

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku**

**The process of orientation and adaptation of new employees  
in the company**

**Jan Kovářik**

**Plzeň 2019**

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan KOVÁŘÍK**

Osobní číslo: **K16B0001P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

1. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam procesu orientace a adaptačního programu zaměstnanců v organizaci, charakterizujte jeho cíle a metody.
2. Charakterizujte organizaci, obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
3. Analyzujte a zhodnoťte proces orientace a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku.
4. Navrhněte opatření pro zkvalitnění procesů orientace a adaptace, stanovte postup pro realizaci navrženého projektu.



Rozsah grafických prací: **neuveđen**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka





Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku“

Vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne.....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu své práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph. D. za jeho odborné a praktické rady, vstřícnost, ochotu a cenné připomínky.

Dále bych rád poděkoval paní Ing. Elišce Romanové a paní Bc. Veronice Birndtové za poskytnutí interních materiálů společnosti a ochotné jednání v průběhu tvorby práce. Také bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti za pomoc při dotazníkovém šetření.

## Obsah

Úvod.....	9
1 Lidské zdroje.....	11
1.1 Personální práce .....	11
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	11
1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	13
1.2.2 Charakteristika řízení lidských zdrojů .....	13
1.2.3 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	14
1.2.4 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů .....	15
1.3 Orientace a adaptace – význam, cíle a metody .....	17
1.4 Cíle orientace a adaptace.....	19
1.5 Úrovně adaptace.....	19
1.5.1 Celopodniková orientace .....	20
1.5.2 Orientace na útvar a konkrétní pracovní místo .....	20
1.6 Doba adaptace .....	21
1.7 Adaptační program.....	22
1.8 Plán adaptace.....	23
1.9 Orientační balíček .....	25
1.10 Odpovědné osoby v průběhu orientace a adaptace.....	26
1.11 Metody využívané v průběhu orientace a adaptace.....	27
1.11.1 Hodnocení procesu adaptace .....	27
1.11.2 Mentorování a koučování .....	29
1.12 Shrnutí teoretické části .....	30
2 Praktická část .....	31
2.1 Představení společnosti .....	31

2.2	Struktura vztahů ve společnosti .....	31
2.3	Strategie společnosti.....	33
2.4	Předpokládaný vývoj a cíle společnosti Rina Europe, s.r.o. ....	34
2.5	Vnější prostředí .....	34
2.6	Mezoprostředí .....	36
2.7	Vnitřní prostředí .....	37
2.7.1	Produkt.....	38
2.7.2	Organizační struktura.....	38
2.7.3	Marketing.....	40
2.7.4	Ekonomický vývoj.....	41
2.8	SWOT .....	43
3	Orientace a adaptace v podniku Rina Europe, s.r.o. ....	45
3.1	Schéma výběru, přijímání a orientace a adaptace nového zaměstnance .....	45
3.2	Zaměstnávání agenturních pracovníků .....	47
3.3	Fáze adaptace nových pracovníků .....	47
3.4	Nástroje adaptačního programu .....	48
3.5	Osoby odpovědné za průběhu adaptace .....	50
3.6	Plán adaptace.....	50
3.7	Hodnocení pracovní výkonnosti v období orientace a adaptace .....	51
3.7.1	Obecný průběh procesu hodnocení.....	52
3.7.2	Nástroje hodnocení .....	53
3.8	Výzkumné šetření s personálním pracovníkem .....	55
3.9	Dotazníkové šetření pro zaměstnance podniku.....	56
3.10	Zhodnocení procesu orientace a adaptace ve společnosti Rina Europe, s.r.o.	

3.10.1	Silné stránky .....	66
3.10.2	Slabé stránky .....	67
4	Návrhy na zlepšení.....	69
4.1	Doplnění materiálů.....	69
4.2	Školení.....	71
4.3	Hodnocení .....	72
	Závěr .....	74
	Seznam použité literatury a dalších zdrojů .....	76
	Seznam tabulek .....	79
	Seznam obrázků.....	79
	Seznam použitých zkratk .....	80
	Seznam příloh .....	81
	Abstrakt.....	95
	Abstract.....	96



## Úvod

Cílem bakalářská práce je zhodnotit proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku.

Za jeden z nejvýznamnějších faktorů každé firmy je považován lidský kapitál. Současná situace na pracovním trhu a nízká míra nezaměstnanosti znamená pro každou organizaci boj o získávání kvalifikovaných zaměstnanců, které se snaží přilákat do své firmy za účelem získání konkurenční výhody a silné pozice na trhu.

Pro přilákání těchto pracovníků či udržení svých stálých zaměstnanců nabízejí mnoho zaměstnaneckých výhod a benefitů. Společnosti se tedy snaží pečovat o své zaměstnance a tato povinnost přísluší personálním útvarům uvnitř společnosti, které vykonávají personální činnosti za účelem personálního plánování a nábory nových zaměstnanců.

Bakalářská práce se zaměřuje na personální činnost orientace a adaptace. Těmito činnostem předcházejí důležité personální činnosti získávání, výběr a přijímání.

Orientace a adaptace jsou v mnoha organizacích podceňovány, ovšem mají zásadní vliv na to, zda daný uchazeč či nový pracovník ve společnosti setrvá nebo předčasně odejde. To je samozřejmě subjektivní pohled a vždy záleží také na aktivitě a přístupu samotného pracovníka.

Práce bude rozdělena do čtyř částí. Jedná se o teoretickou část, představení konkrétního podniku, praktickou část práce a návrhy na zlepšení.

První část práce je teoretická a vysvětluje pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, jeho charakteristiku, cíle a úkoly. Následuje kapitola, kde je podrobně popsán proces orientace a adaptace dle vybrané literatury.

Druhá část práce bude obsahovat základní údaje o podniku Rina Europe, s.r.o. Bude zmíněna charakteristika firmy, její historie, poslání a cíle. Společnost bude zhodnocena z pohledu vnějšího i vnitřního prostředí a budou vytyčené strategické cíle společnosti.

Třetí část bude věnována konkrétnímu zhodnocení orientačních a adaptačních procesů ve společnosti Rina Europe s.r.o. Výsledky budou získávány prostřednictvím dotazníkového

šetření podávaného zaměstnancům. Pro zhodnocení a zjištění adaptačního programu a procesu ve společnosti budou zaslány předem připravené otázky hlavní personalistce.

Čtvrtá a poslední část práce bude obsahovat návrhy na zkvalitnění procesů ve společnosti. Návrhy se budou utvářet dle silných a slabých stránek procesů orientace a adaptace.

# 1 Lidské zdroje

Celá bakalářská práce se bude zabývat prací s lidskými zdroji, a tak je třeba vysvětlit důležité pojmy, které bude práce obsahovat.

Žádná organizace by se neobešla bez zdrojů, které jsou pro její podnikatelskou činnost nezbytné. Jedná se o:

- Materiální zdroje
- Finanční zdroje
- Informační zdroje
- Lidské zdroje

Propojování těchto zdrojů je úkolem řízení každé organizace. Poslední zmíněné lidské zdroje jsou pro firmu klíčové a jsou považovány za nejdůležitější.

Lidské zdroje jsou strůjcem uvádění ostatních zdrojů do pohybu a pro organizaci jsou považovány za nejcennější zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti, prosperitě a bohatství podniku. Jádrem celé společnosti se stává personální práce, která patří do koncepce řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2015)

## 1.1 Personální práce

*„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem.“* (Koubek, 2015, s. 13)

Personální práce je tedy označení pro nejobecnější oblast řízení organizace bez ohledu na to, o jaký systém, koncepci nebo vývojovou fázi v řízení jde. Je rozdělena do několika vývojových fází, podle toho, jak se v průběhu let vyvíjela. (Koubek, 2015)

V současné době již některé povinnosti personalistů nebo personálního útvaru přebírá vedoucí pracovník a ty potom operativně využívá při vztahu ke svým podřízeným.

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů je možné chápat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“* (Armstrong, 2015, s. 47)

Řízení lidských zdrojů či management lidských zdrojů přímo ovlivňuje každého pracovníka v organizaci a dotýká se jeho celkového působení v podniku. Z tohoto důvodu se stal pro mnoho společností mocným nástrojem, kterým může ovlivnit výkonnost celé organizace. (Dědina, Odcházal, 2012)

Koubek (2015) definuje řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepci personální práce, která je jádrem řízení organizace. Od 50. a 60. let se formuje v zahraničí a stává se nejdůležitější složkou v organizaci a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Lidská pracovní síla se pro organizaci stává nejdůležitějším výrobním vstupem a motorem celé činnosti podniku.

Dvořáková (2012) uvádí, že o tématu řízení lidských zdrojů se u nás začíná hovořit až od počátku 80. let 20. století, a to především z důvodu změny v manažerském chování a myšlení. Vyspělé světové ekonomiky byly zasažené hospodářskou krizí na počátku 70. let a mnohé firmy musely bojovat o přežití a udržení se na trhu. Důsledkem toho se firmy snažily najít jiný způsob, jak by mohly podpořit a zefektivnit svoji produktivitu. Revoluční myšlenkou byla přímá interakce mezi liniovým manažerem a personálním útvarem, který zaštituje celkovou péči o lidské zdroje.

V teorii personálního managementu se využívají dva pojmy, které bývají často zaměňovány, a to sice personální práce a řízení lidských zdrojů. Na jedné straně je termín *personální práce*, či personalistika, který obecně označuje oblast správy řízení organizace a na straně druhé *řízení lidských zdrojů* představující jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce. (Koubek, 2015)

Mnozí autoři v souvislosti s řízením lidských zdrojů používají i pojmy jako personální management či management lidských zdrojů.

Personální management můžeme chápat jako specializovanou manažerskou funkci, která řídí a implementuje procedury jednotlivých fází zaměstnaneckého cyklu. Fáze zaměstnaneckého cyklu, jako neustále se opakujícího procesu, začínající náborem, výběrem, uvedením, vzděláváním, osobním hodnocením, odměňováním, disciplínou, plánováním kariéry, povyšováním a ukončením pracovního poměru zaměstnance. Po této fázi následuje opět nábor a cyklus se opakuje. (Dědina, Odcházal, 2012)

Management lidských zdrojů je přístup, který nefunguje izolovaně, ale naopak se zaměřuje na širší souvislosti a vytváří integrovaný soubor pravidel, tak aby podporoval organizační strategii podniku. S tím souvisí pojem psychologická smlouva.

### **Psychologická smlouva**

Psychologická smlouva je soubor nepsaných vzájemných očekávání a povinností mezi pracovníky organizace a samotnou organizací. Týká se požadovaných norem, hodnot, pracovního výkonu a chování, tak jak je stanovuje organizace. Základním pilířem této smlouvy je dodržování zásad slušnosti, spravedlnosti a plnění dohod jak pro pracovníky, tak i manažery v podniku. I přes to, že je psychologická smlouva nepsaná lze ji vyhodnotit na základě průzkumu spokojenosti mezi zaměstnanci ve firmě. (managementmania.cz, 2016)

#### **1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů**

Základním obecným cílem pro řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace prostřednictvím lidí schopna plnit své cíle. V odborné literatuře, především v Armstrongově publikaci najdeme členění hlavních cílů, které by organizace při řízení lidských vztahů měla plnit.

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří (Armstrong, 2015, s. 48):

- Dosahování strategických cílů organizace v souladu se
- Přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výsledku
- Zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi
- Usilovat o vytvoření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci a podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

#### **1.2.2 Charakteristika řízení lidských zdrojů**

*„Výraz lidské zdroje je použit se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům.“ (Dvořáková, 2012, s. 6)*

Řízení lidských zdrojů se oproti dřívější koncepci personálního řízení o mnoho nezměnilo.

Hlavními znaky, které charakterizují řízení lidských zdrojů přiblížil Koubek (2015) takto:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce již není jen výsadou odborných specialistů (specialistů), ale stává se každodenní prací všech vedoucích pracovníků.

Tyto 3 charakteristiky jsou naprosto klíčové a mnoho autorů se s nimi ztotožňuje. Další body jsou postavené, tak aby sledovaly motivaci pracovníka i jeho začlenění a interakci s organizací.

- Těsné propojení personální práce se strategiemi a plány organizace.
- Personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace.
- Velký důraz je kladen na rozvoj lidských zdrojů
- Vyšší orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků.
- Orientace na sounáležitost a soužití pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Tvorba dobré zaměstnavatelské pověsti celé organizace.

(Koubek, 2015)

### **1.2.3 Úkoly řízení lidských zdrojů**

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je především zabezpečit, aby byla organizace stále výkonná a její výkon a výsledky se neustále zlepšovaly. Proto, aby byla organizace stále lepší, je nutné získat ty nejlepší možné zdroje, se kterými denně disponuje. Jedná se hlavně o zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Z hlediska řízení lidských zdrojů je zde opět nejdůležitějším článkem člověk, ale pro řízení lidských zdrojů je také velmi důležité, aby se zlepšovaly i ostatní zdroje. (Koubek, 2015)

Aby se stala organizace výkonnou, je třeba zabezpečit kvalitní lidské, informační, materiální a finanční zdroje. Ten samý autor se zaměřuje i na konkrétnější povinnosti, jenž by mělo řízení plnit:

1. Vytvářet dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních úkolů.
2. Optimálně využívat pracovní zdroje.
3. Formovat tým, podporovat zdravé mezilidské vztahy v organizaci.
4. Personální sociální rozvoj pracovníků v organizaci.

5. Dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a zároveň vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace.

Šikýř (2014) vysvětluje, že úkolem řízení lidských zdrojů je primárně zabezpečit v dané organizaci dostatek schopných a motivovaných pracovníků, s jejichž pomocí firma dosáhne strategických cílů. K plnění úkolů řízení lidských zdrojů pomáhají personální činnosti, které se přímo orientují na procedury k získávání nových pracovních sil.

#### **1.2.4 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů**

Pokud bychom porovnali více odborných knih, dojdeme k závěru, že spousta autorů definuje činnosti podobně. Koubek (2015) a Dvořáková (2012) se shodují v bodech a struktuře rozdělení a tyto činnosti nazývají jako – *personální činnosti*.

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce a tyto přípravy a jednotlivé činnosti vykonávají personální útvary nebo samotní personalisté.

1. **Analýza práce a vytváření pracovního úkolu** je způsob, jakým je rozdělen pracovní proces na úkoly jednotlivců nebo skupin. Zahrnuje definování pracovních úkolů jejich popis, specifikace pracovních míst a aktualizaci těchto materiálů.
2. **Plánování lidských zdrojů**, jinak personální plánování, má za úkol vhodně rozvrhnout práci a pokrýt potřebu nové pracovní síly v podniku a dále rozvíjet práci stávajících pracovníků.
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** má za úkol přípravu a zveřejňování nabídky volných pracovních míst, přípravu písemných dokumentů, shromáždění a zpracování údajů o uchazečích, předvýběr pomocí různých testů a pohovorů, rozhodnutí o výběru, vyjednávání podmínek s novým uchazečem o jeho zaměstnání v organizaci, zařazení nově přijatého pracovníka do evidence či ukončování pracovních poměrů.
4. **Orientace a adaptace** je proces začleňování a integrace nového pracovníka do sociálního prostředí nové firmy. Této personální činnosti bude věnována následující část práce.
5. **Hodnocení pracovníků** je součástí pracovního výkonu. Značí pro útvary přípravu a tvorbu potřebných formulářů, vytváření časového plánu hodnocení, obsah a

metody hodnocení, následné vyhodnocování a uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola opatření.

- 6. Rozmíst'ování pracovníků (interní mobilita) a ukončování pracovního poměru, výkon,** který vyhodnocuje posuny pracovníků uvnitř firmy, jejich povýšení, převádění na jinou práci či přerazování na nižší funkci. Dále řeší penzionování (před odchodem do důchodu) a propouštění.
- 7. Odměňování a zaměstnanecké výhody** řeší jaké nástroje využívat k motivování pracovníků, jak organizovat a poskytovat zaměstnanecké výhody a benefity a zabývá se rozbořem mzdové diferenciacce mezi pracovními pozicemi.
- 8. Rozvoj a vzdělávání pracovníků** identifikuje potřeby vzdělávání, plánuje a hodnotí vzdělávání, výsledky a účinnosti vzdělávání.
- 9. Pracovní vztahy** řeší zejména vztahy mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), zaznamenává a uchovává zápisy z jednání. Dále se věnuje řešení mezilidských vztahů a stížnostem na pracovišti.
- 10. Péče o pracovníky** se stará o nastavení vhodného pracovního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, rozvržení pracovní doby a pracovního režimu, zajišťování sociálních služeb např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit ve volném čase, kulturních podmínek zaměstnanců, životní podmínek, nebo poskytováním služeb rodinným příslušníkům.
- 11. Personální informační systém** zajišťuje, uchovává, zpracovává a analyzuje data týkající se pracovních míst, pracovníků a jejich pracovní náplně. Dále obsahuje mzdy jednotlivých pracovníků, sociální záležitosti a poskytuje odpovídající a veřejné informace o pracovnících i společnosti příslušným příjemcům, jako jsou úřady práce a orgány státní správy.

Většina z oblastí je shodná s hlavními personálními činnostmi personálních útvarů. Důvodem toho je, že samotný vedoucí bude přicházet do styku se svým pracovníkem z praktického hlediska a bude to právě on, kdo s ním bude nejčastěji řešit tyto situace, a proto by měl mít právo a možnost zasahovat do práce personalistů a jejich útvarů. I z tohoto pramení nutnost úzké spolupráce právě mezi těmito dvěma činiteli.



### 1.3 Orientace a adaptace – význam, cíle a metody

Orientace a adaptace je velmi důležitým spojením pro člověka, který přichází do nové organizace. Tato personální činnost je často opomíjena, a přitom hraje v procesu utváření a správného vstoupení pracovníka do organizace významnou roli. Pojem orientace znamená obecně určité umístění a pojem adaptace je přizpůsobení. V pracovním prostředí spolu tyto dva pojmy velmi souvisejí, a proto budu v následujících částech práce využívat oba pojmy.

#### Definice orientace

*„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků.“* (Koubek, 2015, s. 192)

Autor dále uvádí, že v průběhu orientace dochází k formování pracovních schopností tak, aby vyhovovaly jak požadavkům nového pracovního místa, tak i nového zaměstnavatele.

Smyslem správné orientace lidí do organizace je přivítání nového zaměstnance v organizaci a předání potřebných informací, které zpočátku potřebují, tak aby se co nejrychleji a nejlépe přizpůsobili prostředí a začali pracovat. K dosažení žádané orientace na dané pracovní místo slouží několik cílů, které vedou ke správnému zapracování nového pracovníka. (Armstrong, 2015)

Prvním krokem při uvádění lidí do organizace je překonání fáze nejistoty, kdy se zaměstnanci vše může zdát nové a neznámé, dalším krokem a důležitým bodem je navodit v mysli zaměstnance pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v podniku zůstane. Dalším cílem organizace je zajistit, aby zaměstnanec co nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu a v neposlední řadě snížit pravděpodobnost náhlého odchodu ze strany zaměstnance. (Armstrong, 2015)

#### Definice adaptace

**Adaptace** znamená z obecného hlediska proces aktivního přizpůsobení člověka daným podmínkám prostředí a jejich změnám. (Bedrnová, Nový a kol., 1998)

Podle Vajnera (2007) je zařazení a adaptace pracovníka závěrečnou fází výběrového procesu a zároveň začátkem samotného pracovního procesu.

