP / PO		1			
	8:00 - 10:00	Vstupní agenda	Administrativa (podpis smlouvy, klíče, čip) Manuál firmy - seznámení se základními pravidly Provedení firmou - základní orientace (kuchyně, řádky, apod) Uvedení pracovníka k mentorovi		2			
dle domluvy		Produktové školení	Produktová znalost - názvosloví kvalita, technologie ve výrobě		2			

Obrázek 1 Ukázka plánu zapracování

Struktura školení dokumentace pro nového THP pracovníka		
Každý nový zaměstnanec na pozici THP se musí seznámit s těmito celofiremními dokumenty:		
1	Pracovní řád	
2	Organizační řád	
3	Provozní řád	
4	Podpisový řád	
5	GDPR - Směrnice o zpracování osobních údajů	
6	GDPR - Pravidla pro práci s osobními údaji, THP	
7	Manuál pro nového zaměstnance	
8	Manuál pro práci s dokumentací v ISH	
9	Příručka IMS	
10	Příloha organizačního řádu_ Pravidla pro porady	
11	Příloha organizačního řádu_ Organizační struktura	
12	Pravidla pro práci s výpočetní technikou	
Všechny dokumenty jsou dostupné v ISH, modul ...		
Seznámení s dokumentem potvrzuje "Akceptací". Tím je proveden záznam o seznámení se s dokumenty.		
Další nezbytně nutné dokumenty k seznámení určuje přímý nadřízený.		
Seznámení s činnostmi útvarů probíhá v plánu zpracování nového zaměstnance, který je vždy specifický k jeho pozici.		

Obrázek 2 Ukázka plánu zpracování

5.3 Analýza řízeného rozhovoru s personalistou

Pro zjištění toho, jak jsou procesy nastaveny byl proveden řízený rozhovor s personalistkou z firmy, ve které je tato práce vypracována. Otázky byly stanoveny následovně:

1. *Jakým způsobem kontaktujete budoucího zaměstnance po sjednání jeho nástupu?*
2. *Jaké informace budoucímu zaměstnanci před jeho nástupem poskytujete?*
3. *Má budoucí zaměstnanec možnost pročíst si pracovní smlouvu před jeho nástupem do firmy?*
4. *Co děláte pro to, aby se nový pracovník cítil ve firmě vítaný?*
5. *Co se týče adaptace nových pracovníků, jaký je její časový harmonogram?*
6. *Kdo je určen jako patron pro adaptaci nového pracovníka?*
7. *Kdo hlídá, zda adaptace probíhá dle plánu?*
8. *Jakým způsobem probíhá sociální adaptace?*

Přepis rozhovoru s personalistkou:

1. *Jakým způsobem kontaktujete budoucího zaměstnance po sjednání jeho nástupu?*

„Zaměstnance kontaktujeme s rozhodnutím o výsledcích výběrového řízení a pokud je zaměstnanec přijat, tak součástí telefonátu je i sjednání schůzky na vyplnění osobní

karty zaměstnance a domluvení se na vstupní lékařské prohlídce. S uchazečem v tomto případně komunikujeme zpravidla telefonicky. Většinou je to týden až dva po pohovoru a na schůzku k vyplnění osobní karty se domlouváme většinou týden před nástupem. Po schůzce zasíláme THP pracovníkům emailem návrh smlouvy, dohody o mzdě a popisu práce.“

2. Jaké informace budoucímu zaměstnanci před jeho nástupem poskytujete?

„Budoucímu zaměstnanci poskytujeme informace na schůzce k vyplnění osobní karty. Jsou to informace převážně o prvním dni. Řekneme mu, na kolik hodin se má dostavit, že si má vzít s sebou veškeré potřebné dokumenty, jako je například nejvyšší dosažené vzdělání, formulář vstupní prohlídky, certifikáty a podobně. Dále si musí vzít na první den svůj oběd. Tyto informace dostane i vytisknuté v pokynech k nástupu. Také jim popíšeme stručně průběh dne, tedy že bude probíhat vstupní školení, krátká prohlídka firmy a poté že je zavedeme na jejich pracoviště.“

3. Má budoucí zaměstnanec možnost pročíst si pracovní smlouvu před jeho nástupem do firmy?

„Návrh pracovní smlouvy posíláme THP pracovníkům do emailu před nástupem. V případě nejasností nás může kontaktovat. Ostatní pracovníci mají možnost si přečíst smlouvu až v nástupní den po vstupních školení.“

4. Co děláte pro to, aby se nový pracovník cítil ve firmě vítaný?

„Snažíme se k němu vystupovat pozitivně a říkáme, že se těšíme na spolupráci. Jinak se snažíme, aby měl první den vše připraveno a zajištěno. Žádnou speciální metodiku pro tuto oblast nemáme.“

5. Co se týče adaptace nových pracovníků, jaký je její časový harmonogram?

„První tři měsíce probíhá adaptace zaměstnanců na oddělení, kam nastoupili, pro tu není žádný plán ani harmonogram. Po třech měsících postupují zaměstnanci dle plánu zapracování, kde se hlásí na jednotlivá školení k vedoucím úsekům. To už postupují podle plánu zapracování. Na jeho splnění mají rok. Jiné časové rozdělení není.“

6. Kdo je určen jako patron pro adaptaci nového pracovníka?

„Jak my říkáme mentor, tak to je vedoucí daného útvaru. Musí s tím souhlasit a pokud je nějaký problém, třeba že je časově moc vytižený a nestíhal by nováčka

pořádně zapracovat, tak tato role padne na nějakého zkušeného kolegu, který s tím opět musí souhlasit, protože je to práce navíc mimo jeho popis práce.“

7. Kdo hlídá, zda adaptace probíhá dle plánu?

„Měl by na to dohlížet právě mentor ve spolupráci s personálním oddělením a sám zaměstnanec. Zaměstnanec má na plánu zapracování školení, která musí absolvovat, takže musí napsat vedoucímu úseku, který má dané školení na starost a požádat o termín školení, ideálně se domluvit třeba s dalšími třemi, co nastoupili podobně, aby šli na školení spolu. Samozřejmě si to musí nějak rozložit, aby stihnul splnit do konce adaptace všechna školení. Bohužel se stává, že zaměstnanci školení neplní, jak by měli, vedoucí úseků jsou prý zahlceni zprávami, jak jim teď píše moc nováčků a je potřeba všechny pořádkem uhnět. Při tomto kvantu, co nastupuje a nastupovat bude to bude pro personální útvar, a i pro vedoucí náročné.“

8. Jakým způsobem probíhá sociální adaptace?

„Zaměstnanec je první den představen svým nadřízeným všem kolegům z týmu. THP pracovníci mají s vedoucím procházku po firmě a vedoucí je představuje v každé kanceláři napříč celou firmou. Jinak při nástupu každého nováčka fotíme a fotku pak použijeme do uvítání nováčků na nástěnce.“

Na základě rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že kontaktování budoucího zaměstnanec probíhá telefonicky za účelem sjednání schůzky k vyplnění osobní karty zaměstnance a domluvení se na vstupní lékařské prohlídce. Pokud se jedná o THP pracovníka, je mu následně poslán emailem návrh smlouvy, dohody o mzdě a popisu práce. Ostatní pracovníci mají možnost si smlouvu přečíst až v den nástupu po vstupním školení. Na schůzce k vyplnění osobní karty jsou budoucímu zaměstnanci poskytnuty informace ohledně prvního dne. Ne však přesného časového harmonogramu. Pro to, aby se nový pracovník cítil ve firmě vítaný nemá firma žádnou metodiku nebo směrnici. Co se týká adaptace pracovníků, její harmonogram je takový, že první tři měsíce probíhá adaptace v rámci útvaru, kam zaměstnanec nastoupil, což se děje bez konkrétního časového vymezení na jednotlivé činnosti a není pro to žádná stopa v plánu zapracování. Po třech měsících probíhá adaptace napříč firmou v podobě školeních na jednotlivých úsecích. Na dokončení adaptačního plánu mají zaměstnanci rok. Jako patron adaptace je určen většinou vedoucí daného útvaru, případně zkušený zaměstnanec, který však v tomto případě dělá práci navíc

mimo svou určenou pracovní náplň. Na to, jestli je plán adaptace dodržován by měl dohlídat patron ve spolupráci s personálním útvarem a zároveň sám zaměstnanec. Zde nastávají problémy s plněním plánu. Sociální adaptace není ve firmě příliš rozvinuta, spočívá v pouze v představení nováčka a uveřejnění vývěsky na nástěnku.

5.4 Analýza řízeného rozhovoru se zaměstnanci

Na rozhovor byli vybráni dva zaměstnanci, kteří v posledním měsíci nastoupili do firmy, kdy jeden z nich byl THP pracovník a druhý pracovník expedice. Na rozhovor zaměřený na adaptaci byli vybráni ti zaměstnanci, kteří v posledním měsíci dokončili adaptační proces a jsou každý z jiného oddělení. Rozhovor se zaměstnanci proběhl na osobní schůzce ve firmě s každým zaměstnancem zvlášť. Rozhovor byl nahrávám na mobilní telefon a následně přepsán.

5.4.1 Řízený rozhovor na proces přijímání pracovníků

Pro rozhovor, kterého tématem byl proces přijímání zaměstnanců byly stanoveny následující otázky:

1. *Byl s Vámi někdo v kontaktu v období mezi odsouhlasením Vašeho nástupu a Vaším nástupem?*
2. *Měl/-a jste možnost přečíst si pracovní smlouvu a vyjádřit se k ní před nástupem do firmy?*
3. *Dostal/-a jste před nástupem informace, které jste v tu dobu toužil/-a znát?*
4. *Co by Vám pomohlo, abyste se cítil/-a na nástup lépe připraven?*
5. *Jak probíhal Váš první den ve firmě?*
6. *Cítil/-a jste, že Vaše pracovní místo je pro Vás připraveno?*

Přepis rozhovoru č. 1:

1. *Byl s Vámi někdo v kontaktu v období mezi odsouhlasením Vašeho nástupu a Vaším nástupem?*

„Kromě toho, že jsem se musela dostavit do firmy na vyplnění osobní karty a nějaké emailové komunikace ohledně pracovní smlouvy jsem žádný jiný kontakt s nikým neměla. Na to vyplnění osobní karty jsem si musela v bývalé práci vzít volno, z toho bývalí kolegové moc radost neměli, protože jsem předávala moje činnosti a každá

hodina byla dobrá. Ale nic jiného mi nezbývalo, chápu, že toto je věc, bez které by to nešlo.“

2. *Měla jste možnost přečíst si pracovní smlouvu a vyjádřit se k ní před nástupem do firmy?*

„Domluvila jsem se s paní personalistkou, aby mi ji poslala předem, včetně dohody o mzdě a popisu práce. Ale všimla jsem si, že dost lidí ji asi poprvé vidělo až na vstupním školení. Přijde mi fajn, když si to člověk může přečíst v klidu doma a případně vyřešit nějaké nesrovnalosti předem. Já jsem třeba měla překlep v rodném čísle.“

3. *Dostala jste před nástupem informace, které jste v tu dobu toužila znát?*

„Nějaké informace jsem dostala u vyplňování osobní karty, ale ty se týkaly převážně organizace prvního dne. Až na něm jsem se dozvěděla víc. Bylo dost věcí, co mě zajímalo, třeba rozvržení pracovní doby, výplatní den nebo způsob čerpání dovolené. Mohla jsem zavolat na personální a doptat se, ale počkala jsem až na ten první den. Tam už jsme dostali vytištěnou prezentaci, jakýsi manuál pro nováčky, kde jsem tyto informace našla.“

4. *Co by Vám pomohlo, abyste se cítila na nástup lépe připraven?*

„V předchozí firmě jsem zažila více komunikace před nástupem. Přišel mi i nějaký dopis od kolegů, že se na mě těší a uvítací balíček, kde byl třeba i sekt, bylo to super, ale je to asi nákladná věc. Byl v tom ale i průvodce, kde bylo dost různých informací. Tak aspoň toho průvodce bych při mém nástupu brala.“

5. *Jak probíhal Váš první den ve firmě?*

„Od rána probíhalo klasické vstupní školení a podepisovali jsme smlouvy. Na závěr školení jsme společně procházeli manuál nováčka, o kterém už jsem mluvila. Ten nám dali i v tištěné formě, což bylo fajn, ale kvalita nic moc. Pak jsme šli na prohlídku firmy a už nás zavedli na pracoviště. Seznámila jsem se s kolegy a paní vedoucí si mě vzala znovu na prohlídku firmy, teď už to bylo ale i velké seznamování se všemi v každé kanceláři. Byla jsem celkem ztracená, firma pro mě byla jako jedno velké bludiště plus tolik nových lidí. Nevím, kolik z nich jsem si zvládla zapamatovat, ale moc to nebylo. Pak jsme šli na oběd, akorát jsme šli rozděleně, tak aspoň s nějakými

kolegy jsem se stihla víc seznámit. Po obědě mi pomalu začali vysvětlovat co a jak. A to bylo asi všechno.“

6. Cítil jste, že Vaše pracovní místo je pro Vás připraveno?

„No, můj nástup byl celkem narychlo, tak chápu, že to asi bylo nestandardní, ale nějaké věci mi chyběly. Třeba druhý monitor, telefon, klíč od kanceláře nebo maličkosti jako třeba sešíváčka, nějaký blok nebo zvýrazňovače. Měla jsem úplně prázdný stůl, takže to bylo zpočátku takové neosobní. V dalších dnech už jsme to doladili. Akorát co mě zaskočilo, že v kuchyňkách nejsou žádné erární hrnky na kávu nebo na vodu, takže jsem první den musela pít z návštěvních, kterých tam moc nebylo. Pak už jsem si přinesla svůj.“

Přepis rozhovoru č. 2:

1. Byl s Vámi někdo v kontaktu v období mezi odsouhlasením Vašeho nástupu a Vaším nástupem?

„Po tom, co mi bylo sděleno, že jsem prošel výběrovým řízením a mohu nastoupit, jsem byl telefonicky pozvaný do firmy, abych vyplnil osobní údaje a objednali mě na vstupní prohlídku. Do nástupu už jsem pak s nikým nekomunikoval. S vedoucím jsem mluvil jen na pohovoru.“

2. Měl jste možnost přečíst si pracovní smlouvu a vyjádřit se k ní před nástupem do firmy?

„Smlouvu jsem si četl až první den, kdy nám bylo po vstupním školení řečeno, že si můžeme v klidu přečíst smlouvy, a pak jsme měli možnost probrat nějaké nejasnosti. Ale smlouvy už byly podepsané vedením, tak nevím, jak by se to řešilo, kdybych tam měl s něčím problém. Byl bych rád, kdybych smlouvu obdržel předem třeba na email, abych si ji přečetl v klidu, přece jen ve školící místnosti na to nebyl úplně klid a nestihl jsem to všechno ani pořádně přečíst.“

3. Dostal jste před nástupem informace, které jste v tu dobu toužil znát?

„Všechny informace, které jsem dostal byly řečeny na schůzce k vyplnění osobní karty. Věděl jsem, co si mám první den přinést, ale vůbec jsem nevěděl, jak to bude časově probíhat, například kdy bude oběd nebo nějaká pauza. Jsem kuřák, tak jsem

z toho byl nervózní. Ani jsem netušil, jestli po školení už pojedu domů nebo půjdu už pracovat, protože mi neřekli, do kdy školení bude. Ještě jsem měl problém s parkováním, protože kolem firmy je více parkovišť, ale nevěděl jsem, na kterém můžu nechat své auto. Takže asi můžu říct, že bych byl rád za více informací před nástupem.“

4. Co by Vám pomohlo, abyste se cítil na nástup lépe připraven?

„Byl bych rád, kdyby mě kontaktoval třeba vedoucí, abych se ujistil, že se mnou v týmu všichni počítají. Přece jenom když nastupujete jako náhrada za někoho, tak máte obavy, aby vás přijali, protože byli zvyklí na někoho jiného. Taky jsem nevěděl, co si vzít na sebe. Je to takové práce napůl u počítače a napůl s krabicemi, tak jsem měl strach, abych nevypadal hloupě.“