Šikýř (2016) definuje adaptaci také jako závěrečnou etapu modelového postupu v obsazování volných pracovních míst.

Proces adaptace se dělí do dvou základních rovin **formální** a **neformální** adaptace. Šikýř (2016) popisuje formální adaptaci jako systematický proces začlenění za využití adaptačního programu a za dozoru a kontrolování bezprostředního nadřízeného. Neformální adaptaci formuluje jako spontánní proces, kdy nového pracovníka utváří a ovlivňuje sociální okolí a jeho spolupracovníci.

Kocianová (2010) vysvětluje, že adaptabilita je u každého člověka rozdílná, protože lidé mají rozdílné předpoklady pro zvládnutí změny. Adaptabilita člověka je prvním předpokladem v začlenění se do sociálního prostředí organizace a skupiny. Adaptovaný člověk se identifikuje s prací, se sociálním prostředím a můžeme předpokládat, že bude spokojenější a stabilizovaný.

Nový pracovník se v průběhu začlenění do pracovního procesu adaptuje:

- Na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace)
- Na sociální podmínky (sociální adaptace)

Velmi podobně vymezuje pojmy i Bedrnová, Nový a kol. (1998) a říká, že adaptace ve společenském procesu je vyrovnání se člověka se skutečností, ve které vykonává pracovní úkoly. Proces adaptace vymezuje do dvou základních rovin – jako pracovní a sociální adaptaci.

### **Pracovní adaptace**

*„Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení.“* (Bedrnová, Nový a kol, 2007, s. 321). Pracovní adaptací se rozumí přizpůsobení se jednotlivce práci, pracovní činnosti a požadavkům kladených na pracovníka na zastávané pracovní pozici. (Tureckiová, 2004)

### **Sociální adaptace**

*„Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace.“* (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 321) Obecně je sociální adaptace

přizpůsobení jednotlivce sociálnímu prostředí firmy tedy interpersonálnímu prostředí firmy, vztahuje se ke vztahům a struktuře uvnitř firmy. (Tureckiová, 2004)

Obě dvě složky se navzájem prolínají. Tureckiová (2004) obě adaptace definuje jako souběžný proces „vrůstání“ zaměstnance do firemního způsobu života a aktivního přizpůsobování měnícím se podmínkám. S tímto výrokem souhlasí i Vochozka a kolektiv (2012), pro kterého je úspěšný proces adaptace propojením těchto dvou rovin nezbytný.

Cílem sociální a pracovní adaptace je dosáhnout zařazení zaměstnance do již existujícího systému mezilidských vztahů v podniku za předpokladu požadovaného výkonu své pracovní činnosti.

#### **1.4 Cíle orientace a adaptace**

Hlavní cíl procesu orientace a adaptace je možné definovat z hlediska pracovníka a z hlediska podniku.

Společným zájmem organizace i nového pracovníka by mělo být co nejlépe a nejrychleji zvládnout pracovní nároky a požadavky, které na něj pracovní prostředí klade. Dále by měl pracovník získat možnost dalšího pracovního růstu a vývoje v rámci organizace, což pro pracovníka znamená hnací motor a motivaci.

Velmi důležitým krokem je pro nového pracovníka vhodné začlenění do struktury mezilidských vztahů na pracovišti a v pracovní skupině.

Z hlediska podniku je hlavním cílem samozřejmě zvyšování efektivnosti práce za předpokladu získávání stále lepších zdrojů. Stěžejním cílem a velmi důležitým faktorem je i zvyšování stability a posilování jednotlivých pracovních skupin. (Vochozka a kol., 2012)

#### **1.5 Úrovně adaptace**

V oblastech integrace nového pracovníka z pohledu organizace se většina autorů shoduje a vychází ze tří hlavních úrovní orientace, které dělí na:

- Celopodnikovou
- Útvarovou
- Na konkrétní pracovní místo

### **1.5.1 Celopodniková orientace**

Při uvádění do organizace se noví pracovníci zajímají, pro koho budou pracovat, kdo je jejich přímý nadřízený nebo vedoucí týmu a s kým budou pracovat, jaké činnosti budou vykonávat první den a jak vypadá jejich pracoviště. (Armstrong, 2015)

Celoorganizační (celopodniková) orientace slouží jako zprostředkování obecné informace společné pro všechny pracovníky organizace, prozatím nesouvisející s druhem ani obsahem jejich práce. V celoorganizační orientaci převažuje zejména písemná forma sdělení informací, protože organizace oslovuje větší počet lidí a informace jsou více obecné. Celopodniková orientace obsahuje tyto body (Koubek, 2015, s. 194-195):

- Informace o organizaci
- Informace o odměňování
- Informace o zaměstnaneckých výhodách
- Bezpečnost při práci a předcházení nehodám na pracovišti
- Pracovní vztahy a odbory
- Zařízení organizace
- Ekonomické faktory

### **1.5.2 Orientace na útvar a konkrétní pracovní místo**

Samotné uvádění nových zaměstnanců do útvaru by měl zahájit a vést vedoucí útvaru. Měl by nové pracovníky přivítat, stručně seznámit s chodem útvaru a dále předat konkrétnímu vedoucímu nebo vedoucímu týmu, který již dovede zaměstnance na jeho pracoviště.

Druhá oblast se zaměřuje na útvar či pracovní skupinu organizační jednotky, v níž se příslušné pracovní místo nachází. Personální pracovník zpravidla formálně uvede nového zaměstnance jeho přímému nadřízenému – vedoucímu úseku, který informuje a zaškoluje pracovníka s povinnostmi, pravidly a podmínkami na pracovišti. (Dvořáková, 2007)

Při orientaci na útvar a pracovní místo jsou důležité následující informace, které slouží pro seznámení s útvarem (Koubek, 2015, s. 197–198):

- Funkce útvaru
- Pracovní povinnosti a odpovědnost
- Politika, postupy, pravidla a omezení

- Průvodce útvarem

Výše uvedené položky se používají především pro zapracování nově přijatého zaměstnance. Pro mobilitu uvnitř organizace, kdy zaměstnanci mění své pracovní místo za jiné se využívají materiály adekvátní pro přidělenou pozici.

Uvádění nových zaměstnanců na pracoviště je tedy úlohou přímých nadřízených nebo vedoucího týmu, kteří představují nového zaměstnance novým spolupracovníkům. V tomto bodě je nejlepší varianta, pokud se někdo ujme pracovníka a bude mu sloužit jako průvodce. Armstrong (2015) dodává, že tímto průvodcem může být i paradoxně člověk, který není v organizaci příliš dlouho, protože si může lépe vzpomenout na své začátky a může se lépe vžít do situace nováčka.

Vzdělávání nových zaměstnanců na pracovišti platí zejména pro ty pracovníky, kteří nebyli zařazeni do formálních vzdělávacích programů a budou se tedy vzdělávat na pracovišti během svěřené práce. Při vzdělávání na pracovišti může zaměstnanec obdržet studijní materiály k samostudiu nebo může využít poradenství zaměřené na možnosti vzdělávání. (Armstrong, 2015)

## **1.6 Doba adaptace**

Josef Koubek (2015) uvádí, že období orientace probíhá v podstatě od dvou do šesti měsíců. Od druhého do pátého měsíce jsou zaměstnanci postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa a během šestého měsíce se orientace pracovníka uzavírá.

František Hroník (2007) ve své publikaci „Rozvoj a vzdělávání pracovníků“ uvádí optimální délku v rozmezí čtyř až šesti měsíců. Proces adaptace tedy pokračuje hlavně po zkušební době zaměstnance.

Vajner (2007) uvádí, že doba trvání adaptace je v každé firmě a na každé pracovní pozici odlišná. Obecně vymezuje dobu trvání adaptace mezi třemi až šesti měsíci.

Pro nového pracovníka je většinou obtížné během krátké doby všechny informace v organizaci vstřebat a ihned si je zapamatovat. Především jde o ústní informace, které se zpravidla k pracovníkovi dostávají při práci v útvaru od jeho přímého nadřízeného. Z toho důvodu by měl být proces orientace rozložen na delší časové období (Koubek, 2015)

## 1.7 Adaptační program

Adaptační program je nástrojem, jak urychlit začlenění a zapracování nového zaměstnance do pracovního procesu. Z tohoto důvodu velké organizace, které mají více prostředků a prostoru pro tuto činnost systematicky a efektivně implementují adaptační programy. Tím se liší od menších firem, které takovými prostředky nedisponují. (Dvořáková, 2012)

Adaptace ve formě adaptačního programu obvykle začíná dnem nástupu zaměstnance do nového zaměstnání a končí rozhodnutím manažera, například při ukončení sjednané zkušební doby, kdy musí být zaměstnanec schopný samostatně vykonávat sjednanou práci. (Armstrong, 2015)

Velkou roli zde hraje překročení zkušební doby zaměstnance, kdy se manažeři rozhodují, zda je nutná další asistence a nastavení delší doby adaptace či vyhodnotí proces jako ukončený. To vše se odvíjí podle náročnosti a požadavků na pracovní pozici.

Adaptační program by měl obsahovat (Šikýř, 2016):

- Informace
- Odborné zpracování
- Sociální začlenění

**Informace** by měly novému zaměstnanci přiblížit celou organizaci a podstatné činnosti v organizaci. Měly by vypovídat o povaze, požadavcích a podmínkách výkonu práce, o pracovním řádu, o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, o vnitřních předpisech, o systému hodnocení a odměňování, o benefitech, o možnostech vzdělávání a rozvoje... Informování provádí personalista, manažer nebo přidělený zaměstnanec. Podání probíhá buď ústně formou rozhovoru nebo písemně například formou tzv. orientační brožury, která shrnuje nejpodstatnější informace pro nové zaměstnance.

**Odborné zpracování** znamená přizpůsobení se podmínkám a požadavkům nového pracovního místa, a tím i celé organizaci tak, aby pracovník mohl co možná nejrychleji vykonávat sjednanou práci v požadovaném výkonu. Tuto část má na starosti buď manažer nebo zkušený pracovník pomocí různých metod vzdělávání využívaných uvnitř firmy – na pracovišti například instruktáž, pověřování úkolem, asistencí, rotací práce a dále.

Dalším způsobem vzdělávání je vzdělávání mimo přidělené pracoviště. Může se jednat o semináře, pracovní poradou, případová studie či demonstrování činností.

**Sociální začleňování** znamená již navyknutí na sociální vztahy na pracovišti, následuje po překonání počáteční fáze nejistoty, pocitu neznámého prostředí a vyvolání pozitivního vztahu k práci a organizaci.

Program obecně obsahuje jednotlivé plány, nastavení pravidel hodnocení procesu zaškolení, stanovení grantů či určení přidělených pracovníků pro zaškolení nově příchozích pracovníků. Spuštěním programu do praxe se sleduje a řídí výkon zaměstnanců, jejich školení, trénink, osobní rozvoj, odměňování a benefitů za odvedený výkon a dále kariérní postup daného pracovníka. (Šedivý, 2011)

Adaptačním program tedy slouží k seznámení nového pracovníka s fungováním firmy, její strukturou, pracovními procesy, směrnice, nařízeními, kterými by se měli řídit všichni nově příchozí pracovníci. Program může obsahovat zásady, metody procesy, ze kterého vychází plán orientace a adaptace pro určitou skupinu pracovníků.

Předpokladem úspěšného procesu programu je i odborné zaškolení vedoucích pracovníků, kteří získávají nové znalosti od personalistů. Realizace adaptačního programu musí být jasná.

## **1.8 Plán adaptace**

Kocianová (2010) uvádí, že různé pozice vyžadují různé dlouhou dobu adaptace. Pro nekvalifikované pracovní pozice, které vyžadují jen základní formu zaškolení, orientaci v prostředí organizace a povinná školení je adaptace velmi krátká. Naopak v případě manažerských pozic a pozic specialistů je proces adaptace plánován i na delší dobu než půl roku.

„Plán stanoví, s jakými informacemi se má pracovník seznámit, s jakými organizačními útvary by měl být seznámen, na kdy jsou naplánovány kontrolní body adaptace. Důležité je rozložit nové informace, tak aby jimi nebyl zaměstnanec příliš zahlcen.“ (Bucháčková, 2003, s. 38)

Plán adaptace nového pracovníka může mít podobu formuláře, kde je uvedeno jméno pracovníka, příslušný organizační útvar, pracovní pozice pracovníka a den nástupu do práce. V průběhu adaptace jsou zaznamenávány do formulářů k uvedeným aktivitám

přidělené osoby pověřené kontrolou a plněním daných úkolů. V další části formuláře jsou uvedeny plány vzdělávacích akcí pro období adaptace, popřípadě plán rotace pracovníka. Ve formuláři je prostor pro doplnění dalších potřebných informací k průběhu adaptace. V závěru je zaznamenáno konečné hodnocení nadřízeného po uplynutí doby adaptace, případně jeho návrhy a pracovníkovy představy o navazujícím programu v rámci organizace. (Kocianová, 2010)

Koubek (2015) charakterizoval časový plán adaptace nového zaměstnance podle jednotlivých časových úseků takto:

1. **Před podepsáním smlouvy** – v první fázi, ještě před samotným podepsáním smlouvy může proběhnout předání vybraných písemných materiálů zaměstnanci.
2. **V průběhu podpisu pracovní smlouvy** – se dostane novému zaměstnanci dalších informací jak písemných, tak ústních ze strany personálního útvaru či přímého nadřízeného.
3. **Meziobdobí mezi podepsáním smlouvy a nástupem pracovníka** – přímý nadřízený pracovníka by měl stále být nablízku a pomáhat mu s doplněním informací, popř. řešit s ním osobní problémy jako je ubytování či doprava do zaměstnání.
4. **Den nástupu do zaměstnání** – v den nástupu pracovník absolvuje proces přijímání a orientace na pracoviště, orientace je velmi intenzivní převážně ústní. Pracovník je proveden organizací, po příslušném útvaru a seznamuje se svými budoucími kolegy a plní své první úkoly.
5. **První týden** – pracovník absolvuje několik pohovorů se svým nadřízeným a se spolupracovníky.
6. **Druhý týden** – zaměstnanec již plní samostatně běžné pracovní povinnosti a přidělené úkoly. Se svým nadřízeným a personálním útvarem se minimálně jednou sejdou a proberou dosavadní průběh orientace.
7. **Třetí a čtvrtý týden** – zaměstnanec může v rámci orientace absolvovat školení o chování v organizaci, normách a dále např. o zaměstnaneckých výhodách.
8. **Od druhého do pátého měsíce** – v tomto období jsou zaměstnanci ukládány postupně všechny úkoly přiděleného pracovního místa, se svým nadřízeným se setkává formálně za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení jejich případných problémů. Dále se účastní krátkých školení a seminářů týkajících se např. kvality,



výroby, technologie nebo zlepšování pracovního výkonu, odměňování či zlepšení pracovních vztahů na pracovišti.

9. **Šestý měsíc** – proces orientace nového pracovníka se uzavírá, následuje hodnocení jeho pracovního výkonu, s vedoucím se projednávají další plány personálního a sociálního rozvoje zaměstnance.

Časový plán orientace může být pro každý typ organizace jiný. Záleží na povaze práce v organizaci, náročnosti práce a organizační struktuře.

Orientace a adaptace je převážně zaměřena na nově příchozí pracovníky, ale mnohé organizace v zahraničí ji používají i při přechodu dosavadního pracovníka na jinou pracovní funkci spojenou s odlišným obsahem práce v odlišném prostředí. V této souvislosti se někdy používá termín tzv. reorientace.

O reorientaci mluvíme i v případě, pokud se podstatně změní technologie nebo vyráběný výrobek. V tomto případě je třeba současné pracovníky přizpůsobit, respektive přeorientovat je na nové podmínky a požadavky pracovních míst. (Koubek, 2015)

V zahraničí může plán orientace a adaptace probíhat rychleji, ale jsou organizace, kde samotný proces po šesti měsících ještě nekončí a pokračuje dále až do doby jednoho roku. Jde především o manažerské pozice či pozice specialistů.

## 1.9 Orientační balíček

Orientační balíček je soubor písemných materiálů, který by měla poskytovat daná organizace nově nastupujícím zaměstnancům. Liší se podle toho, na jakou pracovní pozici se pracovník připravuje.

V zahraničí se již zavedlo, že budoucí pracovník obdrží tzv. **orientační balíček**, který slouží k samostudiu a nastudování potřebných informací z pohodlí domova. Pokud ze strany pracovníka vyvstanou případné otázky, může o nich diskutovat se svým vedoucím nebo vedoucím personálního útvaru a doplnit si potřebné informace. Koubek uvádí obecné schéma, co by měl každý orientační balíček obsahovat:

- Současné organizační schéma organizace, mapu nebo plán organizace
- Zásadní termíny specifické pro odvětví, organizaci nebo příslušné zaměstnání
- Informace o politice organizace
- Kopii kolektivní smlouvy

- Materiál charakterizující pracovní místo a specifické cíle pracovního místa
- Seznam podnikových svátků
- Shrnutí zaměstnaneckých výhod organizace
- Formuláře pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců s uvedenými termíny a jednotlivými procedurami hodnocení
- Možnosti vzdělávání v organizaci
- Postup v případě nouze či úrazu na pracovišti, informace o prevenci nehod
- Kontaktní údaje na klíčové pracovníky v organizaci

### 1.10 Odpovědné osoby v průběhu orientace a adaptace

Podle Kocianové (2010) má hlavní odpovědnost za průběh orientace pracovník, jeho bezprostřední nadřízený, personalisté, pracovníkův mentor (patron), pracovník vzdělávacích aktivit a další pracovníci, kterých se může proces adaptace týkat.

**Bezprostřední nadřízený** se podílí na adaptaci pracovníka zejména v rámci příslušného organizačního útvaru a pracovního místa. Dále poskytuje pracovníkovi podporu, řeší případné komplikace v průběhu adaptace kontroluje jeho začlenění a vyhodnocuje jeho průběh.

Dvořáková (2012) dodává, že mezi povinnosti vedoucího zaměstnance patří především vést a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců, organizovat a pravidelně hodnotit jejich pracovní výkon, tvořit příznivé pracovní podmínky za předpokladu bezpečnosti a zdraví při práci, zajistit podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a jejich pracovní rozvoj a na základě mzdových předpisů odměňovat.

**Personální útvar** má za úkol vytvořit celou koncepci (plán) orientace, obsah a časový harmonogram pro jednotlivé kategorie pracovních míst. Zaměřuje se především na počáteční fázi orientace – tedy spíše celopodnikového charakteru, kdy zpracovává písemné dokumenty pro lepší koordinaci a orientaci pracovníků. V této souvislosti proškoluje vedoucí pracovníky na všech úrovních. (Dvořáková, 2012)

**Mentor či patron** se věnuje pracovníkovi v průběhu adaptace. Radí mu, zaškoluje ho do výkonu práce a také mu pomáhá se začleněním do sociálního prostředí. Je to formálně přidělená osoba. (Kocianová, 2010)

Na procesu začlenění nového zaměstnance mohou mít vliv i jeho **spolupracovníci**, i přes to, že nejsou uvedeni jako hlavní subjekty adaptace.

V průběhu a při vyhodnocení efektivnosti orientace pracovníků je vyžadována úzká spolupráce mezi personálním útvarem a přímým nadřízeným pracovníka. Podle společně získaných poznatků se personální práce může dále rozvíjet a dá se využít při tvorbě nových programů orientace pracovníka

## **1.11 Metody využívané v průběhu orientace a adaptace**

V průběhu orientace a adaptace nových zaměstnanců, ale i po uplynutí této doby probíhá v organizaci pravidelné vyhodnocení, kontroly zaměstnaneckého výkonu. Pro sledování, kontrolu a vyhodnocování jsou využívány různé metody, které budou zmíněny v následujících stránkách.

### **1.11.1 Hodnocení procesu adaptace**

V rámci procesu orientace a adaptace probíhá systém hodnocení. Hodnocení můžeme rozdělit na formální a neformální. Neformální hodnocení představuje průběžné hodnocení pracovníka převážně jeho přímým nadřízeným.

Neformální hodnocení je v podstatě součástí každodenního styku mezi vedoucím a zaměstnancem při zadávání úkolů a málokdy bývá hodnoceno přímo personálním oddělením.

Formální hodnocení pracovníka je většinou racionálnější, přesněji časově vymezené a má pravidelný interval. Výsledkem hodnocení je tvorba dokumentů, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Podklady se dále využívají pro další personální činnosti u jednotlivců či pracovních skupin. (Koubek, 2015)

Důležité je časové vymezení těchto dvou možností hodnocení. Neformální hodnocení většinou probíhá v průběhu adaptační doby, kdy nadřízený usměrňuje svého pracovníka a vede jej k dosažení stanovených cílů. Formální hodnocení zpravidla probíhá na konci adaptačního procesu, kdy nadřízený hodnotí průběh a dosažené výsledky. (Šedivý, 2011)

Nadřízený pracovník či personální útvar plánuje schůzky za účelem osobního kontaktu s novým zaměstnancem nebo zasílá formuláře k vyplnění, aby zjistil, kde mají noví zaměstnanci potíže. Nejeftivnější zpětnou vazbou o adaptaci je **rozhovor** přímého

nadřízeného se zaměstnancem, protože bezprostřední nadřízený může řešit pracovní a sociální záležitosti přímo na pracovišti.

Výsledek procesu orientace a adaptace nového zaměstnance dle Dvořákové (2012) charakterizují:

- Odvedené výsledky práce dle kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií.
- Interakce do sociálních vztahů tedy jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti.

Hlavními posuzovateli míry adaptability nového zaměstnance jsou jeho přímý nadřízený a patron. Jejich odpovědi mohou být doplněny o vyjádření hodnoceného podle toho, jak vidí proces adaptace z vlastního úhlu pohledu.

V období orientace a adaptace nového pracovníka je velmi důležité hodnotit průběžně. V mnoha firmách se v prvním týdnu vedoucí zaměstnanec či personální útvar domlouvají s pracovníkem na pravidelných schůzkách. Hodnocení může probíhat již po prvním týdnu, po druhém týdnu, měsíci či k uplynutí zkušební doby daného pracovníka.

Období před uplynutím zkušební doby je pro nadřízeného a podřízeného pracovníka nejdůležitější, protože dochází k vyhodnocení adaptačního procesu. V tomto období se řeší otázka setrvání zaměstnance na dané pozici, jeho přeřazení či ukončení spolupráce s novým pracovníkem.

### **Hodnotící rozhovor**

Jedná se o jednu z nejvíce využívaných forem hodnocení, která je hojně využívána snad ve všech firmách, kde přichází do kontaktu vedoucí a samotný pracovník. Hodnotící rozhovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem.

Hlavním cílem rozhovoru je zhodnocení bilance předcházejícího období a následná diskuze o budoucím období. Nejdůležitějším krokem při hodnotícím pohovoru je důkladná příprava. Hodnotitel by měl mít předem ujasněné nároky na pracovní místo, měl by mít připravené podklady k jeho činnosti za hodnocené období a uvažovat o působení pracovníka v podniku pro následující období. (Kocianová, 2010)

### **1.11.2 Mentorování a koučování**

Tyto dvě aktivity jsou nedílnou součástí rozvíjení pracovní výkonnosti pracovníka. Dvořáková (2012) popisuje oba nástroje jako neformální, snadno proveditelné způsoby k tomu, aby zaměstnanci začali dosahovat vyšších výkonů.

Při koučinku je koučovaný (coachee) udržován na své cestě díky předem vytyčeným cílům. Kouč plně respektuje kompetentnost koučovaného a pro přemýšlení o změně jej vede pokládáním otázek. Při mentoringu dochází k předávání rad, znalostí a dovedností. Mentor pomáhá školenému (mentee) při řešení daného úkolu, či jak se chovat v určitých situacích. (associacementoringu.cz, 2019)

#### **Mentorování**

„Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.“ (Armstrong, 2015, s. 361)

Prvotním cílem monitoringu je začlenění jedince do systému, pomoc lépe poznat jeho potenciál a podporovat jeho iniciativu pro zvýšení efektivity práce daného jedince. (monster.cz, 2019)

Mentor je vybrán z řad spolupracovníků či externě vybraná osoba a úkolem je zaučení a praktický výcvik nového zaměstnance na pracovní pozici. Mentoring může probíhat jak pro zaučení nižších pozic ve formě odborných, tak i měkkých dovedností pro manažery.

#### **Koučování**

Armstrong (2015) definuje koučování jako osobní přístup, který pomáhá rozvíjet člověku jeho znalosti, dovednosti a zvyšovat pracovní výkon. Nejčastěji je koučování vedeno mezi dvěma osobami – koučem a koučovaným.

Koučování je v obecné rovině spíše rozvíjení měkkých dovedností a je hojně využívána na manažerských či vyšších pozicích.

## 1.12 Shrnutí teoretické části

Teoretická část práce začíná přiblížením pojmu lidské zdroje. Pro každý podnik ať je výrobní či nevýrobní jsou tyto zdroje ze všech nejdůležitější, protože uvádí do pohybu a ovlivňují všechny ostatní zdroje (materiální, finanční, informační) a celou organizaci. V dnešní době se využívá spojení řízení lidských zdrojů, které je koncepcí personální práce personalistů či jejich útvarů.

Proces orientace a adaptace je jednou z velmi důležitých personálních činností, který následuje po činnostech získávání, výběru a přijímání nových pracovníků.

Teoretická část práce se zabývá vysvětlením pojmů orientace a adaptace a sice významem a cíli orientace a adaptace, úrovněmi orientace a adaptace, dobou adaptace, adaptačním programem, orientačním balíčkem a časovým plánem adaptace. V následující části byli zmíněny odpovědné osoby v procesu adaptace, využívané metody a hodnocení v průběhu adaptační doby.

Při procesu orientace a adaptace je důležité vytvořit pro nového zaměstnance přehledné písemné materiály tzv. orientační balíček. Průběh procesu orientace a adaptace je průběžně sledován a kontrolován. Zde hrají velmi důležitou roli přidělení mentoři, kteří novému pracovníkovi radí, prakticky zaškolují a pomáhají mu se začleněním do sociálního prostředí a kultury organizace. Na procesu se podílejí i personální útvar a bezprostřední nadřízený či spolupracovníci.

Na základě získaných informací z teoretické části a studia odborné literatury bude v následujících kapitolách popsán proces orientace a adaptace, tak jak je nastaven v podniku Rina Europe, s.r.o.

Součástí analýzy bude i stručné zhodnocení personálních činností jako získávání, výběr a přijímání nových pracovníků. Tyto činnosti budou zhodnoceny pomocí interních dokumentů společnosti, rozhovorů s personální asistentkou a dotazníkového šetření.

V závěru práce bude analyzována situace firmy za pomoci výsledků dotazníkového šetření a navržena doporučená opatření, která by firmě mohla pomoci zefektivnit nástup a začlenění nových pracovníků.

## 2 Praktická část

V této kapitole práce, bude představena společnost Rina Europe s.r.o. Bude zmíněna její historie společnosti, strategie vize a předpokládaný vývoj. Bude zhodnoceno vnější a vnitřní prostředí podniku na základě vybraných metod a výstupy z průzkumu budou převedeny do SWOT matice.

### 2.1 Představení společnosti

Rina Europe je dceřinou společností švýcarské skupiny Aryzta. Hlavní nosnou činností společnosti je pekárenská výroba, zejména plně pečených hluboce zamražených výrobků z listových a plundrových těst. Celá skupina se zaměřuje na dosažení nejvyšší úrovně v pekařském odvětví. (výroční zpráva, 2017)

- Firma: Rina Europe s.r.o.
- Právní forma: společnost s ručením omezeným
- Předmět podnikání: pekárenská výroba
- Vznik společnosti: 4. ledna 1996
- Sídlo společnosti: Myslinka 58, 330 23, Česká republika

Značka Rina (Rina Europe) reprezentuje široký obsah kvalitních pekařských produktů v rámci celého světa. Logo společnosti je znázorněno na Obrázku 1.

Obrázek 1: Logo společnosti



Zdroj: rina.cz, 2015

### 2.2 Struktura vztahů ve společnosti

Společnost Rina Europe s.r.o. je plně ovládána švýcarskou skupinou ARYZTA. Úloha společnosti ve skupině ARYZTA je výroba pekařských výrobků, které následně prodává přímo třetím osobám (zejména prodejcům potravinářského odvětví) nebo prostřednictvím distribučních společností náležícím do skupiny ARYZTA. (výroční zpráva, 2017)

Značka Rina představuje výjimečnou chuť a vysokou kvalitu výrobků z listového těsta a pekařských specialit. Název Rina vznik spojením iniciálů prvotních písmen, která zároveň tvoří i vizi společnosti.

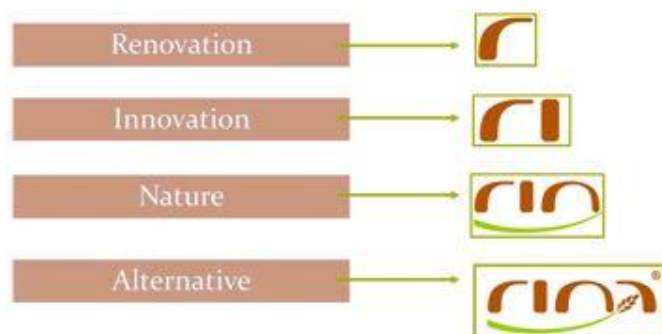
„R“ – renovace, která představuje návrat k původním recepturám, jež znamenají výjimečnou chuť.

„I“ – inovace, díky kterým se firma snaží získat ty nejlepší a nejchutnější ingredience do výroby a zároveň vylepšovat a zefektivnit výrobní procesy a zařízení

„N“ – nature neboli příroda značí šetrné nakládání při zpracování odpadů a ekologické likvidaci. Nákup čerstvých potravin za účelem výroby organických bioproduktů.

„A“ – alternativa znamenající snahu vyhovět všem zákaznickým segmentům a nalézt možná řešení i alternativy pro všechny jejich požadavky. (Rina.cz, 2015)

Obrázek 2: Význam značky Rina



Zdroj: rina.cz, 2015

## Historie společnosti

V roce 1991 vstoupila Rina Europe, s.r.o., dříve pod obchodním názvem DART s.r.o., jako jeden z prvních dodavatelů mražených výrobků z listového a plundrovaného těsta na český trh. Produkty byly distribuovány pod obchodní značkou Rina. Zároveň se stala jako první společností v Čechách držitelem certifikátu HACCP – systém preventivních opatření sloužící k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin během výroby.

V roce 1996 uzavřel DART partnerství s belgickým společenstvím potravinářských společností VANDAN Group. Výsledkem tohoto partnerství bylo posílení pozice na tuzemském trhu a vedlo ke vstupu na trh evropský. Získané know – how umožnilo zvýšit kvalitu jejích výrobků na nejvyšší stupeň.



Vstupem ČR do evropské unie v roce 2004 způsobil nárůst exportu výrobků o 100 %. V roce 2015 se export pohyboval zhruba na úrovni 70 % na celkové produkci společnosti. V současné době se podíl exportu opět zvyšuje, což je dáno i primární spoluprací se zahraničními odběrateli. (výroční zpráva, 2017)

V souvislosti se zvýšením produkce se společnost rozhodla zvýšit kapacitu výroby a vybudovat novou továrnu, která byla dostavěna na jaře roku 2009. V dubnu téhož roku firma získala ocenění a certifikaci BRC na úrovni A, tedy dostala certifikaci systémů vysokého standardu a správné provozní praxe v potravinářských provozech. Norma klade důraz především na oblast hygieny a stavebně technické aspekty. (vstupní školení, 2018)

V dubnu 2009 byl v Myslince u Nýřan spuštěn zkušební provoz nového výrobního závodu. Výrobní linka Riny Europe byla postavena speciálně pro výrobu viennoiserie, která je zaměřena na výrobky z vrstveného těsta. Díky této technologii je firma schopna nabídnout úpravu výrobků dle specifických požadavků zákazníků, i těm nejnáročnějším, při garanci dodržování všech požadovaných standardů a potřebných hygienických opatření. (rina.cz, 2015)

Výroba v novém závodě poskytuje vysoký standard pracovních podmínek pro zaměstnance a zároveň možnost zvýšení kapacity vyráběných produktů a rozšíření sortimentu. Dodržováním vysokých standardů se práce se společností snaží uspokojit stávající zákazníky a oslovit další. Rina Europe s.r.o. symbolizuje vysokou kvalitu, zaujetí, vášně, a skvělé know – how. (rina.cz, 2015)

### **2.3 Strategie společnosti**

Hlavním tajemstvím úspěchu Riny je návrat k původním recepturám a v zaměření se na zákazníka. Díky strategické poloze v centru Evropy logisticky pokrývá nejen místní trh, ale také celosvětový.

**Strategií** společnosti Rina je „*Výroba a prodej výrobků vysoké kvality s vysokou přidanou hodnotou*“, kterou se řídí celá skupina ARYZTA. (výroční zpráva, 2017)

**Vize** pro danou společnost je „*Vyrovnané dodávky hluboce mražených pekařských výrobků z laminovaného těsta a komplexní zákaznický servis našim obchodním partnerům ve špičkové kvalitě jsou základem dlouhodobé spolupráce.* (vstupní školení, 2018)

Ze strategie a vize společnosti je patrné, že společnost staví svoji výrobu a produkci na vysoké kvalitě za použití unikátních technologií, tak aby co nejvíce uspokojila konečného zákazníka. Z toho vycházejí i zásady společnosti, které jsou pro společnost klíčové:

- Spokojenost zákazníků
- Orientace na zaměstnance
- Orientace na procesy
- Ochrana životního prostředí
- Neustálé zlepšování
- Správná výrobní praxe
- Analýza a řízení rizik (interní zdroj 1, 2019)

## **2.4 Předpokládaný vývoj a cíle společnosti Rina Europe, s.r.o.**

Společnost Rina Europe s.r.o. zatím uveřejnila pouze *Výroční zprávu, účetní závěrku a zprávu nezávislého auditora za rok 2017*. V této zprávě s klade za hlavní úkol navýšit obrat společnosti při zajištění vysoké kvality výrobků, optimalizovat spotřebu materiálu, energií a dalších vstupů včetně efektivity výroby. Pro rok 2018 si společnost naplánovala technický rozvoj v oblasti snížení namáhavosti práce, pro to si vyhradila investice v hodnotě 11 mil. Kč. (výroční zpráva, 2017)

Strategické cíle firma Rina Europe určila s výhledem v horizontu tří let. Během 3 let by chtěla zvýšit svoje tržby pomocí nárůstu prodeje produktů o 15 % za každý rok. První cíl je tedy navýšení tržeb za předpokladu efektivního využití kapacity výrobní linky.

Dalším stanoveným cílem je identifikovat slabé stránky ve vnitropodnikových procesech a následně je odstranit nebo omezit jejich negativní dopady do roku 2020.

Poslední cíl souvisí s personálním plánováním, a konkrétně navýšit o 10 lidí počet kvalifikovaných zaměstnanců. (interní zdroj 1, 2019)

## **2.5 Vnější prostředí**

Činnost firmy Rina Europe, s.r.o. patří do odvětví potravinářského průmyslu, které je značně ovlivněno sezónností. Hlavní vrchol výroby nastává v podniku od září do prosince, kdy je po produktech největší poptávka. Oproti tomu v letních měsících se spotřeba snižuje a firma nemá tolik zakázek jako v zimních měsících. (interní zdroj 1, 2019)

## **PEST analýza**

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku může posloužit jedna z metod, která zkoumá makrookolí podniku. Jedná se o PEST analýzu.

PEST analýza je zkratkou politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které analyzují vlivy makrookolí, v němž se daný podnik nachází. Vlivy vnějšího okolí můžeme rozdělit do 4 oblastí (Procházková, 2014):

### **o Politické a právní faktory**

Plánované vystoupení Velké Británie z evropské unie by mohlo negativně ovlivnit podnikatelskou činnost firmy, která má většinu svých odběratelů právě na tomto území. Z právního hlediska se firma musí řídit všeobecným nařízením EC 178/2002 pro potraviny a zajišťování bezpečnosti produktu. Dalším nařízením je zákon EC 852/2004 o dodržování hygieny potravin. Nařízení stanovuje všeobecné hygienické požadavky, které mají potravinářské podniky splňovat ve všech fázích potravinového řetězce. (potravinyinfo.cz, 2019)

### **o Ekonomické faktory**

V minulém roce došlo k celkovému zvýšení mezd napříč podnikem. Míra inflace vzrostla o 3 %, což mělo zásadní vliv i na zvýšení cen klíčových surovin (např. máslo). Firmu negativně ovlivňuje posilování české koruny. Při exportu a prodeji výrobků v zahraničí vznikají kurzové ztráty, a to má vliv i na nižší tržby za výrobky, což pro firmu, která téměř 97 % své produkce vyváží je značný problém.

### **o Sociální a kulturní faktory**

Sídlo společnosti Rina Europe se nachází asi 15 km od Plzně v obci Myslinka. Podnik je situován v průmyslové části, kde sídlí společně s dalšími výrobními podniky. Z hlediska dovozu a vývozu má firma značnou strategickou výhodu, protože se nachází v blízkosti dálnice D50 na Prahu či Rozvadov, takže své produkty může odběratelům dovážet v předem stanovených dodacích cyklech.

Z personálního hlediska je firma velmi ovlivněna svou lokalitou. Mnoho firem v okolí Plzně nabízí svým zaměstnancům příspěvek na dopravu či vypravuje náhradní dopravní spojení zdarma. Tím, že je Rina postavena v nepříliš lukrativní zóně nabírání nových zaměstnanců představuje pro firmu značný problém. Do oblasti nejezdí hromadná

doprava, takže pracovník se musí dopravovat vlastním vozem. Z interních zdrojů bylo zjištěno, že pro několik svých zaměstnanců firma nabízí svoz z Plzně.

#### o **Technologické faktory**

Stejně jako ostatní firmy musí investovat do nových inovací a technologií, tak ani Rina nezůstává pozadu. Důkazem toho je i stále nejmodernější linka v Evropě, která vznikla již v roce 2009 společně s rozšířením výrobní haly. Za zmínku stojí určitě i nákup speciálních strojů pro výrobu laminovaného těsta.

### **GDPR**

Rina Europe, s.r.o. od svých zaměstnanců požaduje potvrzení o poskytnutí osobních údajů a další potvrzení pro nakládání s těmito daty. Požadavek na poskytnutí souhlasu se zpracováním údajů o zaměstnanci je platné pro každého pracovníka či uchazeče, který se o práci uchází. Data jsou použita výhradně pro účely výběrového řízení na danou pozici. Po ukončení výběrového řízení jsou data skartována. (rina.cz, 2015)

V obecném principu si uchazeč o zaměstnání na webových stránkách firmy vyplní online formulář, kde si nejprve zvolí požadovanou pracovní pozici. Následuje vyplněním povinných osobních údajů (jméno, email a telefon). Uchazeč může přiložit motivační dopis a do přílohy přidat svůj životopis. Před odesláním online formuláře potvrzuje, že souhlasí se zpracováním svých osobních údajů.