5. Jak probíhal Váš první den ve firmě?

„Nejdřív probíhalo klasické vstupní školení, které mi přišlo celkem zdlouhavé, bylo od sedmi hodin ráno do asi jedenácti hodin. V rámci školení s námi prošli i manuál nováčků, takže jsem dozvěděl nějaké informace o organizační struktuře nebo pracovní době. Manuál jsme dostali i vytisknutý, ale byla to jednoduše vytištěná stejná prezentace a některé slajdy tak byly špatně čitelné, protože to byly dva slajdy na jednu stránku. Po školeních probíhalo podepisování smluv a řešení daní se mzdovou účetní. Personalistka nám rozdala čipové karty a klíče a šli jsme na krátkou prohlídku firmy, hlavně do jídelny, šaten a podobně. Pak mě paní personalistka odvedla za mým vedoucím. Ten mě nejdřív představil všem ve společné kanceláři a ukázal mi mé pracovní místo. Pak byl oběd. Vzhledem k tomu, že jsou jídelny rozdělené na vlastní jídlo a jídlo od firemního dodavatele, nebyla možnost, abychom šli na oběd všichni kolegové společně, což mě mrzelo. Já jsem oběd na první den nahlášený bohužel neměl, tak jsem se od týmu oddělil. Po obědě mi kolega začal vysvětlovat mou práci, a pak jsem šel domů.“

6. Cítil jste, že Vaše pracovní místo je pro Vás připraveno?

„Měl jsem připravený volný stůl, ale chyběl počítač. Údajně nějaká špatná komunikace s IT oddělením. Podle názvu mojí pozice prý pro ně není zřetelné, jestli budu počítač potřebovat nebo ne, protože někteří kolegové dělají trošku něco jiného

a počítač nepotřebují nebo jen málokdy, a to využívají společný počítač. Tak mi zatím ukázali jiné činnosti, než mi druhý den počítač donesli.“

Na základě rozhovoru č. 1 bylo zjištěno, že komunikace před nástupem probíhá s cílem získání osobních údajů na schůzce ve firmě nebo se týká smluvních dokumentů. Ty si dle rozhovoru mohla budoucí zaměstnankyně přečíst předem, avšak zřejmě to není psaným pravidlem pro všechny pozice. Informace získané před nástupem se týkaly především organizace prvního nástupního dne, žádné jiné informace budoucím zaměstnancům nejsou na základě tohoto rozhovoru poskytnuty. Zaměstnankyně dále uvádí, že by uvítala před nástupem do firmy více informací, případně nějaký uvítací balíček. Co se týče prvního dne, ten se zaměřoval na vstupní školení, podepisování smluv a seznamování se s firmou. Na svém pracovišti našla zaměstnankyně nedostatky v podobě absence firemního telefonu nebo druhého monitoru. Dále byla zmíněna nevybavenost kuchyněk pro zaměstnance.

Z rozhovoru č. 2 lze vyčíst, že zaměstnanec byl v období mezi odsouhlasením nástupu do firmy a samotným nástupem v kontaktu pouze telefonicky ohledně domluvení se na schůzku k osobním údajům, kromě následné schůzky tedy žádná jiná komunikace neprobíhala. Před nástupem do firmy neměl možnost přečíst si pracovní smlouvu, ta možnost zde byla až první den v práci. Před nástupem nedostal všechny informace, které by v tu dobu potřeboval znát, jako například časový harmonogram prvního dne nebo informace o parkování. Pro lepší přípravu na nástup by uvítal kontakt s vedoucím a více informací o firmě a prvním dni už předem. První den ve firmě probíhal v rámci vstupního školení, podepisování smluv a seznamování s pracovním prostředím a kolegy. Zaměstnanec uvedl, že mu chyběl počítač pro výkon jeho práce.

5.4.1 Řízený rozhovor na proces adaptace pracovníků

Na rozhovoru ohledně procesu adaptace pracovníků byly kladeny následující otázky:

- 1. Kdy jste obdržel adaptační plán?*
- 2. Kdo byl Vaším patronem a jakým způsobem probíhala spolupráce?*
- 3. Jak Vás přijali kolegové v prvních dnech ve firmě?*
- 4. Jaké máte vztahy se svými kolegy?*
- 5. Jak dlouho Vám trvalo dokončit adaptační plán?*
- 6. Co by Vám mohlo pomoci začlenit se více do společnosti?*

Přepis rozhovoru č. 1:**1. Kdy jste obdržel adaptační plán?**

„Adaptační plán jsem obdržel hned v nástupní den na závěr školení. Dostal jsem ho vytisknutý od personalistky.“

2. Kdo byl Vaším patronem a jakým způsobem probíhala spolupráce?

„Jestli myslíte mentora, tak to byl vedoucí našeho útvaru. Ten mě vlastně první den provedl po firmě, a pak mi vysvětlil, jak pracovat s plánem zpracování. První dny mi vysvětloval moji práci a co kdo na našem útvaru má na starost. Pak už jsem si musel zařizovat školení mimo útvar ve firmě sám a už se o to moc nezajímal. Jen na hodnocení, co máme všichni na začátku měsíce se se mnou bavil o tom, co mi jde a nejde a jak se mi daří.“

3. Jak Vás přijali kolegové v prvních dnech ve firmě?

„Tak z mého pohledu to nejdřív bylo takové moc formální, ale to je asi normální. Snažili se mi pomoc a poradit, ale trvalo mi, než jsem si je všechny zapamatoval.“

4. Jaké máte vztahy se svými kolegy?

„Je to zhruba rok po mém nástupu a myslím si, že dobré. Udělali jsme si nějaké mimo firemní akce, kde jsme se více poznali i mimo kancelář a s některýma jsem se i spřátelil.“

5. Jak dlouho Vám trvalo dokončit adaptační plán?

„Necelý rok. Asi bych to zvládl i dřív, ale přišlo mi celkem složité si domlouvat všechna školení. Kolikrát se to i přesunovalo, protože jsem vždy bral termín, co nabídl vedoucí útvaru a já jsem pak měl nějakou pracovní cestu a zas jsem si musel psát o nový termín a shánět někoho, kdo by šel na stejný termín taky, aby neškolili jen mě.“

6. Co by Vám mohlo pomoci začlenit se více do společnosti?

„Asi kdybych měl možnost se rychleji více poznat s kolegy. Kdybychom si nedělali sami akce, tak se tak nikdy nepoznáme, není tu žádný program ze strany firmy, myslím tím nějaký teambuilding nebo tak něco. Jedině firemní večírek, ale nastoupil jsem asi měsíc po něm a další byl daleko.“

Přepis rozhovoru č. 2:**1. Kdy jste obdržel adaptační plán?**

„Plán zapracování nebo teda adaptační plán jsem dostal asi týden po nástupu, protože dolad'ovali ještě nějaké náležitosti.“

2. Kdo byl Vaším patronem a jakým způsobem probíhala spolupráce?

„Byl to můj vedoucí, přímý nadřízený. Ukázal mi firmu, představil kolegům, a pak už mě zaškoloval kolega, co byl na stejné pozici. Ale vedoucí se občas ptal, jak to jde, jak pokračujeme a vždycky jsme si to shrnuli na měsíčním hodnocení. Po zkušební době už jsem se přihlašoval na školení mimo útvar, to se mě vedoucí v průběhu ptal, jestli se na školení hlásím. Takže jo, spolupráce probíhala asi dobře, akorát jsem měl blíž ke kolegovi, co mě zaučoval, protože vedoucí je pořád můj vedoucí a je tam jakýsi odstup, takže častokrát jsem se obracel hlavně na toho kolegu, protože mi to bylo příjemnější a nechtěl jsem vedoucího zatěžovat maličkostmi.“

3. Jak Vás přijali kolegové v prvních dnech ve firmě?

„Bylo to takové roztěkané, protože se zrovna řešil nějaký problém a neměli moc času se se mnou moc vybavovat a zasvětili mě do toho jen lehce. Snažili se být přátelští, ale opravdu byli zaneprázdněni, ale za pár dní se to uklidnilo a konečně jsme si našli čas se i pobavit a bylo to lepší, necítil jsem se pak tak odstrčeně.“

4. Jaké máte vztahy se svými kolegy?

„S ne každým si vždy sednete, to je jasné, ale věřím, že si k sobě ještě s nějakými kolegy cestu najdeme, Takže až na nějaké výjimky si myslím, že je to fajn.“

5. Jak dlouho Vám trvalo dokončit adaptační plán?

„Sice jsem věděl, že mám na to rok, ale bohužel jsem to nějak nestihl a trvalo mi to asi rok a půl. Školeních bylo hodně a do toho jsem měl i dost práce, takže přiznávám, že jsem to možná trochu upozadil.“

6. Co by Vám mohlo pomoci začlenit se více do společnosti?

„Do firmy jako takové možná víc možností poznat kolegy z jiných oddělení. Aspoň třeba z těch, se kterými často spolupracuji. Známe se jménem, víme, co kdo asi dělá, ale jinak o nich nic nevím. Třeba se to zlepší na budoucím večírku. Jinak co se týká

našeho úseku, tak asi kdybychom měli tehdy hned po mém nástupu aspoň nějaký společný oběd nebo večeři, abychom měli možnost si něco říct o sobě v klidu.“

Respondent v rozhovoru č. 1 uvedl, že plán zapracování obdržel hned první den při nástupu a jako mentora pro zapracování měl jeho přímého nadřízeného, který ho provedl po společnosti a představil. Zaškolil ho v rámci útvaru, a pak už si zaměstnanec řídil jednotlivá školení sám, avšak s mentorem si vždy shrnuli jeho pokrok na měsíčním hodnocení. Co se týče přijetí ze strany kolegů, respondent uvedl, že kolegové byli nápomocní, ale z jeho strany trvalo, než si je všechny zapamatoval. K dokončení plánu zapracování potřeboval respondent necelý rok, ale upozornil na to, že domlouvání jednotlivých školení bylo komplikované. Na to, aby se jako nový zaměstnanec více začlenil do společnosti by potřeboval rychleji se poznat s kolegy. Tato možnost mu nebyla firmou poskytnuta.

V rozhovoru č. 2 respondent uvedl, že plán zapracování nedostal hned, ale až týden po nástupu do firmy. Mentorem mu byl určen přímý nadřízený, nicméně dále se mu v rámci zapracování více věnoval kolega, což respondentovi i více vyhovovalo, kvůli snadnější komunikaci. Dále bylo řečeno, že po nástupu respondenta jeho kolegové na oddělení neměli mnoho času na seznamování se a konverzace, takže se respondent necítil moc pohodlně, což se pak ale zlepšilo. Nyní má s některými kolegy nepřiliš ideální vztah. Dokončení plánu zapracování respondentovi trvalo rok a půl, protože údajně se tomu neměl prostor věnovat. Pro začlenění se více do společnosti by respondent uvítal bližší poznání kolegů s oddělení, se kterými více spolupracuje.

5.5 Shrnutí analytické části

Na základě analýzy interních dokumentů a rozhovorů bylo zjištěno několik nedostatků v rámci procesu přijímání a adaptace pracovníků. Před nástupem do firmy je nedostatečný kontakt mezi firmou a uchazečem. Komunikace se týká schůzky ve firmě k vyplnění osobní karty, vstupní lékařské prohlídky a u THP pracovníků probíhá komunikace ohledně návrhu pracovní smlouvy, mzdového výměru a popisu práce. Ostatní pracovníci mají možnost přečtení pracovní smlouvy až po vstupním školení, kde všichni pracovníci smlouvy zároveň i podepisují. Před nástupem však není žádný kontakt s vedoucím oddělení, kam zaměstnanec nastupuje nebo jiné připravování zaměstnance na nástup. Taktéž není budoucím zaměstnancům sdělováno dostatečné množství informací, které by chtěli znát, jako je například konkrétnější časový harmonogram prvního dne, dress code nebo možnost parkování. Manuál nově nastupujících, ve kterém jsou všechny tyto informace obsaženy, obdrží zaměstnanci až první den. Co se týká adaptačního plánu, ten by měl zaměstnanec obdržet ihned při nástupu, avšak ne vždy se tak děje. V adaptačním plánu navíc není stanovena adaptace, která probíhá první tři měsíce na daném oddělení a celkově není dostatečně rozvinuta sociální adaptace. Kromě dělení adaptace na daném úseku a napříč firmou není adaptační proces jinak rozčleněn. Celkový čas na dokončení adaptačního plánu je jeden rok. Patronem pro adaptační proces bývá z pravidla vedoucí útvaru, avšak může se stát, že jím je jiný zkušený zaměstnanec, který však v tomto případě vykonává práci nad rámec své pracovní náplně. Nicméně úloha patrona není vždy dostatečně naplňována.

Na základě analýz byly nalezeny odpovědi na výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č. 1: Kontaktuje personální útvar budoucího pracovníka v období od odsouhlasení nástupu po jeho první pracovní den?

Personální útvar kontaktuje pracovníka telefonicky, kdy se dohodnou na osobní schůzku, kde budoucí zaměstnanec vyplní osobní kartu a domluví se na vstupní lékařské prohlídce. Pokud se jedná o THP zaměstnanec, ten je následně kontaktován emailem, kdy mu personální útvar zašle návrh pracovní smlouvy, dohody o mzdě a popisu práce, k čemuž má možnost se vyjádřit.

Výzkumná otázka č. 2: Poskytuje budoucímu pracovníkovi před jeho nástupem personální útvar nějaké doplňující informace?

Zaměstnanci jsou poskytnuty informace na osobní schůzce určené pro vyplnění osobní karty. Jedná se o informace týkající se prvního nástupního dne. Zaměstnanec obdrží dokument

Pokyny k nástupu, kde má seznam věcí, co si má s sebou na první den přinést a na kolik hodin se má dostavit.

Výzkumná otázka č. 3: Kdy nový pracovník podepisuje pracovní smlouvu?

Všichni pracovníci podepisují pracovní smlouvu v den nástupu, kdy je na to vymezen čas po vstupním školení.

Výzkumná otázka č. 4: Kdy obdrží nový pracovník svůj adaptační plán?

Zaměstnanec by měl obdržet adaptační plán ihned po nástupu, avšak někdy se tak koná až týden po nástupu.

Výzkumná otázka č. 5: Stanoví personální útvar pro nového pracovníka někoho do funkce patrona?

Do funkce patrona je stanoven vedoucí daného útvaru, avšak může jim být i zkušený zaměstnanec, který však by tak konal nad rámec své pracovní náplně.

Výzkumná otázka č. 6: Je stanoven časový plán adaptace nových pracovníků?

Adaptace nových pracovníků je rozvržena tak, že první den probíhá vstupní školení, v rámci kterého obdrží zaměstnanci manuál pro nováčky. Dále pak jsou první tři měsíce určeny pro zapracování v rámci útvaru. Po třech měsících se zaměstnanec účastní školení napříč útvary ve firmě. Na celkové dokončení adaptačního plánu má každý zaměstnanec rok.

6. PROJEKT SE ZAMĚŘENÍM NA ZLEPŠENÍ PROCESU PŘÍJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Vzhledem k tomu, že firma plánuje v blízkém období značný růst zaměstnanců, je potřeba proces nastavit tak, aby byl efektivní a zamezilo se ztrátě pracovníků ještě před samotným nástupem. Na základě analýzy současného stavu procesu přijímání pracovníků bylo zjištěno několik nedostatků, které je potřeba odstranit. V této části práce budou v rámci projektu navržena opatření k nápravě tohoto procesu, která budou vycházet z poznatků z teoretické části práce a ke každému opatření bude provedena nákladová, časová a riziková analýza. Nalezenými nedostatky jsou nedostatečná komunikace s budoucím zaměstnancem před jeho nástupem a jeho připravenost k nástupu do firmy, nedostatečná informovanost budoucího zaměstnance před jeho nástupem, nemožnost přečtení pracovní smlouvy s dostatečným časovým odstupem před nástupem u všech pracovních pozic a nedostatky v přípravě pracovního místa.

6.1 Opatření č. 1 - Uvítací balíček

Uvítací balíček může sloužit jako gesto k přivítání nového zaměstnance a vytvoření pozitivního prvního dojmu a podpoře pocitu, že budoucí zaměstnanec již patří k organizaci a počítá se s ním. Zároveň poslouží jako zdroj informací pro nováčka. Součástí uvítacího balíčku bude personalizovaný dopis od kolegů, blok, termo hrnek s logem firmy, sada čajů a müsli. Všechny tyto předměty budou odeslány zaměstnanci na jeho adresu. Pro ověření adresy kontaktuje personální oddělení zaměstnance s otázkou, jestli je adresa, která byla získána z životopisu aktuální a zda na ni je možné poslat uvítací balíček.