Pokud se pracovník dostane přes výběrový pohovor, personální útvar mu předloží tzv. personální dotazník, kde se kromě osobních údajů uvádí i číslo účtu kam bude pracovníkovi zasílána mzda. (interní zdroj 2, 2019)

## **2.6 Mezoprostředí**

Mezoprostředí představuje zdroje podniku, které může firma částečně ovlivnit, tím že si je může vybrat v případě marketingových nástrojů. Procházková (2014) řadí do mezoprostředí zákazníky, konkurenci, substituty, dodavatele a distribuci.

#### • **Zákazníci**

Firma Europe jak je již z názvu patrné spolupracuje v evropském měřítku. Dle zjištěných informací se aktuální vývoz výrobků pohybuje kolem 100 %. Hlavními evropskými odběrateli jsou Německo, Skotsko, Velká Británie a další. V současné době má firma

mnoho odběratelů, mezi nejznámější patří například Marks & Spencer, Globus, Harry Backer, fastfoodový řetězec McDonald, Carrefour a Starbucks.

Mít k dispozici více aktivních odběratelů je pro firmu zásadní. Příkladem může být rok 2016, kdy ze spolupráce z firmy odstoupil německý obchodní řetězec Aldi. Pro firmu to byla velká ztráta a znamenalo to zásadní propad obrátu mezi 60 a 70 %. (interní zdroj 1, 2019)

- **Konkurence**

Specializací a rozsahem výroby a kvality nemá firma Rina ve svém dosahu konkurenci. Za zmínku stojí pekárny Kladno, které dodávají sladké i slané pečivo do celé České republiky. Ovšem ti se specializují na místní trh, oproti Rině, která téměř 100 % své výroby dováží do zahraničí. (interní zdroj 2, 2019)

- **Substituty**

Produkty firmy Rina Europe, s.r.o. jsou pekařské výrobky (konkrétně sladké a slané pečivo), které jsou tvořeny ze základních surovin vznikající při prvovýrobě. Možnost nahrazení těchto výrobků je možné pouze při domácím pěstování a výrobě. Ovšem při současných cenách zboží, nákladech na výrobu těchto výrobků, se zákazníkům raději vyplatí kupovat produkty již hotové.

- **Dodavatelé**

Společnost Rina Europe má vyjednané vztahy s mnoha dodavateli. Jedním z nich je i firma Babiččina volba, která dodává firmě především pšeničnou mouku, která je pro výrobu sladkého a slaného pečiva nejvhodnější. (interní zdroj 2, 2019)

## **2.7 Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí neboli mikroprostředí uvnitř firmy je pro každý podnik to nejdůležitější. Jedná se o zdroje podniku, se kterými podnik denně nakládá. Nejdůležitějším článkem vnitřního prostředí je samozřejmě lidský kapitál, tedy všichni zaměstnanci, kteří vykonávají ekonomickou činnost. Dále výrobky a služby, kterými si podnik zajišťuje své postavení a prosperitu na trhu.

### 2.7.1 Produkt

Jak již bylo řečeno firma se zaměřuje na výrobu hluboce mraženého pečiva. Na svých stránkách uvádí řadu typů mraženého pečiva. Výrobky dělí do tří kategorií pečené výrobky, předkynuté výrobky a nekynuté výrobky. (Obrázek 3)

Obrázek 3: Produkty Rina Europe, s.r.o.



Pečené výrobky

Předkynuté výrobky

Nekynuté výrobky

Zdroj: rina.cz, 2015

### 2.7.2 Organizační struktura

Společnost Rina Europe v současné době zaměstnává kolem 123 zaměstnanců, z nichž je 67 žen a 50 mužů na hlavní pracovní poměr. Zbýlých 6 míst tvoří brigádníci na DPČ či DPP. Počet zaměstnanců se neustále mění z důvodu velké fluktuace především na dělnických pozicích. Organizační struktura (viz příloha A) společnosti je uvedena v přílohách.

V čele společnosti stojí jednatelé Waldemar Topolski a Sebastian Gooding. Výkonným ředitelem společnosti je Stefan Hoppe, který řídí jednotlivé manažery:

- Manažer závodu (prokurista) – má pod sebou vedoucí kvality, vedoucí výroby, vedoucí údržby, vedoucí logistiky, vedoucí oddělení vývoje a vedoucího externalistu EHS.
- Obchodní manažer – má pod sebou vedoucí projektového řízení a zodpovídá se mu i vedoucí oddělení vývoje.
- Finanční manažer (prokurista) – podřízený vedoucí IT externalista.
- HR manažer – vedoucí personálního oddělení zodpovídá za mzdovou účetní, personalistku a koordinátory agenturních pracovníků.

Na vedoucí pozici personálního oddělení HR je paní Eliška Romanová. Na svém oddělení má dále mzdovou účetní, personalistku a také tři koordinátorky, které se střídají ve třísměnném provozu.

Mzda zaměstnance je stanovena dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce s přihlédnutím k obtížnosti pracovních podmínek a dále podle pracovní výkonnosti zaměstnance a jeho výsledků. (vstupní školení, 2018)

Pracovníci pracující na HPP jsou odměňováni měsíční mzdou (smluvní) skládající se jak z pevné částky, tak případné bonusové složky. Brigádníci jsou ve firmě zaměstnání na Dohodě o provedené práci či Dohodě o pracovní činnosti.

Smluvní mzda je tvořena jak fixní složkou mzdy, tak navíc bonusem dle rozhodnutí vedoucího pracovníka, jehož výše se odvíjí od kvality prováděné práce a docházce pracovníka.

- **Dělnické pozice**

Do dělnických pozic řadíme pozice operátor linky, supervizor, skladník, uklízeč, pracovník údržby, pracovník kvality a R&D.

Hodinová mzda pro brigádníky pracující na DPP či DPČ ve výrobě na pozici operátor výroby je stanovena na 90 Kč. Výše mzdy je volitelná dle klasifikace a pracovní pozice zaměstnance. (vstupní školení 2018)

- **THP zaměstnanci**

Ve vztahu k THP zaměstnancům neboli administrativním pracovníkům je zaměstnavatelem uplatňováno pružné rozvržení pracovní doby. Délka stanovené týdenní pracovní doby je 37,5 hodin týdně. Základní (pevná) část pracovní doby, kdy jsou zaměstnanci povinni být na svém pracovišti je určena od pondělí do pátku od 9.00 do 14:00 hodin. Zaměstnanci THP mají tedy možnost rozvržení své pracovní doby dle aktuálních pracovních požadavků.

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody představují motivační faktor pro nově nastupující zaměstnance, ale i pro udržení stávajících zaměstnanců.

Podnik Rina si váží kvalitních zaměstnanců. Ve snaze o udržení konkurenceschopnosti mezi dalšími zaměstnavateli na trhu práce nabízí svým zaměstnancům celou škálu svých benefitů jako:

- Nárok na 5 týdnů dovolené
- 100 Kč stravenka za každý odpracovaný den
- Příspěvek na dopravu 1,5 Kč/km
- Pravidelné inflační navyšování mezd
- Bonus za doporučení nového zaměstnance 15 000 Kč
- Zvýhodněné mobilní tarify pro zaměstnance a rodinu
- Odkup firemních výrobků
- Teplé nápoje na pracovišti zdarma
- Firemní vzdělávání
- Pravidelné firemní akce – Vánoční večírek, grilování

(vstupní školení, 2018)

### **2.7.3 Marketing**

Firma nemá specializované oddělení či pracovní pozice zaměřené na reklamu a PR společnosti. Marketingové aktivity a vztahy s veřejností má ve firmě na starost HR manažer společně s ředitelem závodu.

Firma využívá placené formy reklamy prostřednictvím webových stránek, led obrazovek či laviček. Pro lepší zviditelnění také využívá reklamních spotů skrz regionální televizi ZAK. Firma na sebe upoutala pozornost v pořadu „Naše firmy“, kde byl natočen krátký spot o činnosti firmy. Inzerce je také zveřejněna na Facebookových stránkách společnosti Rina Europe, s.r.o., kam pro lepší propagaci umístila aktuální volné pozice.

Na svých webových stránkách rina.cz má společnost dlouhodobě inzerované volné pracovní pozice, které jsou stále aktuální. Hlavním důvodem je neustálá fluktuace zaměstnanců na těchto výrobních pozicích. Společnost nutně shání pro dlouhodobou spolupráci kvalitní operátory výroby, pracovníky v úklidu, skladníky, elektromechaniky a koordinátory výroby.

Z důvodu potřeby a charakteru výroby, proto uzavřela smlouvy ve spolupráci s personálními agenturami, které nabízejí již vyškolené operátory.



Při získávání nových zaměstnanců z externích zdrojů firma nejprve využívá bezplatných serverů volnaprace.cz, jobs a fajnbrigády.cz, kde zveřejňuje své inzeráty.

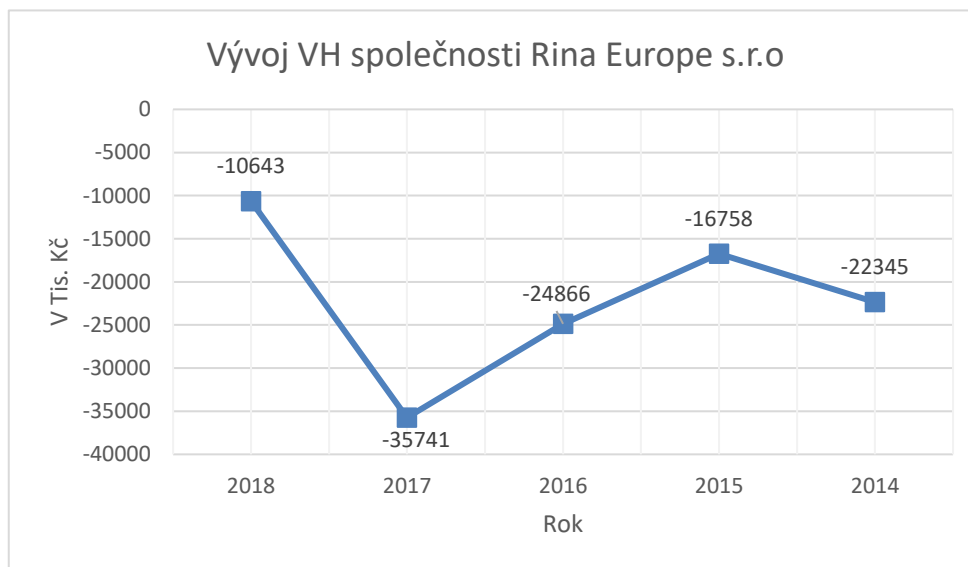
Z interních zdrojů bylo zjištěno, že dříve se společnost inzerovala v novinách a pomocí letáčků do poštovních schránek. Ovšem tato forma propagace se v dnešní době jeví jako neefektivní, a tak firma musí držet krok s dobou a využívat jiných nástrojů.

#### 2.7.4 Ekonomický vývoj

Firma Rina v rámci svého podnikání nevyužívá kalendářní rok, ale rok hospodářský začínající 1. srpna a končící 31. července následujícího roku. Při zhodnocení finanční situace podniku bylo čerpáno z Výroční zpráv v letech 2014-2017. Podnik pro svou podnikatelskou činnost a financování využívá hlavně cizích zdrojů, tedy úvěrů poskytovaných od ovládajících osob prostřednictvím Aryzty.

Výsledek hospodaření vycházel v průběhu let záporně (Obrázek 4) z důvodu vysokých nákladových úroků, které měli negativní vliv na provozní a finanční výsledek hospodaření.

Obrázek 4: Ekonomická situace podniku Rina Europe, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv, 2019

Z grafu výše (Obrázek 4) je viditelná ztráta a podnik se v průběhu let nedokázal dostat do kladných hodnot.

**Celková zadluženost** podniku, nám ukazuje, zda je činnost podniku financována z vlastního jmění či cizích zdrojů. Pokud vyjde výsledek 0,5 znamená to, že aktiva podniku jsou financována z 50 % vlastními zdroji a z 50 % cizími zdroji. Čím je ukazatel vyšší, tím je vyšší i riziko zadlužení. Ukazatel by se měl pohybovat ideálně v rozmezí 0,3-0,6 (30 % - 60 %). (nfpk.cz, 2019)

Tabulka 1: Celková zadluženost v letech 2016-2018 (v Tis. Kč)

<b>Celková zadluženost</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Celkové závazky	403604	393139	351516
Celková aktiva	439580	440053	433692
Celkové závazky/Celková aktiva	0,918	0,893	0,810
<b>Celková zadluženost v %</b>	<b>91,8</b>	<b>89,3</b>	<b>81</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2019

V tabulce výše (Tabulka 1) lze zjistit, že v roce 2018 se ukazatel dostal téměř na hodnotu 92 %, tedy činnost firmy je financována především cizími zdroji a 8 % tvoří aktiva podniku. V předchozích letech míra celkové zadluženosti byla nižší.

Tabulka 2: Ukazatele rentability v letech 2016-2018 (v Tis. Kč)

<b>Rentabilita</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Výsledek hospodaření před/po zdanění (v tis. Kč)	-10643	-35741	-24866
Celková aktiva (v tis. Kč)	439580	440053	433692
Celkový vlastní kapitál (v tis. Kč)	33706	44349	80090
Tržby (v tis. Kč)	347699	331510	330633
<b>Rentabilita aktiv (ROA) v %</b>	<b>-2,42</b>	<b>-8,12</b>	<b>-5,73</b>
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) v %</b>	<b>-13,28</b>	<b>-80,59</b>	<b>-73,77</b>
<b>Rentabilita tržeb (ROS) v %</b>	<b>-3,06</b>	<b>-10,78</b>	<b>-7,52</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2019

Ukazatele rentability (Tabulka 2) nám zhodnocují výnosnost podniku. ROA ukazuje, jak efektivně vytváříme zisk ať už je tvořen z vlastních nebo cizích zdrojů. ROE měří kolik čistého zisku připadá na 1 Kč investovaného kapitálu akcionářem. ROS měří podíl čistého zisku na 1 Kč tržeb podniku. (finanalysis.cz, 2019)

Po zhodnocení ukazatelů rentability se podnik jeví jako nerentabilní (ztrátový), protože všechny výsledné hodnoty jsou záporné. V posledním roce 2018 se pozorované hodnoty strmě rostou k nulové hranici. Pokud by tento trend pokračoval, dá se předpokládat, že se podnik dostane z nepříznivé finanční situace a bude rentabilní.

## 2.8 SWOT

Swot analýza je výsledná metoda subjektivně hodnotící vnitřní prostředí podniku pomocí silných a slabých stránek a vnější prostředí pomocí potencionálních příležitostí a hrozeb. Swot analýzu pro společnost Rina Europe znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 3: SWOT analýza společnosti Rina Europe, s.r.o.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrá úroveň technického vybavení a unikátní výrobní technologie</li> <li>• Geografická poloha pro export do Evropy</li> <li>• Vztahy s odběrateli</li> <li>• Široká škála nabízených produktů</li> <li>• Orientace na západní trh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomická situace firmy</li> <li>• Nedostatečně kvalifikovaní uchazeči</li> <li>• Nedostatečné zaučení pracovníků agentur</li> <li>• Výrazná fluktuace pracovníků výroby</li> <li>• Nedostatečný marketing</li> <li>• Nenaplněná kapacita výrobní linky</li> </ul>
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronikání na východní trh</li> <li>• Režim Ukrajina pro získávání kvalifikovaných pracovníků a specialistů do výroby</li> <li>• Vyplňování volných pracovních pozic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posilování české koruny – kurzové ztráty</li> <li>• Inlace/Rostoucí cena surovin-máslo</li> <li>• Nízké mzdy na výrobních pozicích</li> <li>• Vystoupení Velké Británie z EU</li> <li>• Zaměstnávání pracovníků s nelegálně držеныmi pasy</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Společnost vyniká na trhu svými produkty a výrobními technologiemi a ve svém oboru nemá relevantní konkurenci. Firma podniká především na zahraničních trzích, kde má díky pekárenské síti ARYZTA skvělou výchozí pozici pro získávání nových odběratelů a velkých zákazníků. Momentálně firma disponuje zákazníky především ze střední a západní Evropy a díky své strategické lokalitě je velmi flexibilní.

Hlavní rezervy má podnik především v oblasti nábory dělníků na specializované výrobní pozice. Firma má dlouhodobě problém se získáním kvalitních výrobních dělníků a specializovaných výrobních pozic, které velmi potřebuje. Rina spolupracuje s odbornými

školy s výrobním zaměřením, ovšem dle slov personalistky je problémem, že studenti mají jen teoretické znalosti a celý praktický proces zaučení musí absolvovat na pracovišti.

Firma pro sezónní práci využívá spolupráce s personálními agenturami, pronajímá si služby pracovních agentur a očekává, že dodávaní pracovníci budou dostatečně vybavení a připravení již vykovávat svoji pracovní náplň. Ve skutečnosti přicházejí pracovníci do společnosti bez povědomí o firmě a proces zaučení musí absolvovat znovu.

Z hlediska vnějšího prostředí firmy se hodnotí možné příležitosti a hrozby ovlivňující podnik.

Z interních informací bylo naznačeno, že společnost plánuje expandovat na východní trh a zacílit na odběratele i ve východní Evropě z důvodu získání nových zakázek a rozšíření své výroby. V současné době využívá firma program Ukrajina pod záštitou Ministerstva zahraničních věcí a nabízí práci středně až nízko kvalifikovaným pracovníkům z Ukrajiny. Výhodou zaměstnávání těchto pracovníků je aktuální zaplnění dlouhodobě volných pracovních pozic.

Se zaměstnáváním cizinců prostřednictvím programu se ovšem pojí problémy, protože pracovníci se identifikují falešnými osobními doklady a pasy.

Hrozby pro společnost se týkají vnějšího prostředí podniku, které společnost nemůže ovlivnit. Možnou hrozbu pro podnik by mohlo představovat plánované vystoupení Velké Británie z EU, což by pro společnost znamenalo zprětrhání obchodních vztahů a finanční ztráty při převozu na hranicích.

Společnost je typickým příkladem ST strategie a musí využívat svých silných stránek k tomu, aby eliminovala rizika a hrozby. Firma by se měla zaměřit i na své slabé stránky uvnitř podniku, a především na zkvalitnění procesů v přijímání a udržení kvalitních a kvalifikovaných pracovníků výroby.

### **3 Orientace a adaptace v podniku Rina Europe, s.r.o.**

Cílem bakalářské práce je zhodnotit proces orientace a adaptace nových zaměstnanců ve vybraném podniku Rina Europe, s.r.o. Pro analýzu procesu orientace a adaptace byly využity interní materiály společnosti, polostrukturované rozhovory a dotazníkové šetření.

V první části budou popsány personální činnosti, které vedou k získávání nových uchazečů. Společnost pro výběr, získávání a orientace nových pracovníků využívá schéma, které je směrodatné pro přijímání zaměstnanců na všechny pracovní pozice. Za využití interních materiálů a dokumentace bude tedy přiblížen proces orientace a adaptace, tak jak probíhá ve společnosti Rina Europe, s.r.o. Podklady budou doplněné o zodpovězené otázky, tak jak odpovídala personalistka paní Veronika Birndtová. Otázky byly zaměřené na klíčové body v procesu orientace a adaptace nových pracovníků z pohledu personálního oddělení.