Prvním prvkem uvítacího balíčku je personalizovaný dopis od kolegů z oddělení. Tento dopis obsahuje srdečné přivítání a podpisy kolegů, aby nový zaměstnanec cítil okamžitou příslušnost k týmu a podporu ve svém novém pracovním prostředí. Dopis by bylo vhodné umístit do vrchní vrstvy balíčku. K dopisu je přiložena i vizitka mentora určeného pro nového zaměstnance. Tisk dopisu proběhne na personálním oddělení. Vzor dopisu je v příloze č. 1 této práce.

Dalším prvkem uvítacího balíčku je blok, který může novému zaměstnanci sloužit například pro prvotní poznámky, zaměstnanec tak bude připraven psát si poznámky ke školení

v prvních dnech ve firmě. Blok bude linkovaný formátu A5 s pevnými deskami, na kterých bude logo firmy, vazba bude kroužková, viz obrázek níže.



Obrázek 3 Poznámkový blok
(iNET Solutions s.r.o. © 2004-2021)

Vzhledem k tomu, že nejsou kuchyňky ve firmě nevybaveny nádobím pro zaměstnance, bude součástí balíčku i termohrnek o objemu 350 ml, na kterém bude opět logo firmy. Termohrnek byl vybrán stejně jako blok u společnosti iNet Print, která nabízí rovnou i potisk produktů.



Obrázek 4 Termohrnek
(iNET Solutions s.r.o. © 2004-2021)

K termohrniku se kromě kávy, která je v kuchyňkách, hodí i čaj, který tam pro zaměstnance není, a tak bude rovněž součástí balíčku. Pro tento účel byla vybrána značka Sonnentor, která je známá pro svou kvalitu a nabízí krabičky, které obsahují mix různých druhů čaje, takže si

každý přijde na chuť. Aby si zaměstnanec mohl dát k čaji nebo kávě v prvních dnech i dobrou snídani, bude v balíčku i snídaneň do kapsy od společnosti Mixit.



Obrázek 5 Čaj
(Sonnentor.com)



Obrázek 6 Snídaneň do kapsy
(Mixit.com)

6.1.1 Nákladová analýza

U analýzy nákladů je počítáno s celkovým počtem pracovníků, kteří budou podle plánu zdrojů přijati do konce roku, tedy celkem 50. Do nákladů na uvítací balíček je započítáno i balné, kterým je kartonová krabice a její výstelka, kterou je dřevitá vlna. Poptávka nákladů na tyto položky byla provedena u firmy Paketo.cz. Dále bylo poptáno poštovné od společnosti PPL, která nabízí i speciální služby pro firmy a aplikaci na sledování zásilek

(PPL.cz) Pro blok a termohrnek s potiskem je vybrán dodavatel iNET Solutions na jehož webových stránkách byla z kalkulována cena. Poptávka na čaje byla provedena na webových stránkách u společnosti Sonnentor. Snídaně do kapsy jsou od společnosti Mixit, na jejichž stránkách byla také provedena kalkulace ceny. Celková cena pro 50 uvítacích balíčků je 30 347 Kč, kdy cena jednoho balíčku je 606,94 Kč.

Tabulka 2 Nákladová analýza opatření č. 1 (vlastní zpracování)

	Cena za kus s DPH (Kč)	Počet kusů	Celková cena s DPH (Kč)	
Krabice	24,16	50	1 208	
Výstelka krabice	14,20		710	
Poštovné	78		3 900	
Blok s potiskem	126,06		6 303	
Termohrnek s potiskem	228,88		11 444	
Čaj	95		4 750	
Snídaně do kapsy	40,64		2 032	
Celková cena	606,94			30 347

6.1.2 Riziková analýza

U uvítacího balíčku pro nové zaměstnance byla stanovena následující rizika, která by mohla ovlivnit kvalitu a úspěšnost tohoto opatření:

- nedoručení objednaného množství komponentů,
- špatná kvalita dodaných komponentů,
- zaměstnanec odmítne převzít uvítací balíček,
- přepravní společnost nedoručí uvítací balíček,
- balíček se při přepravě poškodí.

Tabulka 3 Riziková analýza opatření č. 1 (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,1	0,3	0,6	0,1	0,3	0,6	
Nedoručení komponentů							0,03
Špatná kvalita komponentů							0,09
Odmítnutí převzetí balíčku							0,06
Nedoručení balíčku							0,18
Poškození balíčku přepravou							0,18

Škály pro zhodnocení rizik jsou stanoveny následovně:

- nízké riziko: 0,00 – 0,03,
- střední riziko: 0,04 – 0,09,
- vysoké riziko: 0,10 a více.

Jako nízké riziko bylo identifikováno nedoručení komponentů potřebných pro odeslání uvítacího balíčku, k tomu by mohlo dojít při nedostatečné komunikaci s dodavatelem nebo při objednání zboží v nedostatečném časovém předstihu. Lze tomu jednoduše předejít včasným jednáním a ověření si akceptace objednávky ze strany dodavatele a nadále její sledování. Mezi střední rizika se na základě analýzy řadí odmítnutí převzetí balíčku budoucím zaměstnancem a špatná kvalita jednotlivých některého z komponentů balíčku. Aby se předešlo tomu, že budoucí zaměstnanec odmítne převzít uvítací balíček, je potřeba jej řádně informovat o tom, že mu bude balíček doručován a že je to jako dárek ze strany firmy.

Co se týká případné špatné kvality některého z dodaných komponentů, tomu lze zabránit tím, že si firma ověří dodavatele a jednotlivé komponenty objedná dostatečně dopředu, aby byla možnost vyřídit reklamaci. Jako vysoké riziko vyplynulo nedoručení balíčku přepravní společností a poškození balíčku při přepravě. Tomu lze zabránit zjištěním referencí na přepravní společnost a vybrat vhodnou, případně pojistit balíček proti ztrátě. Při jeho nedoručení by však nebyl naplněn účel opatření vůbec. Poškození balíčku při přepravě lze zabránit důkladným zabalením jednotlivých komponentů, a i balíčku jako celkového, aby nebyl budoucímu zaměstnanci doručen nereprezentativní balíček a nebyl tak vyvolán negativní první dojem.

6.1.3 Časová analýza

V rámci časové analýzy jsou v tabulce uvedeny jednotlivé činnosti, doby trvání v hodinách a jim předcházející činnosti.

Tabulka 4 Časová analýza opatření č. 1 (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Činnost	Doba trvání (hod)	Předcházející činnost
A	Výběr komponentů	2	-
B	Výběr dodavatelů komponentů	2	A
C	Výběr dodavatelů potisků	2	A, B
D	Zajištění komponentů	1	B, C
E	Kompletace balíčku	1	D
F	Komunikace s příjemcem o doručení	1	E

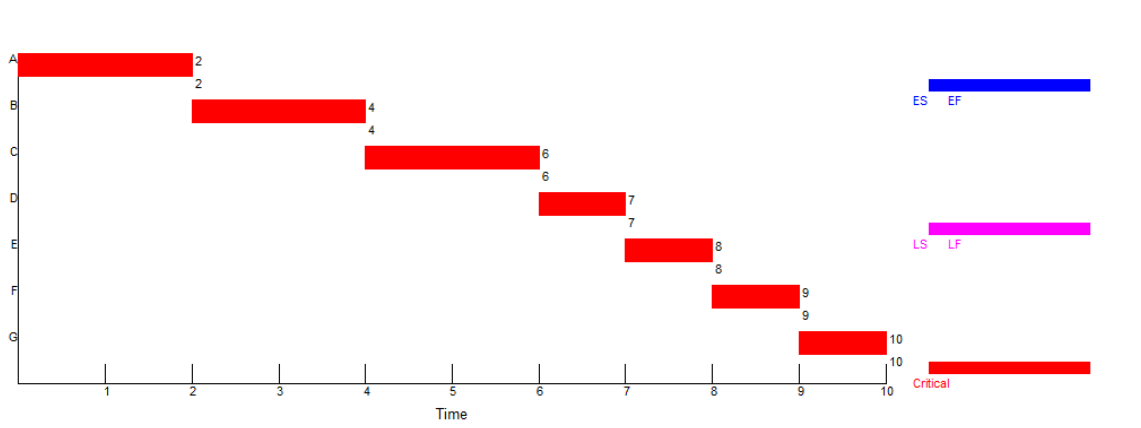
G	Ověření doručení	1	F
---	---------------------	---	---

Pro zpracování časové analýzy je využita metoda kritické cesty CPM, která je zpracována v softwaru QM for Windows. Tabulka níže (5) popisuje celkovou nejkratší dobu trvání opatření, která činí 10 hodin a nejdřívější a nejpozdnější možný začátek a konec trvání jednotlivých aktivit. Obrázek číslo 7 představuje Ganttův diagram, kde je v tomto případě červeně znázorněna kritická cesta, která je následující:

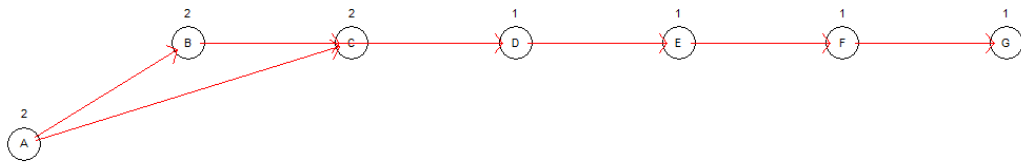
$$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G$$

Tabulka 5 Celková doba a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	10					
A	2	0	2	0	2	0
B	2	2	4	2	4	0
C	2	4	6	4	6	0
D	1	6	7	6	7	0
E	1	7	8	7	8	0
F	1	8	9	8	9	0
G	1	9	10	9	10	0



Obrázek 7 Ganttův diagram (zpracováno v QM for Windows)



Obrázek 8 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows)

Obrázek číslo 8 představuje síťový graf, který opět ukazuje kritickou cestu a zároveň propojení mezi jednotlivými činnostmi.

6.2 Opatření č. 2 – Elektronický manuál pro nováčky

Manuál bude zasílán budoucím zaměstnancům emailem v elektronické podobě formou prezentace vytvořené v Power Pointu. O posláni manuálu a jeho zpracování se postará personální útvar ve spolupráci s marketingovým oddělením. Bude sloužit k tomu, aby se zaměstnanec dozvěděl co nejvíce informací už před nástupem do firmy a cítil se tak lépe připraven. Pro vytvoření manuálu pro nováčky poslouží současná prezentace, která se tiskne a dává zaměstnancům při nástupu, ale budou zapotřebí grafické úpravy. Součástí manuálu je úvodní slovo majitele firmy, informace o firemních hodnotách, cílech a vizích, historie firmy, organizační struktura, informace o pracovní době, stravování, výplatní termín, čerpání dovolené a podobně. Navíc bude manuál obohacen o představení vedoucího týmu a ostatních nejbližších kolegů, kde bude jejich fotka a stručné informace o tom, co je náplní jejich práce a kontakt na vedoucího. Fotkami všech zaměstnanců firma disponuje, fotí je marketingové oddělení při nástupu pro interní účely. Dále bude přidána aktuální mapa areálu s vyhrazenými parkovišti pro zaměstnance a informacemi o nabízených benefitech. Součástí manuálu bude i časový harmonogram prvního dne a check list toho, co si má s sebou zaměstnanec na nástup připravit, včetně vhodného dress code.

Vzhledem k tomu, že manuál bude v elektronické podobě, nevzniknou tak náklady na tisk ani žádné jiné náklady. Jedná se tedy pouze o přepracování manuálu do online podoby a doplnění informací. Nákladová analýza tak nebude provedena.

6.2.1 Riziková analýza

Pro manuál pro nové zaměstnance byla stanovena následující rizika, která by mohla ovlivnit kvalitu a úspěšnost tohoto opatření:

- neaktuálnost informací v manuálu,
- odmítnutí kolegů uveřejnit svou fotku do manuálu,
- nedoručení manuálu,
- nepřechtení manuálu zaměstnancem.

Tabulka 6 Riziková analýza opatření č. 2 (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,1	0,3	0,6	0,1	0,3	0,6	
Neaktuálnost informací							0,36
Odmítnutí uveřejnění fotografie							0,01
Nedoručení manuálu							0,18
Nepřechtení manuálu							0,03

Škály pro zhodnocení rizik jsou stanoveny opět následovně:

- nízké riziko: 0,00 – 0,03,
- střední riziko: 0,04 – 0,09,
- vysoké riziko: 0,10 a více.

Nízká rizika jsou odmítnutí uveřejnění fotografie do manuálu zaměstnancem a nepřechtení manuálu budoucím zaměstnancem. Jestliže odmítne zaměstnanec uveřejnit svou fotku, budou kolegové v týmu jmenováni pouze jmenovitě s uvedením jejich

funkce. Avšak pro zabránění takovému jednání je potřeba zaměstnanci vysvětlit, že fotka pomůže nově příchozímu s orientací mezi kolegy a nebude nikde jinde uveřejněna. Jestliže si zaměstnanec manuál nepřečte, ať už z jeho časových či jiných důvodů, tak se informací obsažené v něm dozví i na nástupním dni. Avšak mělo by být doporučeno personálním útvarem si manuál pročíst dopředu a připravit si případné otázky na nejasnosti. V této analýze nebylo identifikováno žádné střední riziko, avšak naskytla se dvě vysoká rizika. Tím prvním je neaktuálnost informací v manuálu. Jestliže informace nebudou průběžně při změnách aktualizovány, dostanou se k zaměstnanci klamavé informace, které mohou způsobit komplikace. Aby se tomu předešlo, personální oddělení by si mělo průběžně zaznamenávat změny a následně je před nástupy nováčků v manuálu aktualizovat. Dalším vysokým rizikem je nedoručení manuálu. To může nastat, uvede-li zaměstnanec chybnou emailovou adresu nebo když email spadne do spamu a zaměstnanec si tak toho nevšimne. K zabránění tomuto riziku může sloužit telefonát, kdy se personalistka zeptá, zda byl manuál doručen v pořádku.

6.2.2 Časová analýza

Pro časovou analýzu opatření č. 2 jsou v tabulce níže uvedeny jednotlivé činnosti pro zpracování opatření, jejich doba trvání v hodinách a posloupnosti.

Tabulka 7 Časová analýza opatření č. 2 (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Činnost	Doba trvání (hod)	Předcházející činnost
A	Vypracování manuálu	4	-
B	Grafické úpravy manuálu	2	A
C	Odeslání manuálu	0,5	A, B
D	Kontrola doručení manuálu	0,5	C

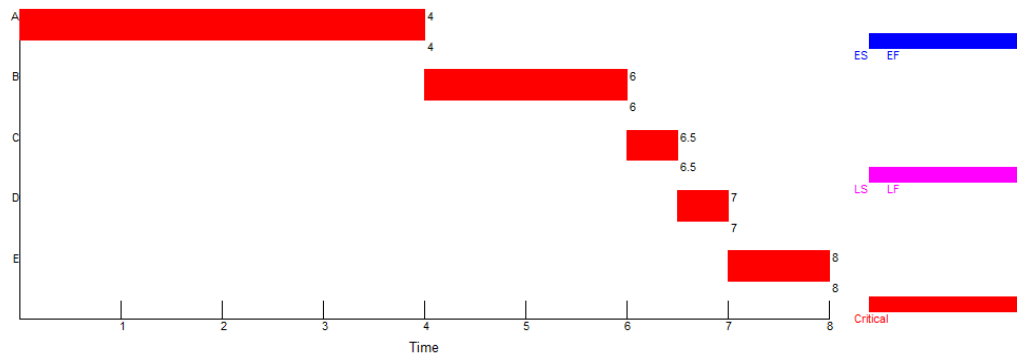
E	Aktualizace manuálu	1	A, B, C, D
---	---------------------	---	------------

Tabulka č. 8 popisuje celkovou dobu trvání, která je 8 hodin a nejdřívější a nejpozdější možný začátek a konec trvání jednotlivých aktivit. Na obrázku č. 9, Ganttově diagramu, je červeně znázorněna kritická cesta. Tu znázorňuje i síťový graf (Obrázek 10). Kritická cesta je následující:

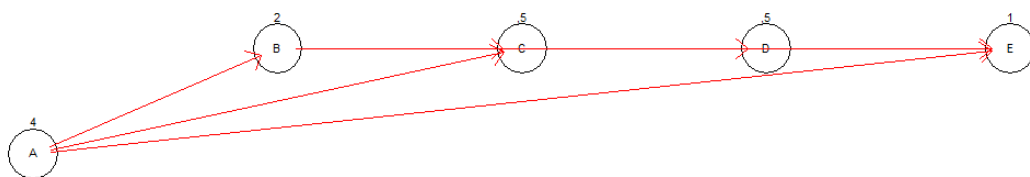
$$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E .$$

Tabulka 8 Celková doba a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	8					
A	4	0	4	0	4	0
B	2	4	6	4	6	0
C	,5	6	6,5	6	6,5	0
D	,5	6,5	7	6,5	7	0
E	1	7	8	7	8	0



Obrázek 9 Ganttův diagram (zpracováno v QM for Windows)



Obrázek 10 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows)

6.3 Opatření č. 3 – Osobní karta a pracovní smlouva

Osobní karta by mohla být zasílána budoucímu zaměstnanci v online podobě. Formulář pro vyplnění osobní karty odešle personální útvar budoucímu zaměstnanci emailem prostředním Survio. Jakmile budoucí zaměstnanec tímto způsobem kartu vyplní, personální útvar ve spolupráci se mzdovou účetní připraví na základě získaných osobních údajů zaměstnanci pracovní smlouvu a návrh dohody o mzdě. Tyto dokumenty pak zašle budoucímu zaměstnanci emailem. Následně proběhne telefonát mezi personálním útvarem a budoucím zaměstnancem, zda souhlasí se zněním dokumentů a jejich náležitostmi. Vznikne zde prostor pro komunikaci ohledně případných návrhů a změn. Jakmile se obě strany shodnou na znění dokumentů, bude sjednána osobní schůzka ve firmě.