V druhé části byl vytvořen dotazník na portále Survio, který byl rozeslán a určen pro zaměstnance ve výrobě. Manažerské pozice nejsou v interních materiálech uveřejněné a společnost tyto informace neposkytuje. Dotazník se skládal s otevřených, polootevřených a uzavřených otázek.

#### **3.1 Schéma výběru, přijímání a orientace a adaptace nového zaměstnance**

Společnost využívá za účelem získání nového pracovníka vytvořené schéma (viz příloha B), které mapuje proces získávání, výběr a přijetí až po ukončení zkušební doby. Schéma zahrnuje i počáteční fáze orientace a adaptace, kterými člověk po přijetí do organizace prochází. Schéma bude rozděleno na jednotlivé personální činnosti.

- **Výběr**

Nabídky jednotlivých zájemců jsou soustředěny u HR manažera. Z těchto nabídek jsou vytipováni vhodní uchazeči, kteří jsou vybráni k výběrovému pohovoru. Zájemci o dělnické profese zase vyplňují *osobní dotazník*, který primárně slouží jako podklad pro databázi uchazečů.

Výběrový pohovor na vedoucí pozice probíhá za účasti ředitele závodu, vedoucího úseku, kam bude pracovník přidělen a HR manažera, popřípadě personalisty.

Pro dělnické pozice se pohovoru účastní vždy personalista a vedoucí daného oddělení. Výběrové řízení na vyšší pozice obvykle probíhá minimálně ve dvou kolech, oproti tomu

v dělnických pozicích většinou stačí jedno kolo. Doba výběru vhodného kandidáta se liší v závislosti na náročnosti a požadavcích vykonávané pozice.

Pokud pracovník vyhovuje podmínkám a požadavkům na dosažené vzdělání, potřebnou praxí a zároveň vhodnými osobními vlastnostmi, postupuje v procesu přijímání dále. V opačném případě personální útvar opět soustřeďuje nabídky pro výběr nového uchazeče.

- **Přijímání**

Pokud žádaných kritérií uchazeč dosahuje je doporučen do přijetí. Poté je poslán za mzdovou účetní, kde si vyzvedne *Žádanku o lékařskou prohlídku*. Poté absolvuje povinnou lékařskou prohlídku, kde je podroben kontrole zdravotního stavu a způsobilosti vykonávat danou pozici. Pokud je zdravotní stav uchazeče vyhovující, může být uchazeč přijat do pracovního poměru.

- **Orientace a adaptace**

V den nástupu je nový pracovník veden hlavní personalistkou, se kterou podepisuje pracovní smlouvu se zkušební dobou 3 měsíce. Doba pro vyřízení a podpis pracovní smlouvy se liší podle způsobu jakým je zprostředkován nástup do práce u každého pracovníka. Zpravidla pracovník obdrží a podepisuje pracovní smlouvu první den nástupu do práce s personalistkou. Personální agentury mají s pracovníkem sepsanou vlastní smlouvu a datum podpisu je v jejich kompetenci. U zaměstnanců registrovaných na úřadu práce trvá vyřízení a podpis smlouvy zhruba 2 měsíce.

Nový pracovník dále dostává formulář *Popis pracovního místa* a mzdový výměr, který odpovídá částce, která byla sjednána při výběrovém pohovoru. Zaměstnanec je dále povinen doložit potvrzení o dosaženém vzdělání a zápočtový list z předchozího zaměstnání. Personalistka nahlašuje údaje a skutečnosti nového pracovníka na Okresní správu sociálního zabezpečení a zajišťuje mu zdravotní pojištění.

Před zahájení práce pracovník dále obdrží formulář *Vstupní školení*, které musí ještě před nástupem absolvovat. Vstupní školení obsahuje všechny důležité body a školení, kterými každý nový pracovník musí projít. Pro ověření absolvování školení je pracovník povinen předat formulář školiteli, který jej podepíše.

Od zahájení výkonu práce je pracovník pod dohledem supervizora (zaškoleného zaměstnance) a je zařazen do periodických školení daného úseku.

Před uplynutím tříměsíční zkušební doby je zaměstnanec hodnocen vedoucím úseku. Pokud vyhovuje všem požadavkům a sám zaměstnanec je s pracovním zařazením spokojen, tak je příjem zaměstnance ukončen. Zaměstnanec je ihned přijat a dostává novou pracovní smlouvu.

### **3.2 Zaměstnávání agenturních pracovníků**

Vzhledem k charakteru výroby a variabilitě potřeb operátorů jsou uzavřeny smlouvy o spolupráci s personálními agenturami, které poskytují vyškolené operátory. Podle slov hlavní personalistky paní Birndtové je pro firmu výhodnější platit za již připravené pracovníky.

Personální agentury mají na starost zaškolit a připravit nové pracovníky, aby mohli po určité době nastoupit na uvedené pracovní pozice do podniku Rina. Pro zacvičení využívá personální agentura vlastní prostory a trénink probíhá v odlehlém pracovišti. Jedná se především o operátorské pozice, úklid a skladníky.

V současnosti Rina spolupracuje s agenturními společnostmi AZ servis, Almax work holding, Job czech a Work Pro. Brigádníci, kteří pracují na DPP nebo DPČ nemají v Rině zhotovenou pracovní smlouvu. Z tohoto důvodu dostávají mzdu prostřednictvím své agentury.

### **3.3 Fáze adaptace nových pracovníků**

**První fáze** adaptačního procesu probíhá pro všechny pracovníky organizace stejným způsobem. Je platná pro všechny zaměstnance a má jednotný charakter, tedy nezáleží na budoucím pracovním zařazení nového pracovníka. Průběh bude vysvětlen z pohledu pracovníka jako jednotlivce.

Na začátku probíhá uvítání pracovníka ve společnosti formou ústní prezentace. Je představena společnost, její organizační struktura, zaměření, produkty, služby firmy a její strategické cíle. Pracovníkovi jsou sděleny informace o organizaci, o odměňování, zaměstnaneckých výhodách, bezpečnost zdraví a práce na pracovišti, normy a směrnice a hygienická opatření na pracovišti. Dále jsou pracovníci informováni o zařízeních organizace zahrnující vchody do budov, stravování, výdej potřebného nářadí a materiálu. Společně v den nástupu si nový pracovník musí vyzvednout a personálním oddělení elektronický čip, kterým si bude zaznamenávat docházku či přestávky v organizaci.

**Druhá fáze** adaptačního procesu se odehrává již v přiděleném pracovním útvaru či konkrétním pracovní místě. Personální pracovník předává a představuje nového zaměstnance vedoucímu úseku a ten se ujme nového pracovníka. Novému pracovníkovi jsou vysvětleny funkce útvaru, jeho pracovní povinnosti a odpovědnosti. V této fázi se již oddělují vedoucí, personální, administrativní a dělnické pozice.

Dělnické pozice mají přiděleného vedoucího úseku a ten jim poskytuje potřebné informace, pracovní vybavení, hodnotí pracovníka a analyzuje jeho proces adaptace. Pro pomoc při zaškolení přiděluje novému pracovníkovi mentora.

THP pracovníka se ujímá HR manažer či personalistka a provádí jej společně celou organizací. Dochází k představování s jednotlivými vedoucími útvaru, nový THP pracovník obdrží pracovní vybavení a je mu představena jeho kancelář.

**Třetí fáze** adaptace se vztahuje k uplynutí zkušební doby a vyhodnocení dosavadního procesu adaptace.

### **3.4 Nástroje adaptačního programu**

Firma v současné době nevyužívá přesně vytvořený specifický plán adaptace pro každou pozici ve společnosti, ale pro začlenění nových pracovníků a usnadnění vstupu na nové pracoviště využívá různé nástroje.

- **Firemní šanon**

Dalším nástrojem pro zaučení se v průběhu adaptace je firemní šanon. Jedná se o interní dokument, který obsahuje informace ze vstupního školení. Šanon obsahuje předmluvu, uvítání ve společnosti, informace o společnosti, její historii, sociální a etický kodex, organizační strukturu společnosti, vnitřní mzdový předpis, vnitřní pracovní řád, docházkový systém, dovolenou, seznam benefitů, školení bezpečnosti potravin a hygienických pravidel, školící příručku BOZP a PO, legislativy týkající se životního prostředí a schéma únikového plánu.

Firemní šanon je pouze v jednom provedení a je k dispozici na personálním oddělení.

Nový pracovník může požádat personalistu a společně si mohou projít informace, které novému pracovníkovi chybí.

- **Induction training**

Indukční trénink (viz příloha C) neboli uváděcí trénink využívá společnost za účelem adaptace nového pracovníka v podniku prováděním systematických školení. Trénink je



nastaven pro plnění cílů organizace. Tento formulář obsahuje jak povinná školení, tak i doporučená školení, které by měl nový pracovník absolvovat.

Pokud přijde směrem od zákazníka (firmy) požadavek na nový produkt či odlišný typ výroby, Rina je velmi flexibilní a dokáže na tyto změny reagovat. Rina musí mít ovšem do jisté míry záruku, že se bude jednat o stálého zákazníka a ze vzájemné spolupráce bude mít užitek. V tomto případě je možné vytvořit nové pracovní místo, které bude dále utvářeno personálním útvarem.

- **Školení pracovníků**

Hlavním cílem školení pracovníků je zabezpečit kvalifikaci pracovníků na všechny funkční místa ve společnosti. Dalším cílem je sledovat a hodnotit úroveň kvalifikace zaměstnanců. Společnost Rina Europe provádí školení interní i externí.

THP a pracovníci na pozicích středního a vyššího managementu obdrží osobní plán zaškolení, který vytváří ředitel společnosti, manažer kvality, popřípadě vedoucí oddělení. Absolvování jednotlivých etap školení potvrzuje interní školitel. Po skončení je osobní plán odnesen na HR oddělení a zařazen do osobní složky zaměstnance.

Noví zaměstnanci na dělnických pozicích jsou instruováni příslušnými vedoucími úseku o nařízeních na daném úseku např. nošení pracovních pomůcek, rizika při práci, hygienická nařízení a jsou pod dozorem zaškolováni v praktických dovednostech.

Délka zapracování a s tím spojené ukončení adaptačního procesu nového pracovníka může být různé. Firma Rina Europe nemá přesně stanovenou dobu pro ukončení adaptačního procesu pro jednotlivé pozice a spíše se orientuje podle náročnosti pracovní pozice, množství školení a dosaženého vzdělání pracovníka.

### **Interní školení**

Za školení nových zaměstnanců odpovídá HR manažer a vedoucí příslušného oddělení. Každý nově příchozí zaměstnanec je proškolen ze základních oblastí formou vstupního školení. HR manažer si vyžádá na konci hospodářského roku (srpen) od všech vedoucích v závodě návrhy a podklady pro interní školení. Na základě těchto požadavků je sestaven roční plán interních školení, který je schvalován ředitelem závodu. Účinnost školení je sledována vedoucími oddělení, kteří kontrolují a hodnotí práci svých podřízených. Některá témata školení mohou být přezkoušena testem.

## **Externí školení**

Zpočátku probíhá shromažďování požadavků a návrhů na externí školení, které sbírá HR manažer od jednotlivých vedoucích oddělení. HR manažer si podklady vyžádá koncem kalendářního roku (konec prosince). Podklady pro externí školení obsahují přibližný termín školení, dodavatele a cenu za provedené školení. Na základě těchto požadavků je sestaven roční plán externích školení, který opět schvaluje ředitel závodu.

- **Náklady na nového zaměstnance**

Při rozhovoru z HR manažerem bylo zjištěno, že nový zaměstnanec přijatý jako kmenový pracovník vyjde firmu zhruba na 35 000 Kč. Z tohoto důvodu má společnost vyhlášený náborový program a odměňuje prémie 15 000 Kč stálého pracovníka společnosti, který doporučí nového spolehlivého pracovníka, jenž vydrží ve společnosti po dobu šesti měsíců.

### **3.5 Osoby odpovědné za průběhu adaptace**

Na provádění orientace a adaptace má hlavní podíl HR oddělení společně s přidělenou personalistkou, ředitel závodu, vedoucí či vedoucí úseku a přidělený školitel (mentor). Bylo zjištěno, že velký podíl na průběhu sociální a pracovní adaptace a praktického zaškolení mají i spolupracovníci.

Pro THP, vedoucí a manažery je hlavním nadřízeným ředitel společnosti, který řídí a kontroluje činnost všech svých vedoucích. U dělnických pozic jsou nadřízení vedoucí úseků.

Na začátku adaptačního období řeší všechny pracovní náležitosti pracovník s personalistkou. HR oddělení zpracovává vstupní materiály pro nového pracovníka a připravuje úvodní prezentace, vstupní testy, vytváří pracovní formuláře a seznamy nutných školení pro konkrétní pracovní pozici. HR oddělení se zaměřuje na teoretickou přípravu pracovníka a poskytování interních materiálů a školení, jak vykovávat správně pracovní činnosti.

### **3.6 Plán adaptace**

Kvůli své velikosti, počtu pracovníků a charakteru výroby společnost nemá vytvořené přesné individuální plány pro každou pracovní pozici. Jako individuální plán slouží novému pracovníkovi formulář indukční trénink (viz příloha C) a popis pracovního místa.

Plnění školení a jednotlivé kroky v době nástupu nového zaměstnance nového pracovníka probíhají podle potřeby a zaměstnanci výroby často rotují na pracovišti a vypomáhají na jiných odděleních.

### **3.7 Hodnocení pracovní výkonnosti v období orientace a adaptace**

Pro účely hodnocení pracovníků má firma připravený manuál, který je vytvořený celoplošně pro potravinářské firmy podle norem kontinentálních pekáren ARYZTA ze Švýcarska. Manuál obsahuje přesně propracovaný systém hodnocení, který je specifikovaný pro danou pozici.

Firma Rina Europe s.r.o. provádí hodnocení *po zkušební době*, *po půl roce* a *na konci roku*. Hodnocení provádí vždy nadřízený daného pracovníka podle přesně připravených formulářů. Na základě těchto údajů vedení zjistí silné a slabé stránky pracovníka a vyhodnotí, v čem by měl být zaměstnanec proškolen. Půl roční a roční formuláře jsou shodné, a proto bude v práci uvedeno pouze půl roční hodnocení.

Rina využívá v současnosti 3 vytvořené formuláře pro *administrativního pracovníka*, *manažera* a *zaměstnance výroby a logistiky*.

Cílem hodnocení je shrnutí určitého období práce, ověření, jak zaměstnanec splňuje očekávání, poskytnutí potřebných informací každému zaměstnanci, diskutování a stanovení o rozvoji jeho práce a cílů.

Pro účely této práce je stěžejní hodnocení v době orientace a adaptace nového zaměstnance, tedy hodnocení zaměstnance *po zkušební době* a *půlroční hodnocení*.

- **Hodnocení po zkušební době**

Pro hodnocení zaměstnanců při blížícím se konci zkušební doby využívá společnost 2 typy formulářů. První formulář (viz příloha D) je interní dokument společnosti, který je speciálně určen pro dělnické pozice.

Dělnické pozice se hodnotí na základě manuálních dovedností, rozhodovacích schopností, plnění zadávaných úkolů, znalostí předpisů, pracovní disciplínou a spokojeností mezi nadřízeným a zaměstnancem.

Před uplynutím zkušební doby se dále s pracovníkem přehodnocuje výše mzdy, a zaměstnanec obdrží vlastní pracovní oděv. Společně s vedoucím může pracovník

diskutovat případné návrhy na zlepšení pracovního procesu a podstoupení konkrétního školení za účelem zvýšení kvalifikace či doškolení.

Druhý formulář (viz příloha F) je vytvořen pro THP pozice, vedoucí pracovníky a manažery. Pro hodnocení se využívají 3 typy tabulek zaměřené na kvalitu práce, znalosti a dovednosti při práci a přístup k práci. Každá tabulka představující konkrétní oblast se následně vyhodnocuje podle aritmetického průměru. Blíže bude popsáno v obecném průběhu hodnocení.

- **Půlroční hodnocení**

Rina Europe provádí půlroční hodnocení během měsíce února/března daného roku. Dělnické pozice (pracovníci výroby, skladu, údržby, úklidu a kvality) jsou hodnoceny dle 3 typů formulářů (viz příloha E). Každý formulář představuje konkrétní oblast, na kterou se specializuje, a to v pořadí komunikace pracovníků, týmová práce a přístup k práci.

U pozic THP pracovníků, manažerů a specialistů se používají stejné formuláře jako pro hodnocení po zkušební době. (viz příloha F)

### **3.7.1 Obecný průběh procesu hodnocení**

Na blížící se termín hodnocení je daný zaměstnanec vždy dopředu upozorněn a od svého nadřízeného předem obdrží, osobně nebo přes firemní intranet formulář hodnocení. Součástí formuláře je i část *sebehodnocení*, kde pracovník provádí hodnocení svých silných a slabých stránek ještě před začátkem hodnotícího pohovoru.

Z důvodu každodenního kontaktu mezi vedoucími a pracovníky dochází během pracovní činnosti často k neformálnímu hodnocení. Neformální hodnocení pracovníka probíhá během výkonu práce a nejčastějšími hodnotiteli jsou především přidělení patroni či vedoucí úseku.

Formální hodnocení pracovníků většinou probíhá formou hodnotícího pohovoru za účasti vedoucího úseku a hodnoceného pracovníka, kdy daný rozhovor má přesně danou, předem připravenou strukturu Obrázek 5.

Obrázek 5: Fáze hodnocení pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování dle hodnotící formuláře ARYZTA, 2016

Schéma znázorňující fáze hodnocení je určené pro všechny pracovní pozice v podniku. Předposlední fáze pro zjištění praktických a profesionálních cílů není určena pro dělnické pozice.

### 3.7.2 Nástroje hodnocení

Pro zjištění kvantitativních výsledků se používají tři oblasti, ze kterých je daný zaměstnanec vyhodnocen: hodnocení *odborných znalostí*, zpětná vazba *začít-přestat-pokračovat* a *stanovení cílů* – jak osobních, tak profesionálních (pouze u THP, manažerů a specialistů). Pro zajištění kvantitativních výstupů byla vytvořena v centrále ARYZTY také hodnotící stupnice, která obsahuje barevnou škálu s body.

Obrázek 6: Hodnotící stupnice s bodovou škálou

NEDOSÁHL OČEKÁVÁNÍ	ČÁSTEČNĚ SPLŇUJE OČEKÁVÁNÍ	SPLŇUJE OČEKÁVÁNÍ	PŘEDČIL OČEKÁVÁNÍ	POZORUHODNĚ PŘEDČIL OČEKÁVÁNÍ
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Vůbec nespĺňuje očekávání. Naprostý nedostatek zapojení a ochoty přizpůsobit se.	Splňuje základní očekávání, nicméně ne na uspokojivé úrovni. Školení a koučování nutné.	Splňuje očekávání na uspokojivé úrovni. Výkonnost zaměstnance je standardní, není výjimečná nebo mimořádná.	Splňuje očekávání na velmi uspokojivé úrovni - demonstruje příkladnou angažovanost i pod stresem nebo časovým tlakem.	Je skutečným odborníkem v tomto oboru - učí a trénuje další, vyzařuje angažovanost a nadšení. Přebírá iniciativu a je vzorem pro ostatní.

Zdroj: Interní materiály ARYZTA, 2016

- **Odborné znalosti**

Pro zjištění konkrétních výsledků využívá firma jednoduchého aritmetického průměru, kdy každé kritérium obduje stupnicí od 1 (nedosáhl očekávání) až 5 (pozoruhodně předčil očekávání). Celkové body sečte a vydělí počtem znaků. Výsledná hodnota znamená celkové hodnocení pracovníka, jak jej vnímá firma od doby jeho nástupu.