Co se týká nákladů, jejich vynaložení nebude zapotřebí. Na základě zkoumání cen na webu společnosti Survio (© 2012–2021), tak bylo zjištěno, že základní neplacená verze, která nabízí 100 odpovědí za měsíc, bude dostačující, jelikož plán nových pracovníků až do konce roku je 50.

6.3.1 Riziková analýza

Pro opatření č. 3 byla stanovena následující možná rizika:

- zaměstnanec nezvládne kartu vyplnit online,
- překlepy,
- odeslání dokumentů jiného pracovníka,
- nemožnost přečtení dokumentů.

Tabulka 9 Riziková analýza opatření č. 3 (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,1	0,3	0,6	0,1	0,3	0,6	
Nezvládnutí vyplnění karty							0,18
Překlepy							0,09

Odeslání jiných dokumentů							0,06
Nemožnost přečtení poslaných dokumentů							0,03

Škály pro zhodnocení rizik jsou stanoveny opět následovně:

- nízké riziko: 0,00 – 0,03,
- střední riziko: 0,04 – 0,09,
- vysoké riziko: 0,10 a více.

Nízkým rizikem je nemožnost přečtení dokumentů. To by mohlo nastat v případě, kdy budoucí zaměstnanec nemá přístup k počítači ani chytrému telefonu, případně nemá program, ve kterém by si dokumenty mohl otevřít. K eliminaci tohoto rizika je možné posílat dokumenty ve dvou formátech – pdf a textový editor. Případně dbát na osobní schůzce, kde jsou dokumenty poskytnuty a nechat dostatečný prostor pro jejich přečtení. Středním rizikem jsou překlepy, které zaměstnanec uvede do osobní karty. U osobních údajů totiž není vždy zřejmé, jestli se jedná o překlep nebo ne a následně dokumenty vystavené na chybný osobní údaj mohou být neplatné. Je tedy nutné obeznámit budoucího pracovníka, že za správnost údajů ručí a aby si vyplněné údaje řádně zkontroloval. Dalším identifikovaným středním rizikem je odeslání budoucímu uchazeči dokumenty určené pro jiného budoucího uchazeče. To by mohlo nastat překlepem personalisty při odesílání dokumentů. Tím by byly porušeny pravidla GDPR o ochraně osobních údajů, protože by se dostaly k cizí neoprávněné osobě. Personalista si tak musí dávat pozor na to, co komu posílá. Podstatné je mít dokumenty pojmenované podle jména toho, komu patří a před odesláním přílohy zkontrolovat. Jako vysoké riziko je vyhodnoceno nezvládnutí vyplnění osobní karty online budoucím zaměstnancem. Situace může nastat například pokud je zaměstnanec vyššího věku a není počítačově gramotný. Takového uchazeče je potřeba navést krok po kroku, jak má postupovat. Postup je možný napsat do emailu při odeslání žádosti o vyplnění karty. Pokud

to i tak nezvládne nebo nebude mít možnost, bude muset následovat osobní schůzka k vyplnění karty.

6.3.2 Časová analýza

Jednotlivé činnosti, jejich časová náročnost a posloupnost činností potřebných k realizaci opatření č. 3 jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 10 Časová analýza opatření č. 3 (vlastní zpracování)

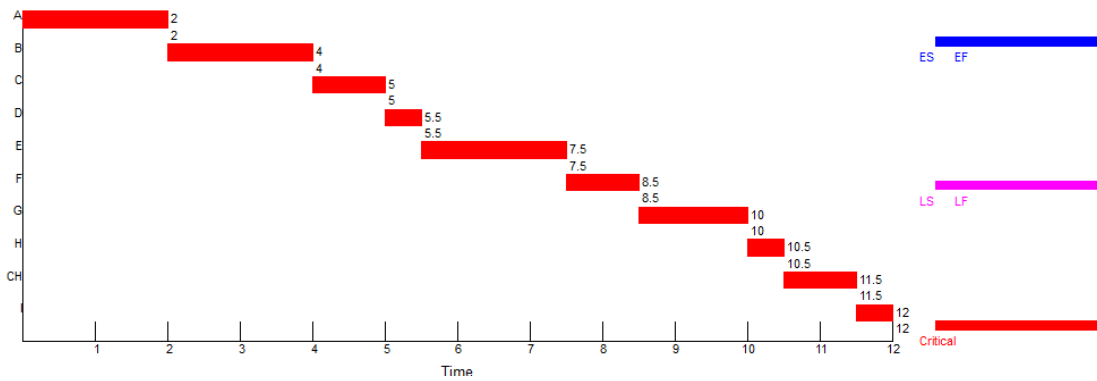
Označení činnosti	Činnost	Doba trvání (hod)	Předcházející činnost
A	Návrh osobní karty	2	-
B	Vytvoření online formuláře	2	A
C	Zkontrolování funkčnosti	1	B
D	Rozeslání	0,5	B, C
E	Sběr dat	2	D
F	Shromáždění dat	1	E
G	Vytvoření dokumentů	1,5	F
H	Zaslání dokumentů	0,5	F, G
CH	Komunikace se zaměstnancem	1	H
I	Sjednání schůzky	0,5	CH

Z tabulky č. 11 lze vyčíst celkovou nejkratší dobu pro realizaci opatření č. 3, která je 12 hodin. Obrázky č. 11 a 12 znázorňují pomocí Ganttova diagramu a síťového grafu kritickou cestu, která je:

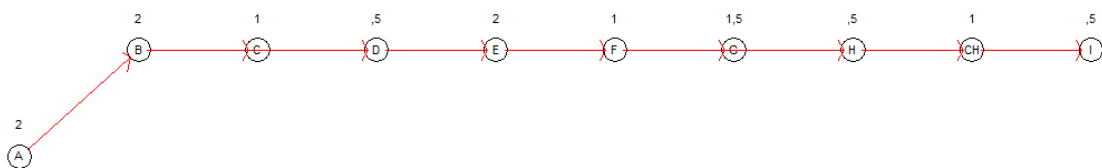
$$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow CH \rightarrow I.$$

Tabulka 11 Celková doba a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	12					
A	2	0	2	0	2	0
B	2	2	4	2	4	0
C	1	4	5	4	5	0
D	,5	5	5,5	5	5,5	0
E	2	5,5	7,5	5,5	7,5	0
F	1	7,5	8,5	7,5	8,5	0
G	1,5	8,5	10	8,5	10	0
H	,5	10	10,5	10	10,5	0
CH	1	10,5	11,5	10,5	11,5	0
I	,5	11,5	12	11,5	12	0



Obrázek 11 Ganttův diagram (zpracováno v (zpracováno v QM for Windows)



Obrázek 12 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows)

6.4 Opatření č. 4 – Schůzka ve firmě

Osobní schůzka ve firmě zůstane zachována, protože komunikace a kontakt s firmou je pro budoucího zaměstnance důležitý. Původní účel schůzky, tedy vyplnění osobní karty a předání informací o prvním nástupním dny, by již na základě předchozích opatření přestával mít smysl, a tak bude prostor pro účely jiné. Schůzka bude rozdělena na dvě části. První částí schůzky se bude účastnit budoucí zaměstnanec spolu s personalistou. Smyslem první části schůzky bude podepsání pracovní smlouvy a dohody o mzdě. Zaměstnanec bude mít připravenou a prostudovanou smlouvu a dohodu o mzdě díky předchozímu opatření. Na schůzce si tak bude moci tyto pracovněprávní dokumenty ještě jednou pročíst a následně podepsat. Následně mu budou zopakovány informace ohledně prvním nástupním dny a bude ujednána vstupní lékařská prohlídka. Druhá část schůzky se bude jednat především THP pracovníků a jiných nevýrobních pozic. Na druhou část schůzky bude pozván vedoucí útvaru, na který zaměstnanec nastupuje. Ten odvede budoucího zaměstnance na pracoviště. Tam ho seznámí se členy týmu a ukáže mu jeho pracovní místo. Vedoucí by se na schůzce mohl s novým zaměstnancem domluvit na společný oběd v první den. Ukáže mu jídelní lístek a domluví se spolu, do které jídelny půjdou. Bylo by vhodné k obědu přizvat rovněž nejbližší kolegy nováčka. Zaměstnanec se tak bude cítit lépe připraven na pracovní prostředí i kolegy.

Nákladová analýza na toto opatření nebude provedena, jelikož opatření nevyžaduje žádné specifické náklady. Jedná se pouze o organizační opatření. Oběd pro zaměstnance je v rámci firemního stravování zdarma.

6.4.1 Riziková analýza

Pro schůzku ve firmě jsou charakterizována následující možná rizika:

- nenalezení vhodného termínu,
- nedostavení se budoucího zaměstnance na schůzku,
- prvotní nesympatie k budoucím kolegům,
- budoucí zaměstnanec se neshodne na obědě s nadřízeným.

Tabulka 12 Riziková analýza opatření č. 4 (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,1	0,3	0,6	0,1	0,3	0,6	
Nenalezení vhodného termínu							0,36
Nedostavení na schůzku							0,09
Nesympatie ke kolegům							0,03
Neshoda obědu							0,01

Škály pro zhodnocení rizik jsou stanoveny následovně:

- nízké riziko: 0,00 – 0,03,
- střední riziko: 0,04 – 0,09,
- vysoké riziko: 0,10 a více.

Prvotní nesympatie budoucího zaměstnance k jeho budoucím kolegům jsou klasifikovány jako nízké riziko. Může tak nastat, pokud se některý z kolegů bude chovat nevhodně nebo nebude přistupovat k novému zaměstnanci mile a přátelsky. Bylo by vhodné zaměstnance předem informovat o návštěvě jejich budoucího kolegy, aby se na situaci naladili a poprosit je, aby se snažili budoucího zaměstnance přijat co nejvlídněji, vysvětlit jim situaci, že se nováček možná nebude cítit úplně ve své kůži v novém prostředí a že je potřeba ho podpořit. Dalším nízkým rizikem je neshoda s vedoucím zaměstnanec na obědě, na který mají jít první den společně, jakožto součást sociální adaptace. Může to nastat v případě, kdy je jeden z nich příliš vybíravý v jídelníčku nebo má nějaké potravinové alergie. V tomto případě by měl vedoucí udělat ústupek, samozřejmě pokud je to možné, a snažit se vyjít vstříc nováčkovi. Střední riziko je v tomto případě nedostavení se budoucího zaměstnance na schůzku. Tato situace může nastat například z důvodu nemoci anebo také zapomnětlivosti. Pro upozornění na schůzku by mohl personální útvar poslat zaměstnanci email s připomenutím schůzky.

V případě nemoci navrhnout další možný termín, jestliže se to do nástupu stíhá. Kdyby tomu tak nebylo, zaměstnanec podepíše smlouvu v den nástupu. Vysokým rizikem je nenalezení vhodného termínu pro uspořádání schůzky. Může to být zaneprázdněním vedoucího úseku, personalisty nebo i budoucího zaměstnance. Aby byl vhodný termín nalezen, měla by být schůzka plánována dostatečně dopředu, kdy by nemusely být časové plány účastníků ještě naplněny.

6.4.2 Časová analýza

Pro zpracování časové analýzy slouží následující tabulka (13), která představuje jednotlivé činnosti opatření č. 4, jejich dobu trvání v minutách a předcházející činnosti jednotlivých činností.

Tabulka 13 Časová analýza opatření č. 4 (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Činnost	Doba trvání (min)	Předcházející činnost
A	Kontrola dokumentů	10	-
B	Podepsání dokumentů	2	A
C	Sdělení informací	15	A, B
D	Ujednání vstupní LP	10	C
E	Předání vedoucímu	5	B, C, D
F	Zavedení do kanceláře	5	E
G	Ukázání pracovního místa	10	F

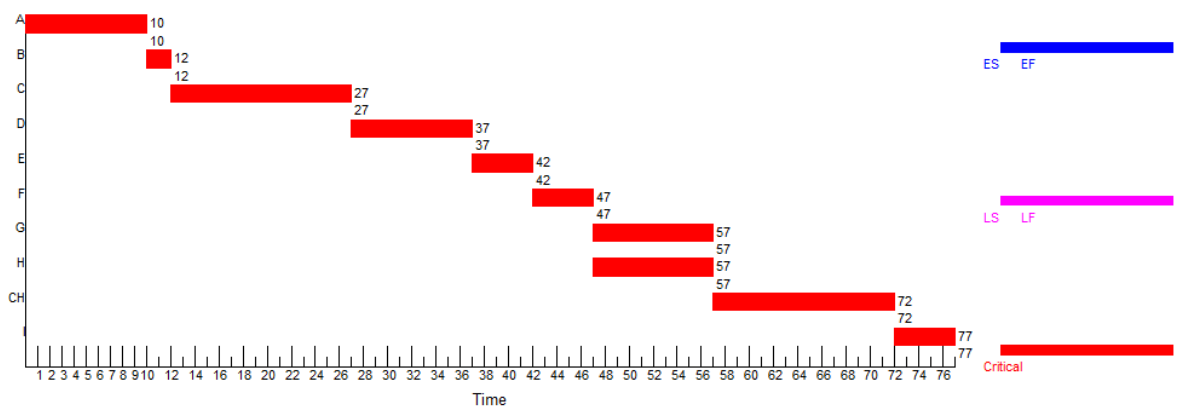
H	Seznámení s kolegy	10	F
CH	Krátká konverzace	15	G, H
I	Rozloučení	5	CH

Tabulka č. 14 představuje celkovou nejkratší dobu trvání, což je 77 minut a kritickou cestu, kterou ukazuje i Ganntův diagram níže (Obrázek 13). Síťový graf (Obrázek 14) rovněž ukazuje kritickou cestu a spojitosti jednotlivých činností. Kritická cesta je následující:

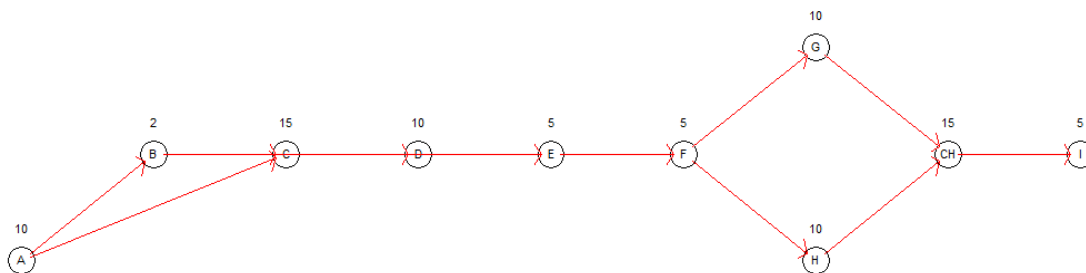
$$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow CH \rightarrow I$$

Tabulka 14 Celková doba a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	77					
A	10	0	10	0	10	0
B	2	10	12	10	12	0
C	15	12	27	12	27	0
D	10	27	37	27	37	0
E	5	37	42	37	42	0
F	5	42	47	42	47	0
G	10	47	57	47	57	0
H	10	47	57	47	57	0
CH	15	57	72	57	72	0
I	5	72	77	72	77	0



Obrázek 13 Ganntův diagram (zpracováno v QM for Windows)



Obrázek 14 Sít'ový graf (zpracováno v QM for Windows)

6.5 Opatření č. 5 - Připravenost pracovního místa

V rámci prvního dne nových zaměstnanců je zapotřebí v nich nabudit pocit, že jsou vítáni a že je vše pro ně připraveno. Doposud nebyly stanoveny postupy na efektivní zajištění potřebných věcí. Aby se nestávalo, že novým zaměstnancům chybí na pracovním místě potřebné věci, jako je třeba mobilní telefon, druhý monitor nebo přístupy, tak je navrženo zřídit kanál v MS Teams, do kterého budou přidáni personalisté, IT oddělení, kteří mají na starost udělování přístupů, zajištění mobilních telefonů, počítačů, čipových karet a ostatního IT vybavení a údržbář, který zajišťuje klíče od budovy a kanceláří. Do kanálu budou přidáni rovněž vedoucí jednotlivých úseků. V kanálu bude zřízen sdílený soubor vytvořený v Excelu, kde bude v tabulce vždy uveden jmenovitý seznam zaměstnanců s jejich datem nástupu, pracovní pozicí a pracovním místem. Dále by byl u každého nastupujícího zaměstnance vytvořen check-list toho, co bude pro výkon práce potřebovat. Check-list doplní vedoucí zaměstnanec slovem „ANO“ u těch položek, které nový pracovník bude potřebovat. Na základě tohoto check-listu IT oddělení spolu s údržbou uvidí, co vše daný zaměstnanec potřebuje připravit a měli by se tím řídit. Zeleně pak vyznačí ty položky, které jsou již připraveny, aby personální oddělení spolu s vedoucím byli schopni zkontrolovat, jestli něco před nástupem nechybí. Pro toto opatření nejsou vyžadovány žádné náklady.

Datum nástupu	Jméno	Osobní číslo	Pozice	Čipová karta	Přístup čtečka	Přístup IS	Počítač	2 monitory	Mobil	Klíče budova	Klíče kancelář	Číslo kanceláře
				ANO	ANO							

Obrázek 15 Sdílená tabulka pro nástupní požadavky (vlastní zpracování)

6.5.1 Riziková analýza

Pro opatření č. 4 byla stanovena následující rizika, která by mohla negativně ovlivnit průběh opatření:

- nespolupráce vedoucích,
- chyby v check-listu,
- chybné posouzení potřeb pracovního místa,
- včasná nepřipravenost pracovního místa.

Tabulka 15 Riziková analýza opatření č. 5

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,1	0,3	0,6	0,1	0,3	0,6	
Nespolupráce vedoucích							0,03
Chyby v check-listu							0,03
Chybné posouzení potřeb							0,09
Včasná nepřipravenost							0,18

Škály pro zhodnocení rizik jsou stanoveny následovně:

- nízké riziko: 0,00 – 0,03,
- střední riziko: 0,04 – 0,09,
- vysoké riziko: 0,10 a více.

Mezi nízká rizika se řadí nespolupráce vedoucích a chyby v check-listu. Pokud by vedoucí odmítl spolupracovat a neposkytl informace ohledně toho, co zaměstnanec bude potřebovat, personální útvar by mohl jen odhadovat potřeby. Vedoucí je tedy nutné informovat, že oni ví nejlépe, co dané místo vyžaduje a mají povinnost tuto informaci před dál, aby bylo pracovní místo pro nováčka připraveno. Chyby v check-listu mohou napsat například z toho důvodu, že se při doplňování jeden z účastněných přepíše o řádek. Tady by měla proběhnout dvojí kontrola, aby se chybám předešlo. Středním rizikem je chybné posouzení potřeb, kdy vedoucí špatně odhadne, co je potřeba připravit. Věci pak budou buď scházely nebo nebudou potřeba. Jestliže by věci scházely, zaměstnanec po nástupu nebude moci vykonávat svou práci. V opačném případě by byly jen zpět odevzdány na příslušné oddělení. Vedoucí by tak měli posuzovat potřeby například podle podobné nebo stejné pozice. Vysokým rizikem je včasná nepřipravenost pracovního místa. Může k tomu dojít tehdy, kdy je nástup ujednán na poslední chvíli nebo když by IT oddělení s údržbou přehlédli, že budou nové nástupy. K eliminaci tohoto rizika by měl personální útvar informovat o nástupech ihned jakmile jsou ujednány a všem zúčastněným poslat upozornění, že je nutné připravit nová pracovní místa.

6.5.2 Časová analýza

V následující tabulce (16) jsou zpracovány jednotlivé činnosti pro přípravu opatření č. 5 s jejich dobou trvání v minutách a předcházejícími činnostmi.

Tabulka 16 Časová analýza opatření č. 5 (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Činnost	Doba trvání (min)	Předcházející činnost
A	Založení kanálu v MS Teams	10	-
B	Vytvoření Excelu	15	A
C	Informace uživatelům	20	A, B
D	Vytvoření check-listu	20	A, B

E	Doplnění check-listu	10	D
F	Kontrola check-listu	10	E

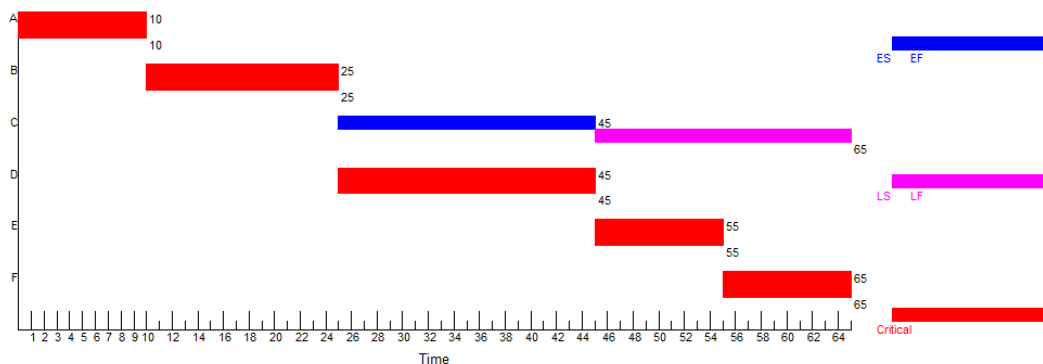
Tabulka 17 popisuje celkovou možnou dobu tohoto opatření, která je 65 minut. Dále pak nejdřívejší a nejpozdější možný začátek a konec každé aktivity, časové rezervy a kritickou cestu, která je:

$$A \rightarrow B \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F$$

Tabulka 17 Celková doba trvání a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows)

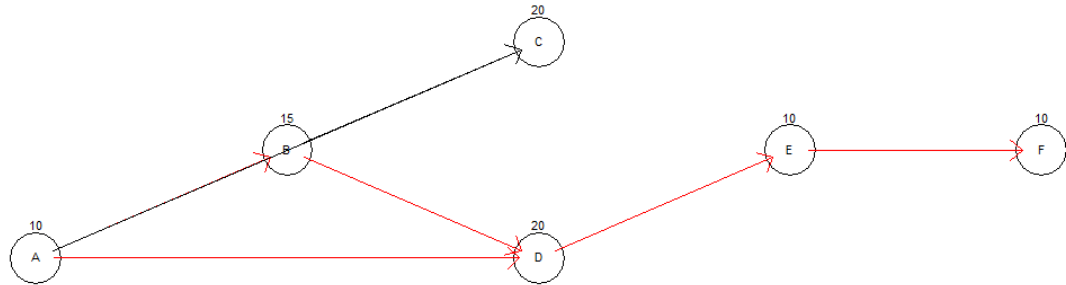
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	65					
A	10	0	10	0	10	0
B	15	10	25	10	25	0
C	20	25	45	45	65	20
D	20	25	45	25	45	0
E	10	45	55	45	55	0
F	10	55	65	55	65	0

Na obrázku 16 je červeně vyznačena kritická cesta. Modrá barva představuje nejdříve možné začátky a konce jednotlivých aktivit. Růžová barva značí nejpozději přípustné začátky a konce činností.



Obrázek 16 Ganntův diagram (zpracováno v QM for Windows)

Síťový graf (Obrázek 17) představuje červeně vyznačenou kritickou cestu a spojitosti mezi jednotlivými činnostmi.



Obrázek 17 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows)

7. PROJEKT SE ZAMĚŘENÍM NA ZLEPŠENÍ PROCESU ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

Aby se předešlo fluktuaci zaměstnanců, která přináší firmě zvýšení nákladů, je nezbytné nastavit efektivně proces adaptace zaměstnanců, aby byli do společnosti adaptováni pracovní i sociálně. Na základě zjištěných nedostatků z analýzy současného stavu adaptace pracovníků je vytvořen projekt na zlepšení tohoto procesu. Na odstranění těchto nedostatků jsou stejně jako v předešlé části vytvořena opatření, u kterých je provedena nákladová, časová a riziková analýza. Mezi nalezené nedostatky patří nedostatečné časové dělení adaptačního procesu, absence školení na pracovišti v adaptačním plánu, náročná organizace školení, nedostatečná funkce patrona a nedostatečná sociální adaptace.

7.1 Opatření č. 1 – Online školení

Společnost disponuje vlastním nahrávacím studiem, které však v současné době slouží primárně k natáčení marketingových materiálů, nicméně by bylo možné jej využít i pro účely natáčení online školení. Jednalo by se o školení, která musí nový zaměstnanec absolvovat v rámci plánu zapracování. Školení provádí zástupci jednotlivých útvarů a obsahují základní informace o činnostech a procesech, které útvar vykonává. Tato školení by tedy mohla být natočena jednorázově v nahrávacím studiu a uložena ve společném kanálu v Teamsech, aby byla pro zaměstnance dostupná. Tato školení ušetří čas jednotlivým školitelům z útvarů, kteří by jinak dále školili jedno školení pořád dokola. Online školení také usnadní organizaci průběhu adaptace, neboť zaměstnanci nemusí komunikovat se zástupci útvarů ohledně termínů školení a realizace školení. Takto si jej mohou pustit kdykoliv, samozřejmě s ohledem na plán adaptace. Zaměstnanci, kteří školení budou nahrávat, budou proškoleni zaměstnancem pro nahrávací studio, aby byli schopni vytvořit toto online školení. Pro ověření toho, zda zaměstnanec opravdu absolvoval online školení bude sloužit krátký dotazník v Survio, který se bude skládat z pěti otázek. Personální útvar uvidí, zda zaměstnanec dotazník dokončil a na základě toho mu potvrdí účast v adaptačním plánu formou podpisu.

Pro tyto účely postačí neplacená verze Survio, aktivity probíhající v nahrávacím studiu a jejich výstupy jsou ve firmě běžnými provozními výdaji, tudíž analýza nákladů nebude provedena.

7.1.1 Riziková analýza

Pro opatření č. 1 byly stanoveny následující rizika:

- neochota pracovníka nahrávacího studia zaškolit zaměstnance,
- špatná kvalita videí,
- výpadek sítě při natáčení,
- zaměstnanci videa nesledují.

Tabulka 18 Riziková analýza opatření č. 1 (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,1	0,3	0,6	0,1	0,3	0,6	
Neochota zaškolení							0,03
Špatná kvalita videí							0,03
Výpadek sítě při natáčení							0,18
Nízká sledovanost videí							0,36

Škály pro zhodnocení rizik jsou stanoveny následovně:

- nízké riziko: 0,00 – 0,03,
- střední riziko: 0,04 – 0,09,
- vysoké riziko: 0,10 a více.

Neochota zaškolení ze strany pracovníka nahrávacího studia byla klasifikována jako nízké riziko. Mohlo by k tomu dojít v případě časové vytíženosti pracovníka a nepochopení

důležitosti zaškolení zaměstnanců. Pracovníkovi je potřeba vysvětlit důležitost a efektivnost tohoto způsobu vzdělávání zaměstnanců a zároveň neznalost školitelů s užíváním studia. Dalším nízkým rizikem je špatná kvalita videí. Ta může být způsobena jak lidských faktorem, například přednesem školitele, nebo technickými aspekty, jako je třeba špatná kvalita zvuku nebo obrazu. Školitelům by mohla firma poskytnout školení na prezentační dovednosti a co se týče technologií, ty by se měly průběžně aktualizovat, aby nedošlo k tomu, že budou zastaralé a nebudou vykonávat svou funkci dostatečně kvalitně. Žádné střední riziko zde není nalezeno, avšak vyskytla se dvě vysoká rizika. Jedním z nich je výpadek sítě v průběhu natáčení. V tomto případě by bylo natáčení přerušeno a je možné, že školitel by o doposud zaznamenané školení přišel a musel by jej natáčet znovu. Pro tento případ by měla existovat pojistka ve smyslu automatického připojení se na přenos dat z mobilního firemního telefonu školitele. Druhým vysokým rizikem je to, že zaměstnanci nebudou sledovat nahraná školící videa z důvodu jejich nezájmu. V tomto případě je potřeba zdůraznit, že videa jsou povinná a zaměstnanci čeká taktéž i povinný test k ověření sledovanosti videí.

7.1.2 Časová analýza

Jednotlivé činnosti pro zavedení opatření č. 1 jsou znázorněny v následující tabulce. Ta znázorňuje rovněž i dobu trvání jednotlivých činností v hodinách a posloupnost činností.

Tabulka 19 Časová analýza opatření č. 1 (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Činnost	Doba trvání (hod)	Předcházející činnost
A	Školení na nahrávací studio	5	-
B	Příprava obsahu školení	2	A
C	Příprava mluveného projevu	2	B
D	Příprava technologií	1	A, B

E	Nahrávání školení	2	A, B, C, D
F	Vložení školení do MS Teams	0,5	E
G	Příprava testu	1	F
H	Distribuce testu	0,5	G
CH	Kontrola splnění testu	1	H

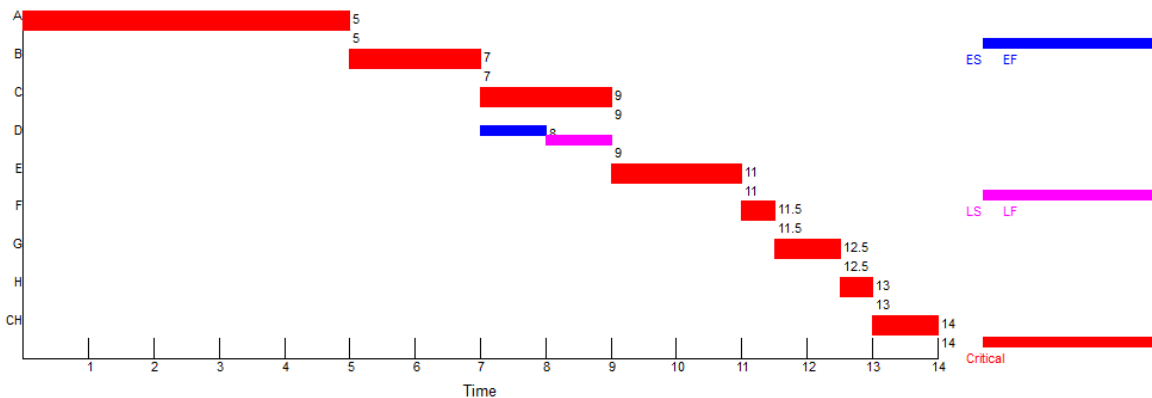
Následující tabulka (20) říká, že celková doba zpracování je 14 hodin. Kritická cesta je:

A → B → C → E → F → G → H → CH

Tabulka 20 Celková doba a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows)

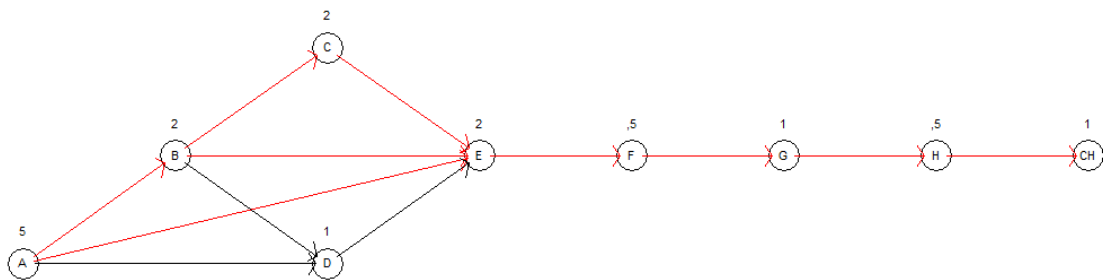
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	14					
A	5	0	5	0	5	0
B	2	5	7	5	7	0
C	2	7	9	7	9	0
D	1	7	8	8	9	1
E	2	9	11	9	11	0
F	,5	11	11,5	11	11,5	0
G	1	11,5	12,5	11,5	12,5	0
H	,5	12,5	13	12,5	13	0
CH	1	13	14	13	14	0

Ganttův diagram níže znázorňuje červeně vyznačenou kritickou cestu, modře vyznačené nejdříve možné začátky a konce jednotlivých činností a růžově nejpozději přípustné začátky a konce činností.