- **Začít – přestat – pokračovat**

Jedná se o model zpětné vazby, jehož základní myšlenka vychází z pracovního chování pracovníka. Zaměřuje se především na silné/slabe stránky pracovníka, které vyžadují podporu a zlepšení.

Princip modelu **začít – přestat – pokračovat**, jak je z názvu patrné spočívá v tom, co by měl pracovník začít dělat, s jakými návyky či pracovním chování by měl přestat a na závěr v čem je jeho práce či chování přínosem v tom pokračovat.

- **Stanovení cílů**

Jde o poslední oblast hodnocení. Výstupem je stanovení individuálních cílů v rámci pracoviště, které je třeba plnit pro splnění obchodní strategie podniku. Při vytyčování dílčích cílů je třeba dodržovat pravidlo **SMART**, tak aby požadovaný cíl byl:

- **Specifický** – Konkrétní cíl, kterého je třeba dosáhnout.
- **Měřitelný** – Jak změřit pokrok případně jak zjistíme, že bylo dosaženo cíle?
- **Dosažitelný** – Cíl srozumitelný a je přijata jeho implementace.
- **Realistický** – Cíl je náročný, ale proveditelný.
- **Časově ohraničený** – Byla stanovena doba na provedení cíle?

Obecný průběh procesu hodnocení je stejný pro všechny zaměstnance v podniku hodnocené po půl roce. Ve firmě se používá i roční posouzení. Probíhá během měsíce srpna/září daného roku hodnocení provádí jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. Formuláře jsou stejné jako při půlročním hodnocení a také obsahují sebehodnocení.

### 3.8 Výzkumné šetření s personálním pracovníkem

Praktická část výzkumného šetření je zaměřená především na zaměstnance výroby na dělnických pozicích, protože v této oblasti má firma největší problémy. Personální útvar má v čele HR manažerku, která koordinuje činnost mzdové účetní, personalistky a tří koordinátorek pro agentury.

Personalistce paní Birndtové byli zaslány předem vytvořené otázky (viz příloha G), které se zaměřovaly na proces orientace a adaptace z pohledu personálního útvaru. Soubor obsahoval celkem 16 otázek. Odpovědi na otázky jsou zaneseny v předcházející části textu, ovšem některé jsou doplněny až v této části práce.

Na otázku, zda je novému pracovníkovi přidělen mentor, odpovídala personalistka následovně: „Mentor je přidělen především kmenovým pracovníkům a zpravidla u náročnějších pozic, které jsou velmi specifické. Z důvodu pouze jednoho interního školitele není reálné zaučovat všechny nově nastupující zaměstnance individuálně.“

Ve společnosti není speciálně přidělený mentor, ale pouze technický interní školitel. Má na starost koordinaci a vykonávání školení na lince a obsluhování strojů. Personální útvar domlouvá i externí školení, kdy si pozve externího školitele a zaměstnanci se na jeho školení musí předem přihlásit.

U THP pracovníků a vedoucích je mentorem především jejich přímý nadřízený (tedy řídicí manažer pro daný úsek). Dělnickým pozicím zpravidla není přidělen mentor a vedoucí pracovník nejčastěji deleguje zaučení zkušenému spolupracovníkovi. Doškolení probíhá formou školící příručky a praktických školení, které plánuje vždy k určitému datu interní školitel.

Mentori (manažeři) pro THP pracovníky a vedoucí se účastní seminářů, kdy je do společnosti pozván ředitel společnosti, jednotlivé týmy vedoucích pro daný úsek a probíhá intenzivní školení. Školení trvá i několik dní a převážně uvnitř společnosti, což usnadňuje řešení případných problémů přímo v závodě. Ve výjimečných případech se zve externí školitel. Školení manažerů probíhá každé pololetí.

Na otázku, kolik je vyhrazeno času na zaučení odpovídala personalistka, že se odvíjí dle pracovního zařazení. Ale zpravidla je to u výrobních pozic mezi 1-2.měsíci. U náročnější dělnických pozic se proces prodlužuje až ke stanovené zkušební době. U THP a

vedoucích pracovníků se doba adaptace pohybuje v rozmezí 4-6. měsíců, ovšem často pokračuje i dále po uplynutí zkušební doby. Z důvodu toho

Podle slov personalistky je považováno za nejkritičtější období prvních týdnů, kdy se pracovník připravuje na vstup do nového pracovního prostředí a musí se rychle adaptovat. Další kritické období se vztahuje ke zkušební době, kdy je zaměstnanec hodnocen nadřazeným.

### **3.9 Dotazníkové šetření pro zaměstnance podniku**

Dotazníkové šetření bylo vytvořeno pomocí internetové služby Survio. Hotový dotazník (viz příloha H) byl poté zaslán personálnímu pracovníkovi, který dotazníky přeposlal interním emailem, tak aby se dostaly mezi co nejvíce pracovníků.

Pokládané otázky byly logicky uspořádány, tak jak procházel nový pracovník orientačním a adaptačním procesem a dělily se do těchto čtyř kategorií: *Obdržené materiály a informace, systém školení, náročnost adaptačního období a systém hodnocení.*

Dotazníkového šetření se účastnili THP pracovníci, dělnické pozice a 2 brigádníci. Dotazník vyplnilo a následně poslalo celkem 21 lidí, s tím že 61,9 % (13 respondentů) tvořili ženy a 38,1 % (8) bylo mužů. Výsledné odpovědi odeslalo 42 % dotázaných, 58 % dotázaných dotazník nedokončilo.

Dotazníkového šetření se účastnili zaměstnanci ve věku: 18-25 14,3 %, 26-35 42,9 % (nejvíce respondentů), 36-50 33,3 % a v poslední věkové kategorii 51 a více pouze 9,5 %.

Další otázka se dotazovala na délku působení zaměstnanců ve společnosti Rina Europe, s.r.o. Ze získaných odpovědí bylo zjištěno, že 9,5 % zaměstnanců je stále ve zkušební době, 19 % zaměstnanců působí ve společnosti méně než 6 měsíců, 9,5 % zaměstnanců méně než rok, 52,4 % dotázaných pracuje ve společnosti 1-5 let a více než 5 let odpovědělo 9,5 %. Můžeme usoudit, že ve společnosti jsou zaměstnání převážně pracovně starší a zkušenější pracovníci.

Čtvrtá otázka zjišťovala, zda jsou pracovníci zaměstnání pod společností Rina, tedy jsou přijatí do kmene či jsou najatí personální agenturou. Respondentů odpovědělo, že 76,2 % tvoří kmenoví pracovníci společnosti a 23,8 % tvoří agenturní pracovníci. Ve společnosti



převažuje složka kmenových pracovníků, pro které je zaměstnavatelem Rina Europe, s.r.o.

**Otázka č. 5: Obdržel jste v den příchodu dostatek materiálů či informací o společnosti?**

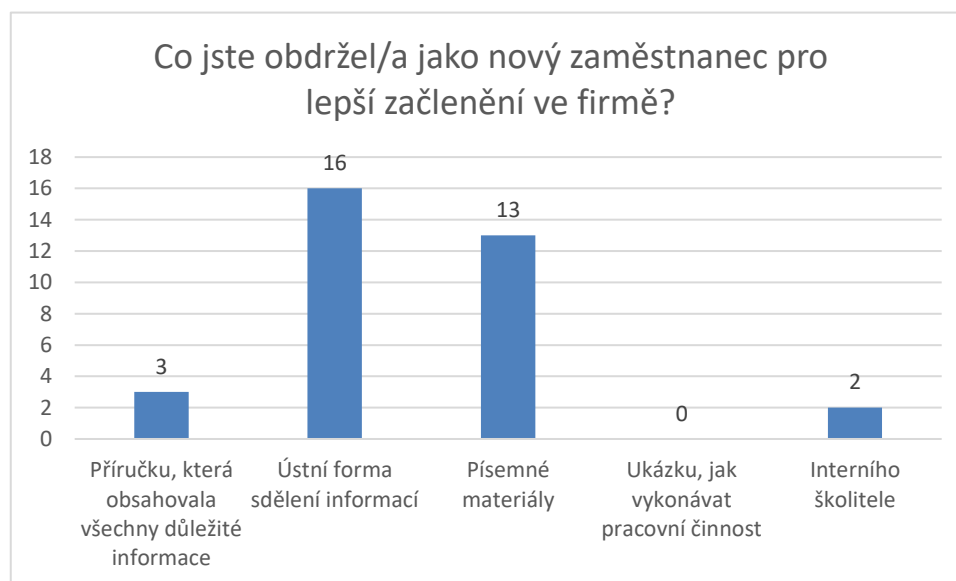
Zde se shodovali všichni dotazující odpovědí ano.

**Otázka č. 6: Co jste obdržel jako nový zaměstnanec k lepšímu začlenění ve firmě?**

Otázka umožňovala vybrat více možných odpovědí. Dotazovaní zde mohli vybírat z možností jako: příručku, ústní forma informací, písemné materiály, praktickou ukázkou či interního školitele.

Ze sloupcového grafu je patrné, že společnost novým zaměstnancům při nástupu poskytuje především písemné materiály či jsou jim předány ústní informace o společnosti. Někteří pracovníci uvedli, že při nástupu obdrželi příručku, která již v dnešní době ve společnosti chybí.

Obrázek 7: Otázka č. 6



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2019

**Otázka č. 7: Byly pro Vás prezentované materiály přehledné a srozumitelné?**

Na tuto otázku odpověděli respondenti: 28,6 % (6) rozhodně ano, 47,6 % (10) spíše ano a 23,8 % (5) spíše ne. Výsledek je, že pro většinu byly poskytnuté materiály srozumitelné.

**Otázka č. 8: Pokud jste na přechodí otázku odpověděl/a NE uvítal/a byste při nástupu informační brožurku, které by obsahovala stručně všechny nutné informace o firmě včetně pracovní smlouvy a ostatních souvisejících dokumentů, popisu pracovního místa, zaměstnaneckými výhodami, důležitými závodními termíny a termíny pro hodnocení?**

I přes to, že dokumenty byly pro většinu respondentů srozumitelné, určitě by uvítali příručku se všemi potřebnými informacemi. Pro variantu spíše ano se přiklánělo 72,7 % odpovídajících.

**Otázka č. 9: Obodujte následující oblasti.**

V této otázce měli respondenti hodnotit oblasti podle toho, jak byly sděleny při příchodu do organizace. Bodování od 1 (nebylo sděleno) do 5 (dostal jsem všechny informace).

Tabulka 4: Otázka č. 9

Hodnocená oblast	Průměrná hodnota
Informace o společnosti	3
Informace o odměňování	4,5
Informace o zaměstnaneckých výhodách	4,2
Bezpečnost a předcházení nehod	4,2
Pracovní vztahy s odbory	4,5
Zařízení organizace	4,1

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2019

Respondenti hodnotili množství a kvalitu podávaných informací velmi kladně.

**Otázka č. 10: Obodujte následující oblasti.**

V této otázce měli respondenti hodnotit oblasti při orientaci v pracovním útvaru či místě. Bodování od 1 (nebylo sděleno) do 5 (dostal jsem všechny informace).

Tabulka 5: Otázka č. 10

Hodnocená oblast	Průměrná hodnota
Funkce útvaru	3,5

Pracovní povinnosti a odpovědnost	3,8
Politika, postupy a omezení v útvaru	3,9
Průvodce útvarem	4,0

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2019

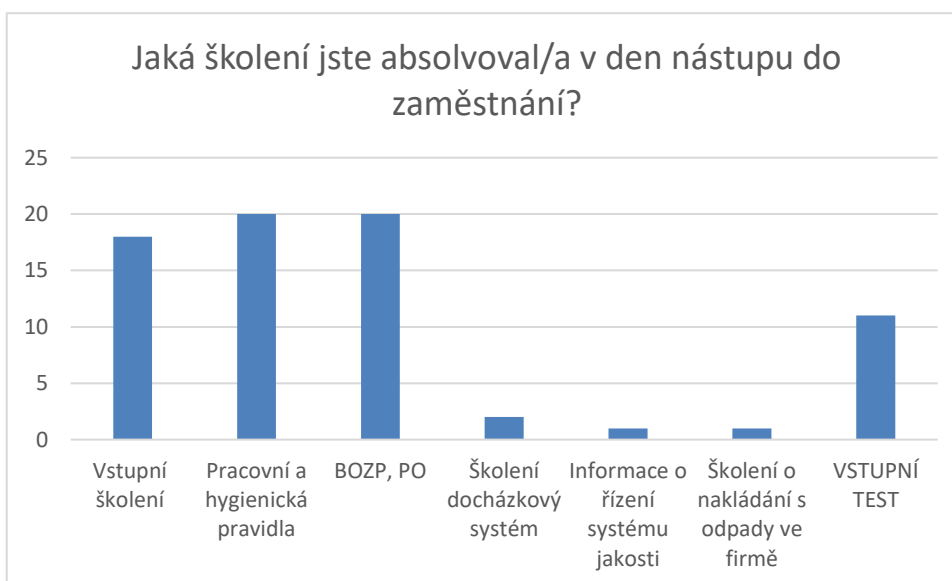
Výsledné průměrné hodnoty jednotlivých oblastí se nacházeli v rozmezí 3,5 – 4 body, tedy informace podávané v útvaru byly srozumitelné.

### Otázka č. 11: Jaká školení jste absolvoval/a v den nástupu do zaměstnání?

Otázka umožňovala opět vybrat více možných odpovědí. Dotazovaní zde mohli vybírat z možností jako: vstupní školení, pracovní a hygienická pravidla, školení BOZP a PO, školení docházkový systém, informace o řízení systému jakosti, školení o nakládání s odpady a vstupní test.

Při nástupu do zaměstnání absolvují zaměstnanci vstupní školení, pracovní a hygienická pravidla a školení BOZP a PO. Následně jsou jejich získané znalosti prověřené vstupním testem. Z obrázku je patrné, že někteří zaměstnanci museli z důvodu aktuální potřeby a jejich pracovního zařazení absolvovat i školení o nakládání s odpady či informace o řízení systému jakosti.

Obrázek 8: Otázka č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2019

### Otázka č. 12: Byl pro Vás proces zaškolení (teoretického i praktického) vyhovující?

Respondenti hlasovali takto: Určitě ano 14,3 %, spíše ano 66,7 %, spíše ne 19 %. Respondenti se shodují, že jim školení spíše vyhovovalo. Poměrně velké část odpovídajících (19 %) mělo k systému školení své výhrady.

#### Otázka č. 13: Co byste na školení změnil/a?

Pro většinu respondentů byla školení spíše vyhovující. Ovšem uvítali by více praktického zácviku, instruktáží a intenzivnější dohled nad výkonem činností.

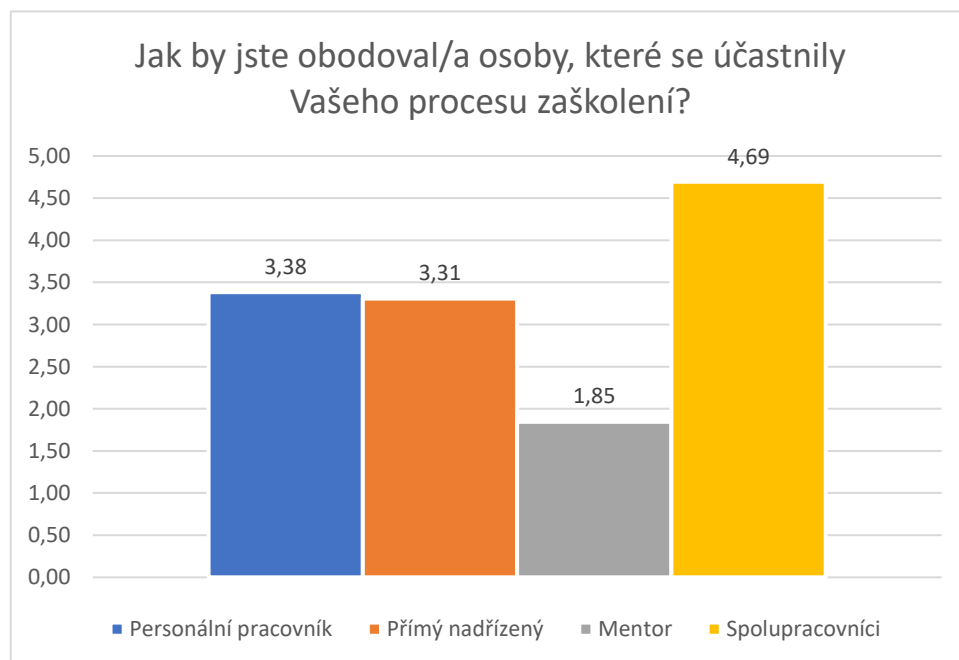
#### Otázka č. 14: Měl/a jste u sebe osobu, která Vám odpovídala na Vaše dotazy a poskytovala další informace?

Zde odpovědělo 85,7 % zaměstnanců ano a zbylých 14,3 % ne. Pracovníci měli tedy možnost řešit aktuální problém, dotazy či připomínky.

#### Otázka č. 15: Jak byste obodoval/a osoby, které se účastnily Vašeho procesu zaškolení? Od 1 (neúčastnil se) do 5 (byl mi vždy nápomocen).

Z obrázku níže lze vyčíst, že na celkové zaškolení a adaptaci měli největší podíl spolupracovníci. Lze tedy usoudit, že spolupracovníci předávali praktické rady a instruovali nové zaměstnance. Hodnocení personálního pracovníka a přímého nadřízeného vyšlo z průzkumu také pozitivně. Oproti tomu mentor byl k dispozici jen pro některé pracovníky, a proto získal nízké hodnocení.

Obrázek 9: Otázka č. 15



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2019

**Otázka č. 16: Byl Vám přidělen zkušený pracovník (mentor, patron) pro lepší orientaci ve firmě po sociální i pracovní stránce?**

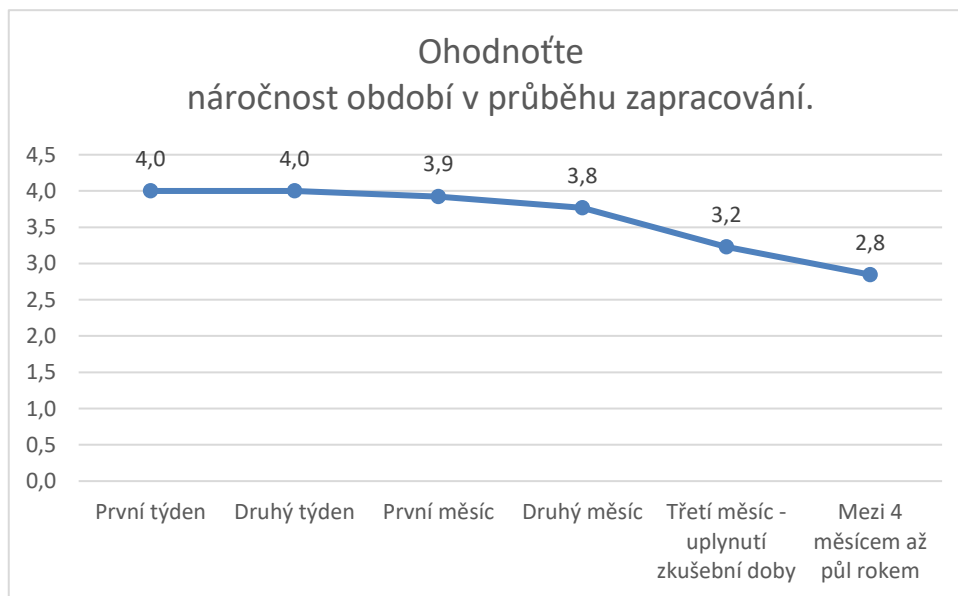
Touto otázkou se mířilo na odbornou pomoc při vykonávání činnosti či osobní instruktáži. Z uvedených odpovědí vzešlo, že 61,9 % lidí nemělo přiděleného mentora a pro 38,1 % lidí byl mentor k dispozici. Od personalistky bylo zjištěno, že mentor byl přidělen především vedoucím pracovníkům či THP pracovníkům a dělnické pozice byli proškolení svými přímými nadřízenými či zkušenými spolupracovníky.