Obrázek 18 Ganntův diagram (zpracováno v QM for Windows)

Na síťovém grafu na obrázku č. 19 je červeně znázorněna kritická cesta a spojitosti mezi činnostmi.



Obrázek 19 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows)

7.2 Opatření č. 2 – Adaptační plán

Současný plán zpracování je přeorganizován z hlediska časového rozdělení i jeho náplně, vznikne tak nový adaptační plán. Ten bude zaměstnancům předáván v den nástupu do firmy. Součástí nového plánu jsou i veškerá školení probíhající na pracovišti, sociální adaptace a aktivity spojeny s hodnocením adaptace. Vedoucí útvaru tak musí doplnit jednotlivé kroky adaptace v rámci útvaru a potřebné kroky podle potřeb nového zaměstnance. Spolu s personálním oddělením se dále dohodnou na potřebných školení mimo daný útvar, která budou v adaptačním plánu rovněž uvedena. Celková doba pro dokončení adaptačního plánu je 6 měsíců. Adaptační by byl členěn následovně:

- První týden:
 - přivítání a seznámení s firemní kulturou, hodnotami a pravidly,

- první setkání s nadřízeným k plánování prvních pracovních úkolů,
- seznámení s pracovním prostředím, oddělením a kolegy,
- zpětná vazba od vedoucího alespoň dvakrát.
- Druhý až čtvrtý týden:
 - postupné přebírání pracovních úkolů pod dohledem mentora,
 - zpětná vazba od vedoucího jednou týdně.
- Druhý až třetí měsíc:
 - samostatné plnění pracovních úkolů s kontrolou mentora,
 - účast na školeních v rámci útvaru,
 - zpětná vazba od mentora a vedoucího dvakrát měsíčně,
 - na konci třetího měsíce vyhodnocení dosavadních výsledků s mentorem, vedoucím a personalistou.
- Čtvrtý až šestý měsíc:
 - samostatné plnění pracovních úkolů s minimální kontrolou mentora,
 - účast na školeních mimo útvar k získání dalších znalostí,
 - na konci šestého měsíce celkové vyhodnocení adaptace s vedoucím, mentorem a personalistou.

Toto opatření s sebou nenese žádné náklady, poněvadž se jedná pouze o reorganizaci stávajícího plánu zpracování. Nákladová analýza tak není provedena.

7.2.1 Riziková analýza

Pro opatření č. 2 byla stanovena následující rizika:

- neochota spolupráce vedoucího útvaru na sestavení adaptačního plánu,
- nesprávné posouzení potřeb nového pracovníka,
- nedostatečná informovanost nového pracovníka ohledně adaptačního plánu,
- nedostatečná flexibilita adaptačního plánu.

Tabulka 21 Riziková analýza opatření č. 2

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,1	0,3	0,6	0,1	0,3	0,6	
Neochota spolupráce							0,06
Nesprávné posouzení potřeb							0,09
Nedostatečná informovanost							0,03
Nedostatečná flexibilita							0,01

Škály pro zhodnocení rizik jsou stanoveny následovně:

- nízké riziko: 0,00 – 0,03,
- střední riziko: 0,04 – 0,09,
- vysoké riziko: 0,10 a více.

Nedostatečná informovanost nového pracovníka ohledně adaptačního plánu, která je klasifikována jako nízké riziko, může zapříčít to, že pracovník nebude vědět, jak má s plánem pracovat a nebude tak schopen se ním řídit. Při předání by měl tedy personální útvar nováčkovi vysvětlit vše potřebné a dále by měl vedoucí útvaru či mentor dohlédnout na to, zda zaměstnanec plán plní a vše správně pochopil. Dalším nízkým rizikem je nedostatečná flexibilita adaptačního plánu. V případě, že zaměstnanec například onemocní nebo bude muset vyjet náhle na zahraniční cestu, tak se jeho plán naruší a nestihne splnit jednotlivé kroky plánu dle časové posloupnosti. Plán by tak měl být nakloněn změnám, případně by měl být upraven a posunut s ohledem na schopnost zaměstnance realizovat jeho plnění. Středními riziky jsou v tomto případě neochota vedoucího útvaru podílet se na tvorbě plánu a nesprávné posouzení potřeb pracovníka. Jestliže vedoucí bude neochoten spolupracovat, například z časové vytíženosti, přizve personální útvar mentora či Buddyho,

který se na sestavení plánu bude podílet. Vedoucí zaměstnanec však následně musí plán odsouhlasit, případně navrhnout změny. Jestliže budou nesprávně posouzeny potřeby školení nového pracovníka, které budou vneseny do adaptačního plánu, tak nováček bude zbytečně ztrácet čas nad nepotřebnými školeními nebo mu naopak potřebná školení budou chybět. Personální útvar by tak měl zkontrolovat školení na základě analýzy popisu pracovní pozice a požádat o zpětnou vazbu mentora, zda mu školení přijdou relevantní či zda některá školení nechybí.

7.2.2 Časová analýza

Jednotlivé činnosti pro opatření č. 2 jsou spolu s dobou trvání a předcházejícími činnostmi znázorněny v tabulce níže (22).

Tabulka 22 Časová analýza opatření č. 2 (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Činnost	Doba trvání (hod)	Předcházející činnost
A	Analýza pozice	3	-
B	Průzkum potřeb školení	3	A
C	Sepsání potřeb	2	A, B
D	Vytvoření osnovy plánu	1	C
E	Přenesení konkrétních potřeb do plánu	1	D
F	Kontrola plánu	1	E
G	Předání plánu zaměstnanci s informacemi	1	F
I	Kontrola plnění plánu	8	G

J	Vyhodnocení plánu	2	I
---	-------------------	---	---

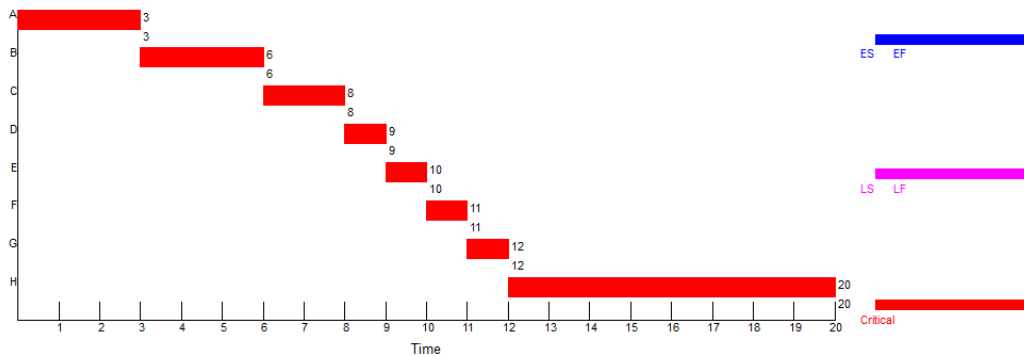
Na základě následující tabulky (23) je celková doba trvání 20 hodin, kdy kritická cesta je:

$$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H.$$

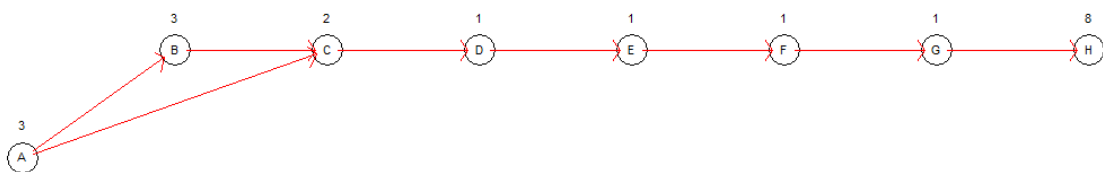
Tabulka 23 Doba trvání a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	20					
A	3	0	3	0	3	0
B	3	3	6	3	6	0
C	2	6	8	6	8	0
D	1	8	9	8	9	0
E	1	9	10	9	10	0
F	1	10	11	10	11	0
G	1	11	12	11	12	0
H	8	12	20	12	20	0

Kritickou cestu znázorňuje i Ganntův diagram a síťový diagram (obrázky 20 a 21).



Obrázek 20 Ganntův diagram (zpracováno v QM for Windows)



Obrázek 21 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows)

7.3 Opatření č. 3 – Buddy program

Pro efektivnější sociální i pracovní adaptaci je vytvořen návrh Buddy programu. Pozice Buddyho, neboli kamaráda a průvodce nováčka bude implementována do početnějších útvarů, kde vedoucí oddělení se nestačí nováčkovi dostatečně věnovat. Momentálně by se jednalo o 3 útvary. Buddy by poskytoval nováčkovi zaškolení, připravil by mu pracovní místo a byl jeho průvodcem, než se zaměstnanec adaptuje. Vedoucí útvarů spolu s personálním oddělením se domluví na tom, kdo by byl vhodný pro tuto roli. Měl by to být člověk, který je ve firmě déle než rok, který firmu dostatečně zná, je komunikativní, přátelský, otevřený a trpělivý. Následně je tento vybraný zaměstnanec pozván na schůzku, kde je mu vysvětlena role. Zaměstnanec musí s rolí souhlasit a být ochotný ji vykonávat. Aby byl zaměstnanec nějakým způsobem odměněn, měla by mu být navržena odměna ke mzdě. Aby byl Buddy na roli lépe připraven, je vhodné umožnit mu školení například na komunikační dovednosti. Tato školení poskytuje například společnost Seduo nebo Profima. Společnost Seduo nabízí online školení na téma „*Sebevědomá a asertivní komunikace*“, jehož podstatou je například asertivní komunikace, přijímání informací nebo složité situace v komunikaci. Dalším školením vhodným pro Buddyho by mohlo být „*Týmová spolupráce: jak rozvíjet špičkový tým*“, jehož cílem je pochopení rozvoje týmů ve společnosti, vztahy týmu a vedení nebo základy psychologie týmů. (Seduo ©) Společnost Profima nabízí školení „*Efektivní předávání informací*“. Obsahem školení je například verbální i neverbální komunikace mezi řádky, nástroje pro efektivní předávání a přijímání informací nebo práce s emocemi. (Profima Effective © 2024) Veškerá tato školení probíhají online formou. Pro zaměstnance, který bude tuto roli vykonávat by měl být připraven dodatek pracovní smlouvy o výkonu této role.

7.3.1 Nákladová analýza

V nákladové analýze byly vyhodnoceny náklady pro tři osoby, které by se měli do konce roku zastat role Buddy. Pro ně byla vykalkulována cena na školení od společností Seduo a Profima. V případě, kdy by všichni tři zaměstnanci absolvovali všechna tři školení, byla by cena jednoho proškoleného 4 480 Kč s DPH, celková cena pro všechny tři zaměstnance je 13 440 Kč s DPH. V potaz je brána taktéž odměna pro Buddyho, jelikož bude vykonávat práci nad rámec svých původních pracovních povinností. Ta by činila 3000 Kč za měsíc, jestliže by Buddy právě v daný měsíc svou roli plnil.

Tabulka 24 Nákladová analýza opatření č. 3 (vlastní zpracování)

	Počet osob	Cena na osobu s DPH (Kč)	Celková cena s DPH (Kč)
Sebevědomá a asertivní komunikace	3	445	1335
Týmová spolupráce	3	545	1635
Efektivní předávání informací	3	3490	10 470
Celková cena s DHP (Kč)	-	4 480	13 440

7.3.2 Riziková analýza

Pro zavedení Buddy programu ve firmě byla stanovena následující rizika:

- nenalezení vhodného Buddyho,
- odmítnutí Buddyho vykonávat roli,
- nedostatečné plnění role Buddyho,
- nespolečenská spolupráce zaměstnance.

Tabulka 25 Riziková analýza opatření č. 3 (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,1	0,3	0,6	0,1	0,3	0,6	
Nenalezení Buddyho							0,18
Odmítnutí Buddyho							0,09

Nedostatečné plnění role							0,03
Nespolupráce zaměstnance							0,01

Škály pro zhodnocení rizik jsou stanoveny následovně:

- nízké riziko: 0,00 – 0,03,
- střední riziko: 0,04 – 0,09,
- vysoké riziko: 0,10 a více.

Nízkým rizikem je nespolutpráce zaměstnance s Buddyem. Tato situace může nastat, kdy například nový zaměstnanec nemá zájem o Buddyho. Takovému zaměstnanci by měl být vysvětlen princip fungování tohoto systému a možné benefity, které z něj pro zaměstnance plynou. Dalším nízkým rizikem je nedostatečné plnění role Buddyho. Může se stát, že se ukáže, že daný zaměstnanec nemá vhodné kompetence na plnění této role. V tomto případě může být poslán na další školení, případně může být nalezen jiný Buddy. Středním rizikem je to, když je vhodnému zaměstnanci nabídnuta role Buddyho, ale on ji odmítne. Může se stát, že žádný jiný vhodný kandidát již není. Nemá smysl na zaměstnance tlačit, ale je zapotřebí mu vysvětlit důležitost role a jeho možný přínos pro firmu. Velkým rizikem je však absolutní nenalezení vhodného Buddyho ve firmě. V tomto případě bude muset firma zvolit jiný postup pro adaptaci a integraci nováčků, například externího mentora.