**Otázka č. 17: Pokud jste odpověděl/a NE, byla by pro Vás tato osoba přínosem?**

**Výsledek:** Rozhodně ano 41,2%, spíše ano 47,1 %. Pro možnost spíše ne a ne se vyjádřilo 5,9 % oslovených. Zaměstnanci by tedy školicího mentora uvítali.

**Otázka č. 18: Ohodnoťte náročnost období v průběhu procesu zapracování od 1 (nebyl náročný) do 5 (byl velmi náročný).**

Obrázek 10: Otázka č. 18



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2019

Respondenti měli možnost bodovat následující časová období v průběhu orientace a adaptace. K tomu využívali bodovací systém od 1 (nebyl náročný) do 5 (byl velmi náročný). Následně byl z odeslaných hodnot vytvořen průměr pro každé časové období.

Na sloupcovém grafu můžeme pozorovat klesající trend křivky obtížnosti, tak jak se měnila od prvního týdne až po konec adaptačního období pro jednotlivé pracovníky ve společnosti.

#### **Otázka č. 19: V čem byl pro Vás proces orientace a adaptace náročný?**

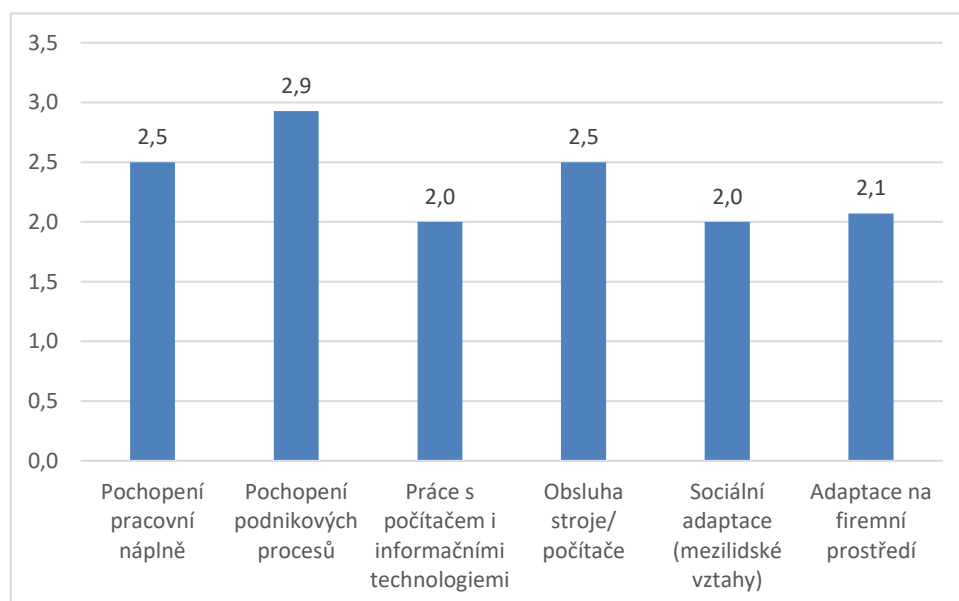
Pracovníci uváděli náročnost procesu orientace a adaptace v podniku spojenou s: *množstvím nových informací za krátký časový úsek, nová práce, škála nařízení a praktik v jaké se musí osoba v potravinářství orientovat, zvyk na nové prostředí a spolupracovníky, nejasná strategie a priority při výkonu činnosti, střídání pozic, krátký zácvik, rychlá orientace na jinou pracovní pozici dle aktuální potřeby.*

#### **Otázka č. 20: Ohodnot'te náročnost následujících aktivit v procesu zapracování se v organizaci od 1 (nebylo náročné) do 5 (bylo velmi náročné).**

Respondenti měli opět možnost obodovat následující aktivity v průběhu orientace a adaptace podle toho, jak se jim zdály náročné. K tomu využívali bodovací systém od 1 (nebylo náročné) do 5 (bylo velmi náročné).

Následující graf níže se dělí do dvou částí, a to pracovní a sociální adaptace. První část grafu se týká pracovní adaptace a sice pochopení pracovní náplně, podnikových procesů, práce s informačními technologiemi a obsluhou stroje.

Obrázek 11: Otázka č. 20



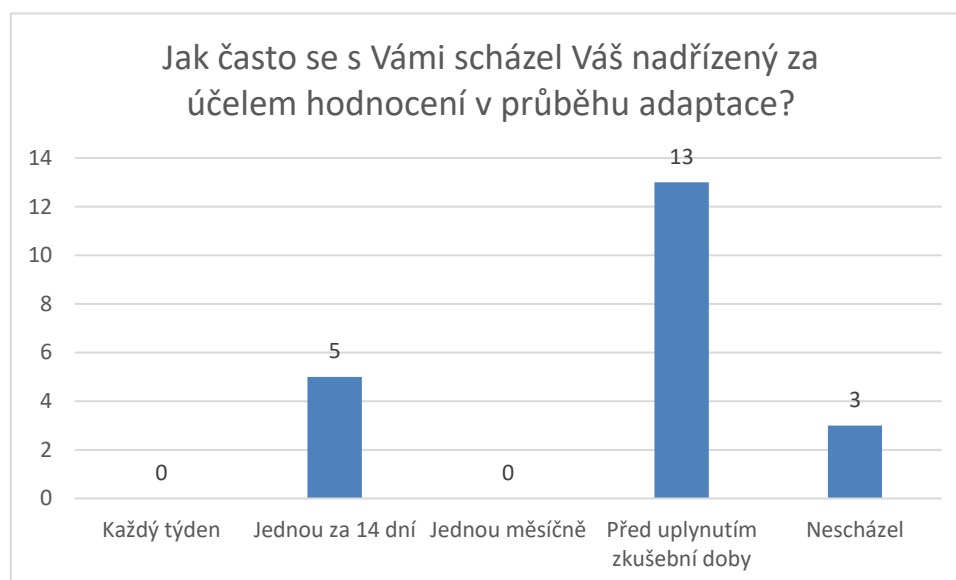
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2019

Podle obdržených dotazníků pracovníci nemají problém se začleněním do firemního prostředí ani mezilidskými vztahy a komunikací na pracovišti. Větší problémy pracovníci registrovali při pochopení a dodržování vnitropodnikových procesů a směrnic platících pro potravinářské odvětví.

**Otázka č. 21: Jak často se s Vámi scházel Váš nadřízený za účelem hodnocení (zpětné vazby v průběhu adaptace)?**

Při rozhovoru s brigádníky bylo zjištěno, že žádné hodnocení neprobíhalo. Ani po absolvování zkušební doby.

Obrázek 12: Otázka č. 21



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2019

Z grafu je patrné, že na výrobních pozicích přímý nadřízený hodnotí pracovníky především před uplynutím zkušební doby, což je považováno za nejkritičtější období při nástupu nového pracovníka. Z 21 respondentů 5 uvedlo, že byli hodnoceni jednou za 14 dní. Zbývají tři respondenti uvedli, že se s nimi přímý nadřízený za účelem hodnocení nescházel.

**Otázka č. 22: Byl/a jste spokojen/a s průběhem hodnocení v době adaptace?**

Zde se dotazující v odpovědích rozcházel. Velký vliv na to měl typ pracovní smlouvy pracovníků. Kmenoví zaměstnanci pracují na HPP byli spokojeni s procesem hodnocení ze 71,4 % oproti tomu brigádníci pracující na základě dohody o provedení práce či

pracovní činnosti byli nespokojeni. Brigádníci uvedli, že v jejich případě žádné hodnocení neprobíhalo, a tudíž nedostali zpětnou vazbu.

#### **Otázka č. 23: Co byste popřípadě změnil/a při hodnocení?**

Ti, kteří nebyli s otázkou hodnocení spokojeni by uvítali pravidelnější hodnocení pro získání zpětné vazby o svém pracovním výkonu. Jednalo se především o brigádníky, kteří neprocházeli hodnotícím procesem. Někteří pracovní starší pracovníci by uvítali i lepšího vedoucího.

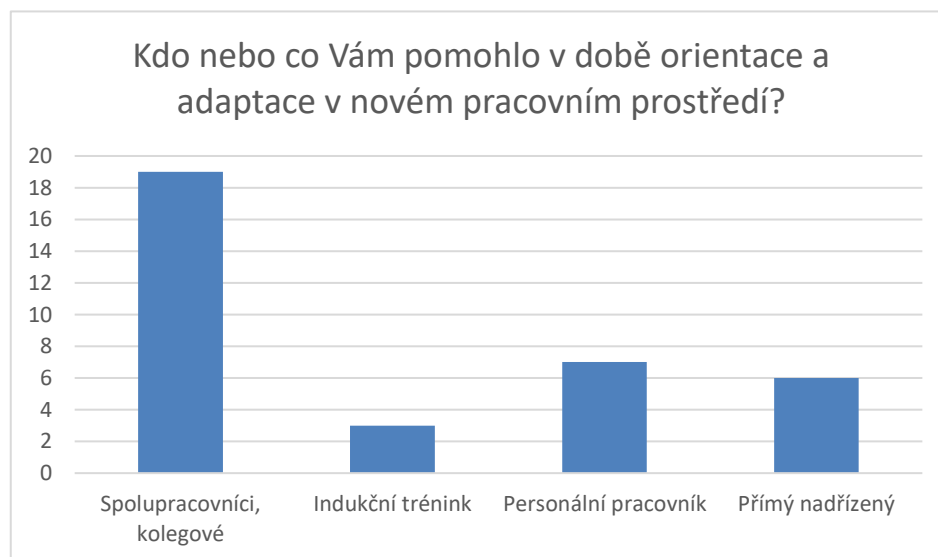
#### **Otázka č. 24: Jak dlouho trval proces adaptace, než jste mohl/a samostatně vykonávat svoji pracovní pozici?**

Respondenti uvedli, že nejčastější doba adaptace se pohybuje od jednoho do čtyř měsíců. Do 1 měsíce 23,8 %, 1-2 měsíce 23,8 %, 2-3 měsíce 28,6 %, 3-4 měsíce 19 % a nakonec 5 a více měsíců 4,8 %. Doba orientace a adaptace se u každého pracovníka lišila dle vykonávané pracovní pozice.

#### **Otázka č. 25: Kdo nebo co Vám nejvíce pomohlo v době orientace a adaptace v novém pracovním prostředí?**

V této otázce bylo možno vybrat také z více možných odpovědí: *Spolupracovníci, indukční trénink, personální pracovník* či *přímý nadřízený*.

Obrázek 13: Otázka č. 25



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2019



Z grafu výše (Obrázek 13) je patrné, že nejvíce pomáhali nově příchozím pracovníkům jejich zkušenosti kolegové. Na dalších pozicích se umístili personalista a přímý nadřízený. Při průzkumu vyšly zajímavé výsledky, kdy personální pracovník a přímý nadřízený nenaplnili očekávání. Na čtvrtém místě se umístil adaptační nástroj indukční trénink, který je pro mnohé příliš teoretický.

**Otázka č. 26: Máte nějaké připomínky ke zlepšení procesu orientace a adaptace ve společnosti?** Respondenti odpovídali: *více času věnovat novým zaměstnancům, více praktického zácviku, lepší materiály při zaučení, lepší individuálnější přístup.*

### **3.10 Zhodnocení procesu orientace a adaptace ve společnosti Rina Europe, s.r.o.**

Na základě polostrukturovaného rozhovoru, dotazníkového šetření zaměstnanců, interních materiálů a získaných písemných dokumentů byly zjištěny silné a slabé stránky v procesu orientace a adaptace a budou popsány dále. I přesto, že podnik nemá zavedený konkrétní plán mapující nástup nových pracovníků od začátku až po uplynutí adaptační doby využívá mnohé adaptační nástroje, které fungují a zaměstnancům vyhovují.

#### **3.10.1 Silné stránky**

- **Písemné materiály** – Na základě průzkumu bylo zjištěno, že noví zaměstnanci byli dostatečně informováni především o odměňování, zaměstnaneckých benefitech, bezpečnosti a prevenci nehod na pracovišti i informacích o útvaru, které jim předával jejich přímý nadřízený. Z dotazníků zaměstnanců i z rozhovoru s personálním pracovníkem bylo zjištěno, že poskytované materiály a formuláře jsou srozumitelné a přehledné.
- **Vstupní školení** – S tím souvisí i dobře propracovaný systém vstupního školení, BOZP a PO, pracovních a hygienických pravidel a vstupní test, kterého by se měl účastnit každý nový pracovník. Obsahem vstupního školení je bezpečnost potravin, osobní hygiena, alergenů, rizika a hlášení v případě problémů a pochopení odpovědnosti v podniku.
- **Zkušený personál** – Zkušení kmenoví zaměstnanci, kteří pracují pro společnost Rina již delší dobu, představují velmi důležitý faktor při začleňování nových zaměstnanců. Podle výsledků šetření bylo zjištěno, že spolupracovníci mají největší podíl na zaškolení a také byli nejvíce nápomocni v průběhu celého procesu orientace a adaptace nového pracovníka.
- **Vztahy na pracovišti a komunikace** – Vřelé mezilidské vztahy a komunikace v podniku jsou dalším podstatným faktorem, který má dopad na sociální začleňování a adaptaci na firemní kulturu v podniku. Průzkum naznačil, že zaměstnanci nemají problém se svými kolegy a snadno se dokáží do pracovního kolektivu začlenit.

### 3.10.2 Slabé stránky

Společnost Rina nedisponuje jen silnými stránkami. Dle dotazníkového šetření a rozhovory s personalistkou můžeme vyhodnotit jako nedostačující následující oblasti.

- **Absence orientační brožurky** – Podle slov personalistky dostávají noví zaměstnanci v úvodu dostatek písemných materiálů a ústních informací. To souhlasí i s provedeným dotazníkovým šetřením. Pro doplnění informací zaměstnancům využívá personalistka firemní šanon, který je k dispozici pouze v jednom vydání na personálním oddělení. Šanon ovšem nelze zapůjčit na domácí studium.
- **Informace o samotné organizaci a funkce konkrétního útvaru** – Z dotazníkového průzkumu vyšla průměrná hodnota 3 z 5 možných bodů. Tedy zaměstnancům nejsou tak podrobně vysvětleny informace o samotné organizaci, její organizační struktura, plán organizace, možnosti vzdělávání v organizaci, kontaktní údaje na klíčové pracovníky či zásadní termíny pro odvětví, či termíny školení. Při hodnocení uvedení pracovníků do útvarů bylo zjištěno, že pracovníci nebyli tolik spokojeni se sdělením informací o práci v útvaru a obodovali tuto skutečnost 3,5 body z 5 možných.
- **Složitě vnitropodnikové procesy** – Dalším problémem, který vzešel z výzkumného šetření byla nedostatečná orientace pracovníků ve vnitropodnikových procesech a nastavení pravidel společnosti. Týká se především využívání specifického vybavení na určitých linkách, barevného kódování a všech nastavení organizace a norem platící v potravinářském systému.
- **Poskytnutý čas** – V otevřených otázkách, kde mohli zaměstnanci vyjádřit svůj osobní názor často uváděli, že poskytnuté informace byli dostatečné, ovšem noví pracovníci měli jen krátkou dobu na pochopení a vstřebání všech důležitých informací.
- **Adaptační plán** – V podniku Rina Europe nejsou vytvořeny plány adaptace pro jednotlivé pozice, jako je tomu u větších společností. Zaměstnanci jsou v den nástupu řízeni personalistkou, která je následně předává jejich přímému nadřízenému. Nový zaměstnanec vykonává svoji činnost pod dohledem vedoucího a svých spolupracovníků, účastní se periodických školení na daném úseku. Před uplynutím zkušební doby se oficiálně schází se svým vedoucím za účelem zhodnocení pracovníka a jeho budoucnosti v podniku.

- **Indukční trénink** – Společnost využívá pro zaškolování a vzdělávání svých pracovníků nástroj indukční trénink (viz příloha C). Podle výsledků šetření tento nástroj není pro pracovníky tolik efektivní. Jedním z důvodů může být nepřesně stanovené časové rozmezí školení a nedokončené formuláře.
- **Převažuje teoretické zaškolení** – Při rozhovoru s personálním pracovníkem bylo zjištěno, že specifické školení obsažené v indukčních plánech je vlastně příručka, kterou si musí daný pracovník prostudovat a na základě toho vykonávat v praxi. Ovšem praktické zaškolení na lince je stanovené v ročním plánu, takže pokud zrovna neprobíhá instruktáž k danému školení, nového pracovníka musejí zaškolovat operativně jeho spolupracovníci.
- **Nízký počet školení** – Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že školení probíhají velmi nepravidelně a jsou určeny pro velkou skupinu lidí a nejsou tak efektivní.
- **Chybí organizace při nástupu** – Jeden respondent z řad zkušených pracovníků uvedl, že při nástupu na školení vznikají problémy s koordinací, pro jaké oddělení či pracovní skupinu je dané školení připravené. Řešením by bylo předem na dané školení zaměstnance upozornit a vytvořit více školení po menších sekcích se zaměřením na danou tematiku.
- **Vytižení interního školitele** – Uvnitř organizace působí pouze jeden interní školitel, který má na starost koordinaci a tvorbu praktických školících tréninků.
- **Aktivita vedoucího pracovníka v době adaptace nového pracovníka** – Mnoho respondentů uvádělo, že v průběhu prvních týdnů se s nimi jejich vedoucí pracovník nescházel. Informování se o jejich dosavadním stavu, hodnocení jejich výkonu a podání zpětné vazby probíhalo až při závěrečném hodnocení před ukončením zkušební doby.
- **Nevybavení pracovníci z agentur** – Při osobním rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že pracovníci agentur nejsou dostatečně vycvičeni a připraveni vykonávat svoji pracovní náplň. V tom případě musí celý proces zaučení absolvovat i na samotném pracovišti. Pokud se zaměstnanec rozhodně předčasně odejít, pro firmu to představuje náklady s vyplacením peněz pracovní agentuře, na mzdu zaměstnance i školitele, který jej zaučuje.

## 4 Návrhy na zlepšení

Tato část práce bude na základě silných a slabých stránek navrhovat doporučená řešení a možné návrhy na zlepšení, které by organizaci mohli pomoci zefektivnit dosavadní stav procesu orientace a adaptace nových zaměstnanců.

### 4.1 Doplnění materiálů

- **Orientační balíček**

**Prvním návrhem na zlepšení**, který by většina zaměstnanců uvítala by byl orientační balíček, který by shrnoval:

- Stručné informace o firmě, organizační strukturu, plánek firmy
- Informace o vnitropodnikových procesech
- Hygienická pravidla a postupy na pracovišti
- Zaměstnanecké výhody, podnikové svátky
- Možnosti vzdělávání v organizaci
- Kontakty na důležité osoby ve společnosti
- Postup v případě nouze či úrazu
- Nejčastěji pokládané otázky nového zaměstnance.