7.3.3 Časová analýza

Tabulka č. 26 popisuje jednotlivé činnosti pro přípravu Buddy programu s jejich dobou trvání a posloupnostmi. Tabulka 27 níže znázorňuje celkovou dobu trvání, která je 20 hodin. Spolu s Ganntovým diagramem (Obrázek 22) a síťovým grafem (Obrázek 23) znázorňuje rovněž kritickou cestu, která je následující:

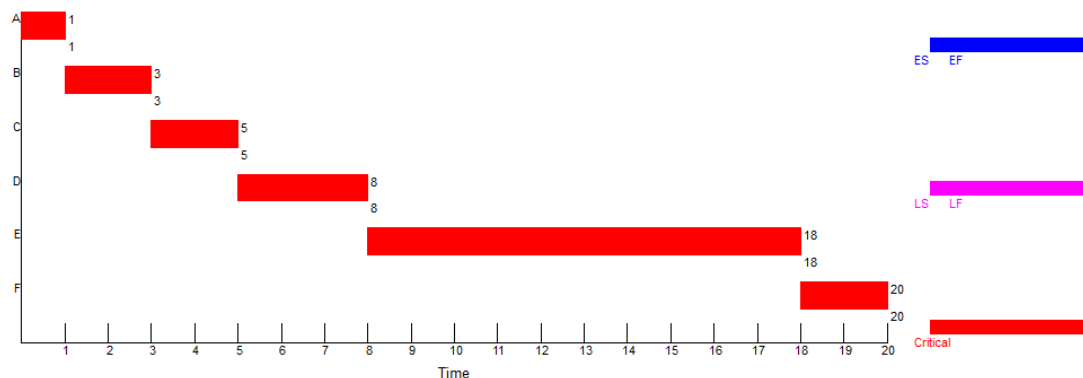
$$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F.$$

Tabulka 26 Časová analýza opatření č. 3

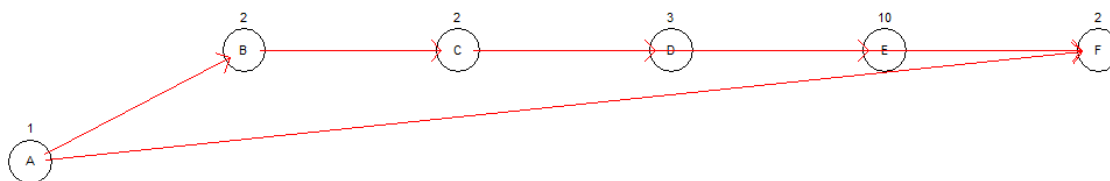
Označení činnosti	Činnost	Doba trvání (hod)	Předcházející činnost
A	Schůzka s vedoucím	1	-
B	Výběr Buddyho	2	A
C	Schůzka s Buddym	2	B
D	Zajištění školení pro Buddyho	3	C
E	Školení Buddyho	10	D
E	Implementace programu	2	A, C, E,

Tabulka 27 Doba trvání a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	20					
A	1	0	1	0	1	0
B	2	1	3	1	3	0
C	2	3	5	3	5	0
D	3	5	8	5	8	0
E	10	8	18	8	18	0
F	2	18	20	18	20	0



Obrázek 22 Ganntův diagram (zpracováno v QM for Windows)



Obrázek 23 Síťový diagram (zpracováno v QM for Windows)

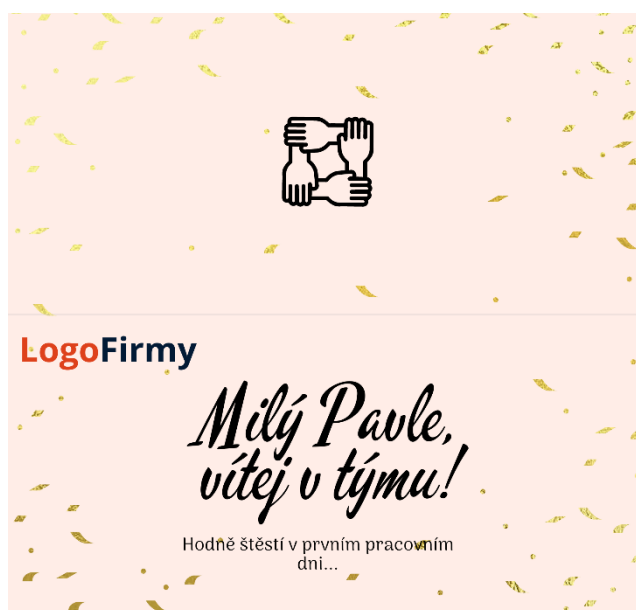
7.4 Opatření č. 4 - Uvítání nových zaměstnanců

Jakmile noví zaměstnanci vstoupí do budovy, nejdříve uvidí recepci, přes kterou musí projít. Nad recepcí je umístěn projektor, který obvykle promítá v pozadí aktuální témata, například zimní přírodu, přání k Vánocům, Velikonocům a podobně. V tomto případě by však mohl být využíván k uvítání nováčků, kteří právě přichází do firmy a zároveň by tak informoval ostatní zaměstnance, že probíhá nástupní den a neznámé tváře, co ve firmě potkají jsou tak pravděpodobně jejich noví kolegové. Uvítací oznámení by mohlo být vytvořeno v Canvě ve formátu jpg. Uvítání by mohlo vypadat například následovně:



Obrázek 24 Uvítání nováčků na recepci (vlastní zpracování)

Personální oddělení by pro všechny nové zaměstnance mohlo připravit uvítací kartičky, které by byly ponechány na pracovním stole nového zaměstnance. Bylo by to milé gesto, které by sloužilo k uvítání zaměstnance na jeho pracovním místě, aby cítil, že bylo připraveno právě pro něj. Kartička by byla v půli přelomena, aby mohla být na stůl postavena a byla tak lépe viditelná. Vytvořena by mohla být opět v Canvě ve stejném stylu jako uvítání nad recepcí. V Canvě by byl uložen její vzor a určený personalista by tak vždy jen aktualizoval jméno a vytiskl kartičku na pevný lesklý papír. Rozměry kartičky by byly 9,7 cm na šířku a 10,3 cm na výšku. Uvítací kartička by mohla vypadat následovně:



Obrázek 25 Uvítací kartička (vlastní zpracování)

7.4.1 Nákladová analýza

Uvítací kartičky budou tisknuty na personálním oddělení, kdy toner je brán jako běžný spotřební materiál, avšak bude potřeba koupit pevnější tvrdý papír, na který budou kartičky tisknuty. Dle průzkumu trhu vyjde jeden kus takového papíru formátu A4 na 2,4 Kč včetně DPH. Na jeden papír A4 lze vytisknout 6 kusů uvítacích kartiček s rozměry 9,7 cm na šířku a 10,3 cm na výšku. Náklady na tisk jedné kartičky jsou tedy 0,4 Kč s DPH. Pro 50 kusů kartiček je cena 20 Kč. V případě, že by firma chtěla využít placenou formu Canvy, roční předplatné by činilo 2780 Kč.

7.4.2 Riziková analýza

Pro zavedení opatření na uvítání nových zaměstnanců byla identifikována následující rizika:

- přehlédnutí opatření nováčkem,
- zapomnětlivost recepčních,
- chybně položená kartička,
- porucha tiskárny.

Tabulka 28 Riziková analýza opatření č. 4 (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,1	0,3	0,6	0,1	0,3	0,6	
Přehlédnutí opatření							0,09
Zapomnětlivost recepčních							0,03
Chybně položená kartička							0,09
Porucha tiskárny							0,03

Škály pro zhodnocení rizik jsou stanoveny následovně:

- nízké riziko: 0,00 – 0,03,
- střední riziko: 0,04 – 0,09,
- vysoké riziko: 0,10 a více.

V tomto opatření byla nalezena dvě nízká rizika, kterými jsou zapomnětlivost recepčních a porucha tiskárny a dvě střední rizika, kterými jsou přehlédnutí opatření a chybné položení uvítací kartičky. Co se týká zapomnětlivosti recepčních, kdy by zapomněly zveřejnit uvítání nováčků, tak tomu by se dalo jednoduše zabránit upomínkou od personálního útvaru. Personální útvar by mohl dát recepčním do sdíleného kalendáře upomínku, kdy se budou konat nástupy nových zaměstnanců. Poruchou tiskárny se dá zabránit pravidelným servisem a v případě, že by porucha opravdu nastala, je možné vyhledat ve firmě podobnou tiskárnu stejné kvality nebo kontaktovat společnost zabývající se tiskem, avšak v tomto případě by vzrostly náklady na opatření. Střední riziko přehlédnutí opatření může nastat v případě, kdy nebudou vhodně zvoleny barvy a jas při uvítání na recepci vzhledem k tamnímu osvětlení nebo jestliže bude uvítací kartička položena na stůl na místo, kde nebude jasně viditelná. Uvítání na recepci by tedy mělo být upraveno s ohledem na podmínky osvětlení a kartička by měla být umístěna na zřetelné místo, případně pověšena na monitor. Aby se předešlo umístění uvítací kartičky na jiné pracovní místo, než na které nováček nastupuje, měl by se o umístění postarat vedoucí úseku, případně Buddy nebo mentor, kteří jistě ví, kde bude nováček sedět.

7.4.3 Časová analýza

Tabulka 29 představuje jednotlivé činnosti pro zavedení opatření č. 4 pro zlepšení procesu adaptace pracovníků. Je zde také uvedena doba trvání jednotlivých činností v minutách a předcházející činnosti.

Tabulka 29 Časová analýza opatření č. 4 (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Činnost	Doba trvání (min)	Předcházející činnost
A	Návrh stylu	45	-
B	Návrh uvítací kartičky	30	A

C	Návrh uvítacího slajdu	30	A
D	Personifikace kartiček	5	B
E	Tisk kartiček	3	D
F	Zaslání slajdu recepci	3	C
G	Upomínka recepci	5	F
H	Zveřejnění recepcí	3	G
CH	Nařezání kartiček	10	E
I	Přeložení kartiček	10	CH
J	Umístění kartiček	15	I

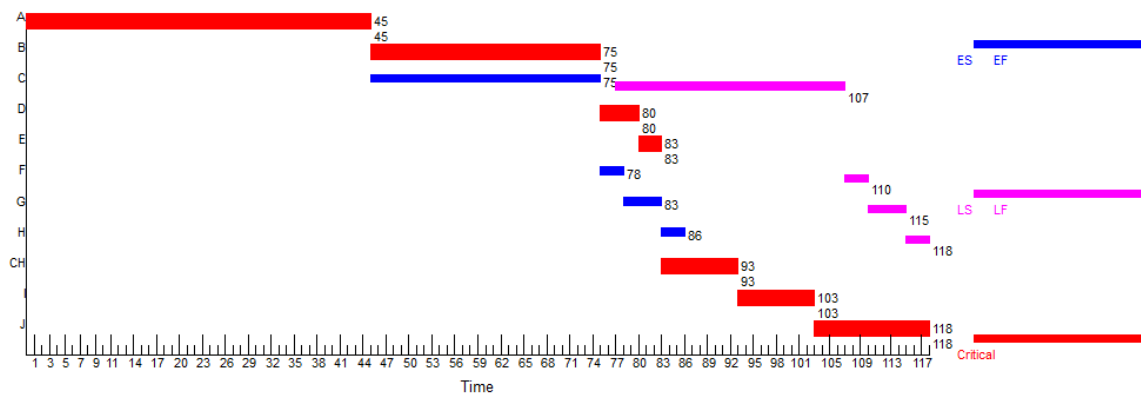
Tabulka 30 popisuje celkový čas zpracování opatření, tedy 118 minut a kritickou cestu:

A → B → D → E → CH → I → J.

Tabulka 30 Doba trvání a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows)

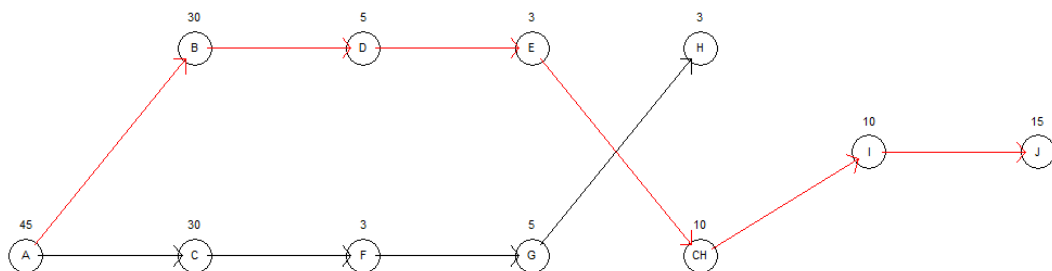
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	118					
A	45	0	45	0	45	0
B	30	45	75	45	75	0
C	30	45	75	77	107	32
D	5	75	80	75	80	0
E	3	80	83	80	83	0
F	3	75	78	107	110	32
G	5	78	83	110	115	32
H	3	83	86	115	118	32
CH	10	83	93	83	93	0
I	10	93	103	93	103	0
J	15	103	118	103	118	0

Obrázek 26 znázorňuje červeně vyznačenou kritickou cestu. Modře jsou vyznačeny nejjříve možné začátky a konce činností, růžově pak nejpozději přípustné začátky a konce.



Obrázek 26 Ganntův diagram (zpracováno v QM for Windows)

Na síťovém grafu (obrázek 27) je červeně vyznačena kritická cesta.



Obrázek 27 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows)

7.5 Opatření č. 5 - Teambuilding

Pro sociální adaptaci a utužení týmů je navrženo opatření v podobě teambuildingu. Jsou vybrána oddělení, kde bude do konce roku přijato nejvíce nových zaměstnanců a kde je zároveň nejvyšší fluktuace. Bude tak vysoká potřeba nováčky sociálně adaptovat a zároveň utužit nově vzniklé týmy pro efektivní spolupráci. Jedná se o útvar nákupu, útvar obchodu a ekonomický útvar. Tyto útvary mezi sebou vzájemně spolupracují, a tak by nebylo od věci poslat je na jeden společný teambuilding, aby se upevnily vztahy i mezi týmy napříč těmito útvary. Vzhledem k tomu, že v těchto odděleních je velký počet žen s malými dětmi, kdy některé z nich mají i zkrácené úvazky, aby byly schopné děti zavést nebo případně vyzvednout ze vzdělávacích zařízení, nebude vhodné teambuilding pořádat s noclehem.

Jednalo by se tedy i jednodenní program s místem konáním v dojezdové vzdálenosti do 10 km od firmy v čase od 7:30 do 15:30.

Pro místo konání teambuildingu byly poptány možnosti Hotelu Skanzen Modrá, který je součástí areálu Archeoskanzen Modrá. Účastníci by na místo byli dopraveni objednaným autobusem, který je vyzvedne před firmou, po skončení akce by je autobus zavezl zpět do firmy. Animátorkou teambuildingu by byla zaměstnankyně firmy, která má v popisu práce akce a spolupráce se školami, projektové dny pro studenty, lektorství ve výukových prostorách firmy určené pro studenty a přípravu firemních příměstských táborů, tudíž má s organizací akcí zkušenosti. Pracuje však na zkrácený úvazek, a tak pro její využití na pořádání teambuildingu by byla připravena dohoda o pracovní činnosti. Úkolem animátorky by bylo připravit vhodné teambuildingové aktivity na zlepšení skupinové spolupráce a komunikace a poznání se navzájem. Součástí teambuildingu bude také program v archeoskanzenu, kde si účastníci vyzkouší lukostřelbu, tvoření keramiky na nožním kruhu nebo společné pečení placek. Zázemím by byl pronajatý salónek v hotelu v archeoskanzenu, kde by proběhla i přestávka na kávu a oběd. Zajištění autobusové dopravy, pronájem prostor, domluvení programu v archeoskanzenu a cateringu by měla na starost recepční.

7.5.1 Nákladová analýza

Do nákladů na teambuilding byla zahrnuta doprava pronajatým autobusem i s řidičem, kdy by cena dopravy na místo, a i z místa činila 1 250 Kč s DPH. Pronájem salonku v hotelu je za 2 500 Kč. Do nákladů je rovněž započítána mzda pro animátorku, která činí 1 600 Kč. Aktivity v archeoskanzenu pod vedením zaměstnanců archeoskanzenu jsou 5 270 Kč s DPH. Pro pomůcky na aktivity vedené animátorkou byl stanoven přibližný rozpočet 1 500 Kč s DPH. K zabezpečení občerstvení by byla vynaložena částka 4 650 Kč na svačinu a 7 750 Kč na oběd pro všechny zúčastněné, včetně animátorky. Celkové náklady na uspořádání teambuildingu jsou 24 520 Kč s DPH pro 31 osob (30 účastníků + 1 animátorka).

Tabulka 31 Nákladová analýza opatření č. 5 (vlastní zpracování)

	Cena s DPH/osoba (Kč)	Počet osob	Celková cena s DPH (Kč)
Doprava autobusem	-	31	1 250
Pronájem salóнку	-		2 500

Škály pro zhodnocení rizik jsou stanoveny následovně:

- nízké riziko: 0,00 – 0,03,
- střední riziko: 0,04 – 0,09,
- vysoké riziko: 0,10 a více.

Na základě vyhodnocení se mezi nízká rizika řadí eskalace konfliktu a nezvládnutí naplánovaných aktivit. Eskalace v konfliktu by mohla nastat v průběhu teambuildingu, například v průběhu některé z naplánovaných aktivit, kdy by byl vyvolán podnět k eskalaci konfliktu, který se na v rámci útvaru vyskytuje. V takovém případě by měla zakročit animátorka, která by měla být připravena na řešení případných konfliktů a měla by ovládat vhodné metody na jejich zvládnutí. Firma jí tak může poskytnout například školení na téma řešení konfliktů. V případě, kdy účastníci teambuildingu nebudou schopni vykonat připravené aktivity, ať už kvůli jejich nedostatečným vědomostem nebo fyzické zdatnosti, mohou se cítit v týmu méněcenně a slabě. Animátorka by tedy měla zvolit aktivity, které budou vhodné pro všechny účastníky a nebudou v žádném ohledu příliš náročné. Středním rizikem je nezájem o účast na teambuildingu. Pro to, aby tato situace nenastala je vhodné zaměstnance informovat o benefitech teambuildingu a přínosech pro spolupráci na oddělení. Také by měl být teambuilding naplánován na běžný pracovní den, aby nezasahoval zaměstnancům do osobního volna a konal se tak v rámci pracovní doby s povinnou účastí. Jako vysoké riziko bylo vyhodnoceno špatné počasí. Jelikož by byl teambuilding plánován dopředu, nebude možné zaručit příznivé počasí pro venkovní aktivity. Animátorka by tak měla být připravena i na zrušení části naplánovaného venkovního programu a měla by mít v záloze připraven dostatek vnitřních aktivit.

7.5.3 Časová analýza

Pro opatření č. 5, kterým je teambuilding, byly stanoveny činnosti, které jsou níže v tabulce (33) popsány z hlediska času a předcházejících činností.

Tabulka 33 Časová analýza opatření č. 5 (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Činnost	Doba trvání (hod)	Předcházející činnost
A	Plánování aktivit	3	-

B	Zajištění místa konání	2	A
C	Zajištění dopravy	1	A, B
D	Zajištění potřeb pro aktivity	1	A, B
E	Informace účastníkům	1	A, B, C, D
F	Konání akce	8	A, B, C, D, E
G	Vyhodnocení akce	2	F

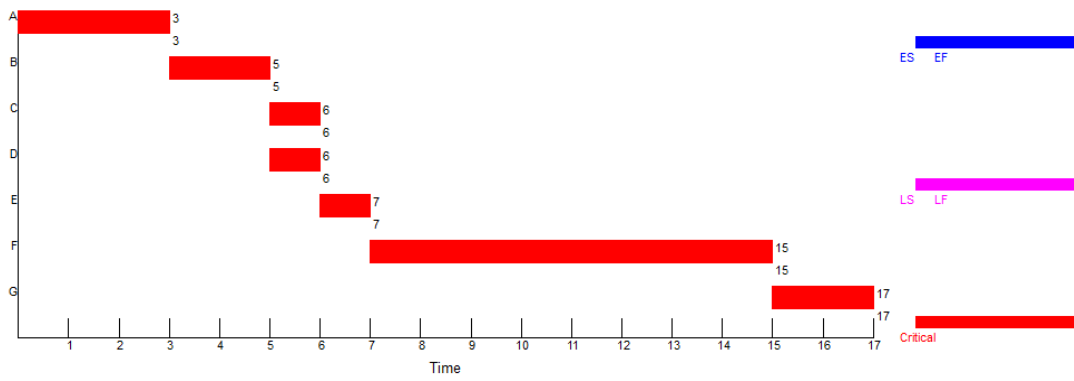
Z následující tabulky (34) je patrné, že celková doba pro toto opatření je 17 hodin. Kritická cesta je:

A → B → C → D → E → F → G.

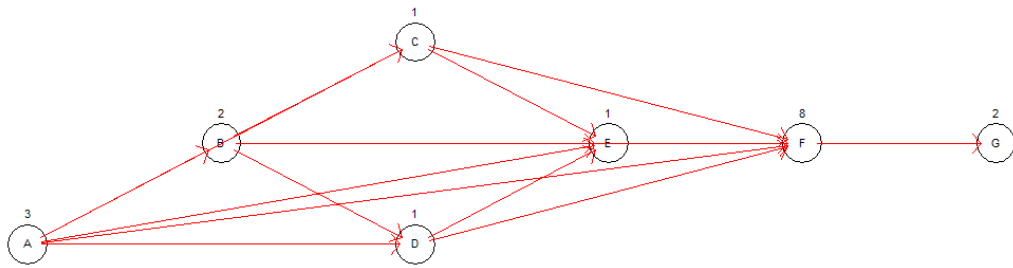
Tabulka 34 Doba trvání a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	17					
A	3	0	3	0	3	0
B	2	3	5	3	5	0
C	1	5	6	5	6	0
D	1	5	6	5	6	0
E	1	6	7	6	7	0
F	8	7	15	7	15	0
G	2	15	17	15	17	0

Kritická cesta je rovněž znázorněna v Ganntově diagramu (obrázek 28) a síťovém grafu (obrázek 28).



Obrázek 28 Ganntův diagram (zpracováno v QM for Windows)



Obrázek 29 Síťový diagram (zpracováno v QM for Windows)

8. SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V Praktické části byla provedena analýza současného stavu procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě. Analýza byla provedena na základě analýz interních dokumentů, řízených rozhovorů s personalistkou a se zaměstnanci. Na základě těchto analýz byly identifikovány nedostatky procesu příjmu a adaptace.

Mezi nedostatky pro příjem pracovníků patří nedostatečná komunikace s budoucím zaměstnancem před jeho nástupem do firmy, příprava zaměstnance ze strany firmy na nástup, dále pak nedostatečné množství poskytnutých informací před nástupem budoucímu zaměstnanci, neumožnění všem pozicím přečíst si pracovní smlouvu před nástupem do firmy a nedostatky v přípravě pracovního místa. Dále byl vytvořen projekt, jehož součástí jsou opatření k eliminaci nalezených nedostatků. Pro proces příjmu pracovníků bylo vytvořeno 5 opatření, kterými jsou uvítací balíček, elektronický manuál pro nováčky, online osobní karta zaměstnance a zaslání pracovní smlouvy všem pozicím předem na email, reorganizace schůzky ve firmě a opatření k efektivnějšímu zajištění pracovního místa. Pro všechna tato opatření byla provedena nákladová, riziková a časová analýza.

Pro proces adaptace pracovníků byly identifikovány nedostatky v podobě nedostatečného časového rozdělení adaptačního procesu, chybějící školení v plánu pro zapracování, která probíhají v rámci útvaru, kam zaměstnanec nastoupil, náročná organizace školení v rámci plánu zapracování, nedostatečná funkce patrona a nedostatečná sociální adaptace. Pro odstranění těchto nedostatků byl rovněž navrhnout projekt s opatřeními. Mezi navržená opatření patří online školení, změny v adaptačním plánu, které se týkají hlavně časového rozdělení, zavedení Buddy programu, uvítání nových zaměstnanců na recepci a v podobě uvítacích kartiček na pracovním místě a organizace teambuildingu. Pro všechna tato opatření byla zpracována nákladová, riziková a časová analýza.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě. Pro splnění tohoto cíle byla zpracována teoretická část, která poskytla teoretická východiska pro následující praktickou část práce. Literární rešerše byla zaměřena na oblasti řízení lidských zdrojů, kde byl obsažen také příjem a adaptace nových pracovníků. Dále bylo stanoveno šest výzkumných otázek.

V praktické části byla stručně popsána společnost, ve které je tato práce vypracovávána. Následně byla provedena analýza současného stavu procesu příjmu a adaptace pracovníků v dané společnosti, která spočívala v analýze interních dokumentů a řízených rozhovorů s personalistkou působící ve firmě a zaměstnanci. Na základě analýzy byly zodpovězeny výzkumné otázky a identifikovány nedostatky v procesu.

Následně byl vytvořen projekt pro zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků. Pro proces příjmu o pro proces adaptace pracovníků bylo v rámci procesu navrženo pět opatření, která mají eliminovat nalezené nedostatky. Pro jednotlivá opatření byla provedena nákladová, riziková a časová analýza.

Pomocí navržených opatření byl cíl diplomové práce splněn. Při zavedení jednotlivých opatření by ve firmě mělo dojít ke zlepšení procesu příjmu a adaptace nových pracovníků. Avšak záleží na společnosti, zda tato opatření využije, případně alespoň některá z nich. Pro zjištění efektivnosti zavedení jednotlivých opatření by mohla firma vytvořit dotazníky spokojenosti v rámci jednotlivých oblastí. Dále by měla společnost zvážit posílení personálního oddělení o dalšího zaměstnance, neboť firma rychle roste a s tím i spojené činnosti personálního útvaru. Dosavadní počet zaměstnanců personálního útvaru by nemusel být do budoucna udržitelný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage. ISBN 978-0-7494-9827-6.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2024-04-15]. ISBN 978-80-271-6751-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-lidi-v-organizacich-1741662/>

BAUER, Talya N. et al., 2007. Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology* [online]. (92(3), 707-721 [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: doi:https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=busadmin_fac

CRAWSHAW, Jonathan R.; BUDHWAR, Pawan S. a DAVIS, Ann (ed.), 2017. *Human resource management: strategic and international perspectives*. 2nd edition. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-4739-6766-3.

DESSLER, Gary, 2016. *Fundamentals of human resource management*. Fourth edition. Boston: Pearson. ISBN 9781292098463.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C. H. Beck. ISBN 9788074003479.

EISEL, Juraj, 2021. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text – příklady a návody)*. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-215-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 9788072614301.

CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2024. Proces onboardingu, aneb jak nechybovat a neztratit uchazeče ještě před nástupem do zaměstnání. *Praktická personalistika*. Roč. 2024, č. 03, s. 33-42.

KRASMAN, Michael, 2015. Three must-have onboarding elements for new and relocated employees. *Employment Relations Today*, 42.2: 9-14. <https://doi.org/10.1002/ert.21493>

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 9788074022821.

LOPUSHINSKY, Paul, 2023. My Buddy and Me: Benefits of a buddy system accrue for new hires, experienced employees, and the company, *Talent development* (Alexandria, Va.), [Online], vol. 77, no. 1, pp. 16. <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/hr-answers/advantage-buddy-system-new-hires>

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 9788072049073.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost. Praha: Academia. ISBN 9788020027733.

NĚMEC, Otakar; BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 9788074080838.

STARLING, Sabrins, 2022. Avoid These Mistakes When Onboarding New Employees. *Arkansas Business*, vol. 39, no. 25, pp. 27-27. ISSN 1053-6582.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788024752129.

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 9788027105519.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Expert. Praha: Grada, ISBN 9788024739489.

SAMEEN, Sara a Samia CORNELIUS, 2015. Social Networking Sites and Hiring: How Social Media Profiles Influence Hiring Decisions. *Journal of Business Studies Quarterly*. 2015, vol. 7, no. 1, s. 27. ISSN 2152-1034.

MADIA, Sherrie A., 2011. Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*. vol. 10, no. 6, s. 19-24. ISSN 1475-4398.

Internetové zdroje:

ALMA CAREER. *Onboarding aneb Nástupní proces pod palcem* [online]. [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/onboarding-aneb-nastupni-proces-pod-palcem>

ALMA CAREER. *5 kroků, jak u vás ve firmě zavést buddy systém a zlepšit adaptaci nováčků*. [online]. [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/5-kroku-jak-u-vas-ve-firme-zavest-buddy-system-a-zlepsit-adaptaci-novacku>

INET SOLUTIONS ©2004-2021. [online]. Dostupné z: <https://www.inetprint.cz/>. [cit. 2024-04-15].

SEDUO [online]. [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/>

SONNENTOR [online]. [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://www.sonnentor.com/cs-cz>

MIXIT [online]. [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://www.mixit.cz/>

PROFIMA EFFECTIVE, ©2024. [online]. [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://kurzy.profima.cz/>

Vyhláška č. 432/2003 Sb., ©2024. [online]. [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-432>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR	Lidské zdroje
GDPR	General Data Protection Regulation, v překladu Obecné nařízení o ochraně osobních údajů.
IT	Informační technologie
IS	Interní systém
OOPP	Osobní ochranné pracovní pomůcky
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
PP	První pomoc
THP	Technicko-hospodářský pracovník
DPH	Daň z přidané hodnoty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Ukázka plánu zpracování	38
Obrázek 2 Ukázka plánu zpracování	39
Obrázek 3 Poznámkový blok.....	53
Obrázek 4 Termohrnek	53
Obrázek 5 Čaj	54
Obrázek 6 Snídaně do kapsy.....	54
Obrázek 7 Ganttův diagram (zpracováno v QM for Windows)	58
Obrázek 8 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows).....	59
Obrázek 9 Ganttův diagram (zpracováno v QM for Windows)	62
Obrázek 10 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows).....	62
Obrázek 11 Ganttův diagram (zpracováno v (zpracováno v QM for Windows).....	66
Obrázek 12 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows).....	66
Obrázek 13 Ganttův diagram (zpracováno v QM for Windows)	70
Obrázek 14 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows).....	71
Obrázek 15 Sdílená tabulka pro nástupní požadavky (vlastní zpracování)	71
Obrázek 16 Ganttův diagram (zpracováno v QM for Windows)	74
Obrázek 17 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows).....	75
Obrázek 18 Ganttův diagram (zpracováno v QM for Windows)	80
Obrázek 19 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows).....	80
Obrázek 20 Ganttův diagram (zpracováno v QM for Windows)	84
Obrázek 21 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows).....	84
Obrázek 22 Ganttův diagram (zpracováno v QM for Windows)	89
Obrázek 23 Síťový diagram (zpracováno v QM for Windows).....	89
Obrázek 24 Uvítání nováčků na recepci (vlastní zpracování)	90
Obrázek 25 Uvítací kartička (vlastní zpracování)	90
Obrázek 26 Ganttův diagram (zpracováno v QM for Windows)	94
Obrázek 27 Síťový graf (zpracováno v QM for Windows).....	94
Obrázek 28 Ganttův diagram (zpracováno v QM for Windows)	99
Obrázek 29 Síťový diagram (zpracováno v QM for Windows).....	99

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozvržení pracovních činností	35
Tabulka 2 Nákladová analýza opatření č. 1 (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 3 Riziková analýza opatření č. 1 (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 4 Časová analýza opatření č. 1 (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 5 Celková doba a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows).....	58
Tabulka 6 Riziková analýza opatření č. 2 (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 7 Časová analýza opatření č. 2 (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 8 Celková doba a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows).....	62
Tabulka 9 Riziková analýza opatření č. 3 (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 10 Časová analýza opatření č. 3 (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 11 Celková doba a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows).....	66
Tabulka 12 Riziková analýza opatření č. 4 (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 13 Časová analýza opatření č. 4 (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 14 Celková doba a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows).....	70
Tabulka 15 Riziková analýza opatření č. 5.....	72
Tabulka 16 Časová analýza opatření č. 5 (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 17 Celková doba trvání a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows).....	74
Tabulka 18 Riziková analýza opatření č. 1 (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 19 Časová analýza opatření č. 1 (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 20 Celková doba a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows).....	79
Tabulka 21 Riziková analýza opatření č. 2.....	82
Tabulka 22 Časová analýza opatření č. 2 (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 23 Doba trvání a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows).....	84
Tabulka 24 Nákladová analýza opatření č. 3 (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 25 Riziková analýza opatření č. 3 (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 26 Časová analýza opatření č. 3	88
Tabulka 27 Doba trvání a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows).....	88
Tabulka 28 Riziková analýza opatření č. 4 (vlastní zpracování).....	91
Tabulka 29 Časová analýza opatření č. 4 (vlastní zpracování).....	92
Tabulka 30 Doba trvání a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows).....	93
Tabulka 31 Nákladová analýza opatření č. 5 (vlastní zpracování).....	95
Tabulka 32 Riziková analýza opatření č. 5 (vlastní zpracování).....	96
Tabulka 33 Časová analýza opatření č. 5 (vlastní zpracování).....	97
Tabulka 34 Doba trvání a kritická cesta (zpracováno v QM for Windows).....	98

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Uvítací dopis

PŘÍLOHA P I: UVÍTACÍ DOPIS

VÍTEJ v týmu!

Milý Pavle,

rádi bychom tě srdečně přivítali v našem týmu!

Jako nový zaměstnanec se stáváš nedílnou součástí naší organizace a jsme nadšení, že tě máme mezi námi. Jsme tady, abychom ti pomohli a podpořili tě v tvé nové roli.

Naše firma si zakládá na otevřené a přátelské atmosféře, kde se každý cítí jako součást týmu. Věříme v důležitost spolupráce a vzájemné podpory, a proto jsme připraveni ti pomoci v každém kroku tvého profesního růstu. Tvým prvním kontaktem bude [jméno mentora], který/a ti poskytne veškeré potřebné informace a bude ti k dispozici pro jakékoliv dotazy. Jeho/její vizitku přikládáme k dopisu.

Věříme, že se brzy zapojíš do našich aktivit a projektů a přispěješ svými jedinečnými schopnostmi a znalostmi. Těšíme se na první šálek kávy, který si spolu všichni zanedlouho dáme, a který si můžeš vychutnat z termohrníčku, který ti posíláme i s něčím dobrým na zub.

Ještě jednou tě vřele vítáme v naší firmě a těšíme se na společnou spolupráci.

S přátelským pozdravem

Podpis (pozice)

Podpis (pozice)

podpis (pozice)

LOGO SPOLEČNOSTI