Výsledkem by byla ucelená brožurka, kterou by si zaměstnanci mohli vzít domů, popřípadě sebou do práce a nemuseli by chodit na personální oddělení či získávat informace od svých nadřízených.

Další výhodou by bylo ušetření času při poskytování ústních informací novým pracovníkům v den nástupu do zaměstnání. Personalistka by se mohla zaměřit jen na vyřízení administrativních záležitostí a novému pracovníkovi by předala osobní složku a příručku. S tím se pojí i další výhoda a tou je průběžná příprava na vstupní test, který se pořádá v prvním týdnu a je povinný pro všechny pracovníky.

Vytvoření příručky by dostalo na starost personální oddělení a společnými silami za účasti vedoucího daného úseku by tuto příručku mohli vytvořit. Realizace příručky by jistě stála firmu náklady, ovšem díky ušetřenému času a výše zmíněným přínosům by se její investice podniku vrátila.

- **Osobní složka zaměstnance**

**Dalším návrhem na zlepšení**, který by personální asistentce ušetřil práci by byla osobní složka zaměstnance, kterou by získal nový pracovník při nástupu. Složka by obsahovala všechny papírové formuláře (kopii pracovní smlouvy, formulář vstupní školení, popis pracovní náplně, indukční trénink, záznam o nadcházejících školeních) v jednom svazku.

Náklady na vytvoření osobní složky zaměstnance by byly minimální. Pouze za využití firemní tiskárny a kancelářského papíru A4.

- **Vylepšení směrnice indukční trénink nového zaměstnance**

**Doporučené vylepšení** se týká směrnice formuláře indukčního tréninku. Každý formulář je speciálně upraven pro konkrétní pracovní pozici ve firmě, ať se jedná o výrobní pozice, THP pracovníky či manažerské pozice. Ve formulářích je zaneseno téma školení, školitel, datum akce a délka trvání. Ovšem datum akce a trvání školení je uvedeno pouze pro nástupní den. Praktické zácviky nemají stanovený datum, takže zaškolení probíhá neurčitě. Personální oddělení by mělo tento formulář upravit a dokončit do 1 měsíce.

- **Vytvoření nové směrnice pro nové zaměstnance – Adaptační plán**

Společnost Rina má za účelem získávání nových zaměstnanců vytvořené orientační schéma (viz příloha B). Diagram ovšem znázorňuje pouze hlavní body, tak jak jimi prochází nový zaměstnanec, tak aby byl přijat a proces adaptace byl ukončen. Podniku ovšem chybí adaptační plán či program, tak aby mapoval první kroky zaměstnance ve společnosti. Program by měl usnadnit první týdny procesu, tak aby byly jak pro zaměstnance, tak i ostatní zapojené osoby snadnější. Směrnice adaptačního plánu by měla mít obecný charakter šablony, aby byla využitelná pro všechny pracovní pozice.

Ve směrnici by mělo být uvedeno, kdo a jak se na daném procesu podílí, jaká je jeho náplň práce, časové rozvržení adaptačního procesu, kdo bude provádět a v jakém časovém intervalu provádět hodnocení. Struktura adaptačního procesu by měla vypadat přibližně takto:

- Účel procesu orientace a adaptace
- Předmět procesu
- Vysvětlení pojmů z oblasti orientace a adaptace
- Související dokumenty s procesem

- Průběh adaptačního procesu, fáze adaptačního procesu, délka adaptačního procesu, administrace spojená s adaptací a průběžné hodnocení
- Základní povinnosti a obsah práce nového pracovníka
- Povinnosti vedoucího pracovníka a obsah práce
- Povinnosti školícího pracovníka (mentora)

Vytvoření schématu by mělo obstarat personální oddělení společně s interním školitelem, který má na starost a zaškolení nových kmenových zaměstnanců velký podíl. Adaptační plán by plnil i funkci kontroly jak pro personalistu, tak vedoucího pracovníka, zda zaměstnanec prošel všemi fázemi.

## 4.2 Školení

### • **Vzdělávání zkušených spolupracovníků**

**Návrh na řešení:** Kvůli velké vytíženosti interního školitele by se hodilo, aby vedoucí oddělení či úseku vybral zkušené pracovníky, kteří by absolvovali školení pod vedením interního mentora a dále se rozvíjeli. Obdržené zkušenosti by poté aplikovali ve společnosti, kde by mohli předvádět ověřené praktické školení pro menší skupinky lidí. Mohli by snáze zaučovat nové pracovníky a proces školení by se maximálně zefektivnil. Náklady spojené s absolvováním školení by měli školící pracovníci proplaceni v rámci své hodinové sazby a pokud by se v podniku domluvili na pořádání pravidelných školení pro menší úseky, personální asistentka by mohla školící pracovníky motivovat finanční prémie. Tím by se redukovali náklady na zaměstnání dalšího interního školitele.

S navýšením počtu zaškolených pracovníků by se mohli provádět i častější školení, které by uvítali především pracovníci, kteří v průzkumu uváděli nízký počet školení.

### • **Organizace školení**

Hlavní personalistka by se měla společně s interním školitelem domluvit a včas zveřejnit datумы nadcházejících školení.

**Návrh řešení:** Pro školení THP pracovníků a vedoucích, kteří pracují na počítačích by měla personalistka rozeslat emailovou pozvánku, kde by svým souhlasem potvrdili účast a personalistka mohla zajistit kapacitu. Pro dělnické pozice uveřejnit na firemní nástěnku formulář, kam by se mohli písemně zapsat. Kapacita pro školení by měla být omezená

pro určitý počet lidí, tak aby školení probíhali vždy v menší skupině lidí pro přidělený úsek závodu.

- **Zlepšení v náboru agenturních pracovníků**

Pro lepší efektivitu v přijímání agenturních pracovníků by bylo vhodné, aby nově přijatí podstoupili přezkoušení podle zadaných požadavků firmy ještě před tím, než nastoupí do adaptačního procesu ve společnosti. Tímto krokem si firma ověří, zda je daný člověk schopný pozici vykonávat a byl tedy řádně proškolen agenturní společností ještě před nástupem. V opačném případě Rina zavede přísnější kritéria při zadávání a zveřejňování inzerátů či zvolí jiný typ agentury. V konečném důsledku by tímto opatřením mohla firma předejít zaměstnání nevyhovujícího pracovníka a znatelně by ušetřila náklady na jeho adaptaci. O zavedení tohoto zlepšení by se měl postarat tým koordinátorek agenturních pracovníků.

### **4.3 Hodnocení**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina pracovníků na výrobních pozicích je hodnocena až při uplynutí zkušební doby. Pro nastupujícího pracovníka je to poměrně dlouhá doba, kdy je v organizaci utvářen bez vedení a zpětné vazby nad jeho pracovní a sociální adaptací. Z toho důvodu by měli být vytvořeny 2 nástroje pro lepší efektivitu a rychlejší začlenění nového pracovníka a sice:

- Hodnotící formulář
- Dotazník o spokojenosti

První týden je pro nového zaměstnance klíčový a utváří jeho status ve společnosti. Je důležité, aby se nový pracovník cítil ve společnosti vítán a pro udržení pracovníka je důležité, aby se mu věnovala patřičná pozornost. Přímý nadřízený a pracovník by se měli po prvním týdnu sejít a společně zhodnotit první týden. Při domluvě by si měli stanovit cíle a kritéria, které by chtěli zhodnotit před dovršením konce zkušební doby. Poté se sejít každých 14 dní a zkontrolovat průběh pracovní a sociální adaptace pracovníka v novém prostředí.

**Návrh na zlepšení:** Pro lepší práci s hodnocením nového pracovníka v průběhu prvních týdnů až po dobu ukončení zkušební doby byl vytvořen hodnotící formulář. (viz příloha I)



Formulář obsahuje hlavičku, kde jsou uvedeny základní údaje o účastnících hodnocení, délku adaptačního období a datum ukončení zkušební doby. Dále formulář obsahuje hodnocení po prvním týdnu, které slouží spíše orientačně za účelem doplnění informací a jsou již stanoveny první adaptační cíle, které by měl nový pracovník dosáhnout. Poté probíhá hodnocení po 14 dnech, kdy se průběžně kontroluje plnění cílů. Před uplynutím zkušební doby probíhá hlavní hodnocení, kde jsou objektivně známkovány oblasti, ve kterých se pracovník pohybuje.

**Návrh na zlepšení:** Zaměstnancům, kteří již prošli adaptačním procesem by měl by poslán dotazník spokojenosti. Dotazník by měl být anonymní a měl by obsahovat uzavřené i otevřené odpovědi, aby blíže odhalil a odstranil dílčí problémy adaptace, které zaměstnanec v průběhu řeší. Na základě vyhodnocení dotazníků může dojít ke změně v dosavadním průběhu orientace a adaptace a obdržení zpětné vazby jak pro vedoucího, tak i personální útvar. Vytvoření dotazníků by měla zhotovit personalistka, která má s nástupem a postupem nových pracovníků napříč společností největší zkušenosti.

## **Závěr**

Cílem této práce bylo zhodnotit proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku Rina Europe, s.r.o. sídlící v Myslince. Procesy byly následně analyzovány a vytvořeny návrhy na zlepšení procesů. Bakalářská práce se dělila do čtyř částí:

- Výzkumná teoretická část
- Seznámení s podnikem
- Praktická empirická část
- Návrhy na zlepšení

Teoretická část byla sepsána na základě studia odborné literatury. První část se dělila do jedné kapitoly, která obsahovala mnoho podkapitol. Jednotlivé podkapitoly se zaměřovaly na vysvětlení pojmů v oblasti lidských zdrojů, jeho řízením, cíli, charakteristikou, úkoly a personálními činnostmi. Poté byla již podrobně popsána problematika personálních činností orientace a adaptace, její cíle a metody. S metodami úzce souviselo hodnocení pracovníků, které probíhá i v době orientace a adaptace.

Ve druhé kapitole byl představen podnik Rina Europe, s.r.o. sídlící v Myslince. V této části práce byla přiblížena firma, její zaměření, strategie, cíle a popsána historie organizace. V další části bylo analyzováno vnější a vnitřní prostředí podniku. Zjištěné výstupy byly převedeny do SWOT matice.

Ve třetí části se práce zaměřovala na zpracování dotazníkových šetření, při kterých bylo spolupracováno s personalistkou společnosti a zaměstnanci. Předem připravené otázky byly včas zaslány personalistce a zjištěné informace byly zformulovány a převedeny do textové části. Na základě výsledků z dotazníkového šetření zaměstnanců byly analyzovány silné a slabé stránky orientačních a adaptačních procesů ve společnosti. Následně byli vytvořeny návrhy a opatření pro zkvalitnění procesů.

Zlepšení procesů je možné za předpokladu, že společnost vytvoří orientační brožurky pro nové zaměstnance, které využijí po celou dobu jejich začlenění ve společnosti. Pro zefektivnění poskytovaných materiálů by se měli vytvořit osobní složky zaměstnanců, ve kterých by měli pracovníci veškeré formuláře a nástupní dokumenty pohromadě. Doporučením pro firmu je doplnění směrnice indukční trénink, který je v současnosti neúplný. Čtvrtý návrh na zlepšení se týkal vytvoření a zavedení adaptačního plánu, který

by popisoval jednotlivé kroky nového zaměstnance ve společnosti. Další návrh se zaměřuje na organizaci při nástupu na školení.

V další části návrhů zaměřující se na zlepšení školení bylo navrženo zaučení zkušených pracovníků interním školitelem, popřípadě vzdělávání i vedoucích pracovníků, kteří by dokázali naučené znalosti delegovat zkušeným pracovníkům a ti by předali nabitě zkušenosti nově nastupujícím zaměstnancům. Další návrh byl spojen se zaměstnáváním agenturních pracovníků.

Pátý návrh na zlepšení se týkal procesu hodnocení, kdy by se měl novému pracovníkovi v prvních týdnech věnovat jeho přímý nadřízený a konzultovat jeho postřehy a kontrolovat jeho správný proces začlenění podle vytvořeného formuláře.

Šestý návrh představuje dotazník spokojenosti, který obdrží a vyplní zaměstnanci ihned po dokončení své adaptační doby.

## Seznam použité literatury a dalších zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

Asociacementoringu.cz. *Česká asociace mentoringu* [online] 2019. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>.

BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 86 s. ISBN 80-7194-588-9.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

Finanalysis.cz. *70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis*. [online] 2019 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

Managementmania.com. *Psychologická smlouva* [online] 2015. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/psychologicka-smlouva>.

Monster.cz. *Mentoring, koučing a další metody firemního vzdělávání*. [online] 2019. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/mentoring-koucink-metody-firemniho-vzdelavani>.

Nfpk.cz. *Výpočet ukazatelů zadluženosti* [online] 2019 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <http://www.nfpk.cz/vypocet-ukazatelu-zadluzenosti>.

or.justice.cz. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online] 2019. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=714018&typ=PLATNY>.

Potravinyinfo.cz. *Pokyny pro provádění některých ustanovení nařízení (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin* [online] 2019. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.potravinyinfo.cz/33/pokyny-pro-provadeni-nekterych-ustanoveni-narizeni-es-c-852-2004-o-hygieny-potravin-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EtI668NLI3LvRVXW5B11kx2w9PBWuC7BmQ/?query=852%2F2004&serp=1>

rina.cz. *Kariéra* [online] 2015. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.rina.cz/kariera/>.

rina.cz. *Naše výrobky* [online] 2015. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.rina.cz/nase-vyrobky/>.

rina.cz. *O značce Rina* [online] 2015. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.rina.cz/o-nas/>.

rina.cz. *Úvod* [online] 2015. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.rina.cz/>

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika* 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika 1*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. 213 s. ISBN 978-80-261-0409-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

### **Interní materiály společnosti**

Interní zdroj 1. *Eliška Romanová, hlavní HR manažer, osobní a emailová komunikace, listopad-únor 2019*

Interní zdroj 2. *Veronika Birndtová, personalistka, osobní a emailová komunikace, únor–duben 2019.*

*Vstupní školení. Rina Europe s.r.o. Myslinka 58, 330 23 Nýřany*

*Výroční zprávy (2013-2017), účetní závěrka, zprávy nezávislého auditora a zpráva o vztazích společnosti Rina Europe s.r.o.*

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Celková zadluženost v letech 2016-2018 (v Tis. Kč).....	42
Tabulka 2: Ukazatele rentability v letech 2016-2018 (v Tis. Kč) .....	42
Tabulka 3: SWOT analýza společnosti Rina Europe, s.r.o.....	43
Tabulka 4: Otázka č. 9 .....	58
Tabulka 5: Otázka č. 10 .....	58

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Logo společnosti .....	31
Obrázek 2: Význam značky Rina .....	32
Obrázek 3: Produkty Rina Europe, s.r.o. ....	38
Obrázek 4: Ekonomická situace podniku Rina Europe, s.r.o. ....	41
Obrázek 5: Fáze hodnocení pracovníků.....	53
Obrázek 6: Hodnotící stupnice s bodovou škálou .....	53
Obrázek 7: Otázka č. 6.....	57
Obrázek 8: Otázka č. 11.....	59
Obrázek 9: Otázka č. 15.....	60
Obrázek 10: Otázka č. 18.....	61
Obrázek 11: Otázka č. 20.....	62
Obrázek 12: Otázka č. 21.....	63
Obrázek 13: Otázka č. 25.....	64

## **Seznam použitých zkratk**

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana
VH	Výsledek hospodaření
HACCP	system preventivních opatření sloužící k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin během výroby
BRC	bezpečnost a kvalita potravin vyráběná pod vlastní značkou
DPP	dohoda o provedení práce
DPČ	dohoda o provedení činnosti
HPP	hlavní pracovní poměr
THP	technicko-hospodářský pracovník



## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Organizační struktura společnosti

**Příloha B:** Schéma získávání nového pracovníka

**Příloha C:** Specifický indukční trénink

**Příloha D:** Hodnotící formulář pro dělnické pozice po zkušební době

**Příloha E:** Formulář půlroční a roční hodnocení pro dělnické pozice

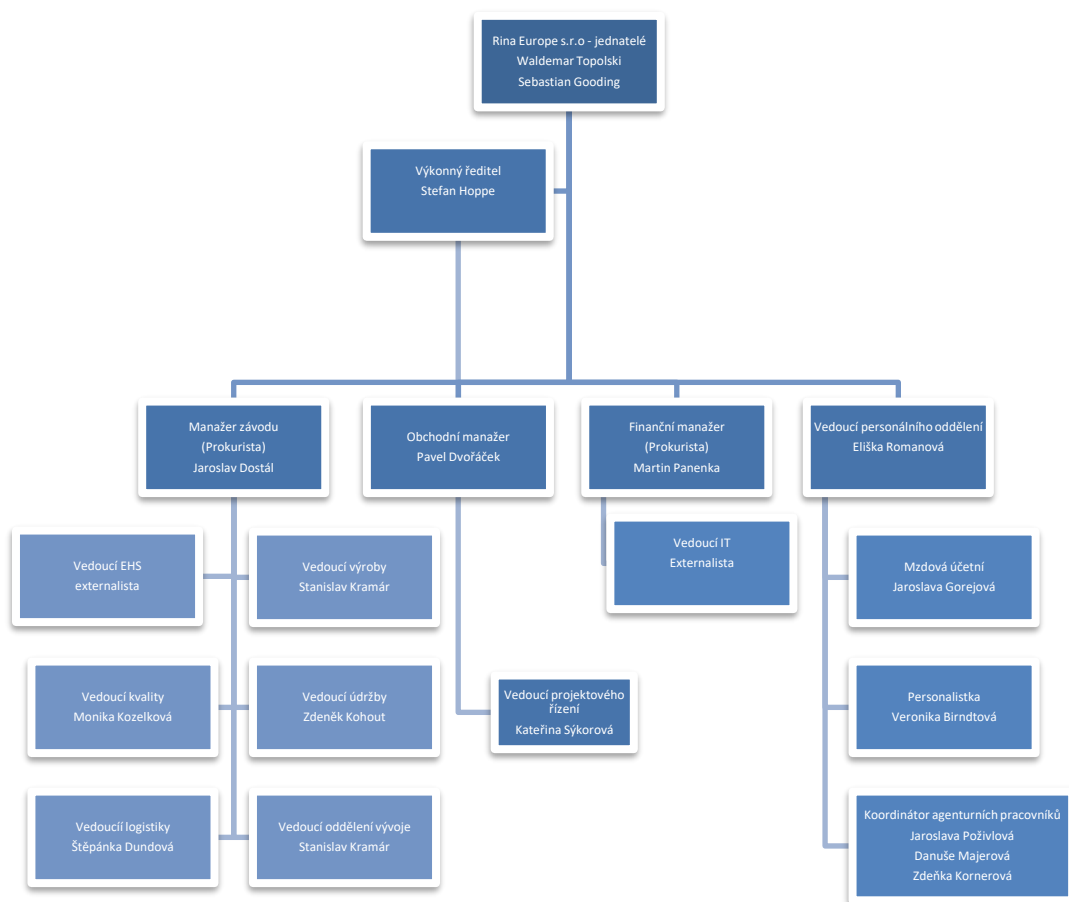
**Příloha F:** Hodnotící formuláře pro THP, vedoucí pracovníky a manažery

**Příloha G:** Otázky pro personálního pracovníka

**Příloha H:** Dotazníkové šetření pro zaměstnance

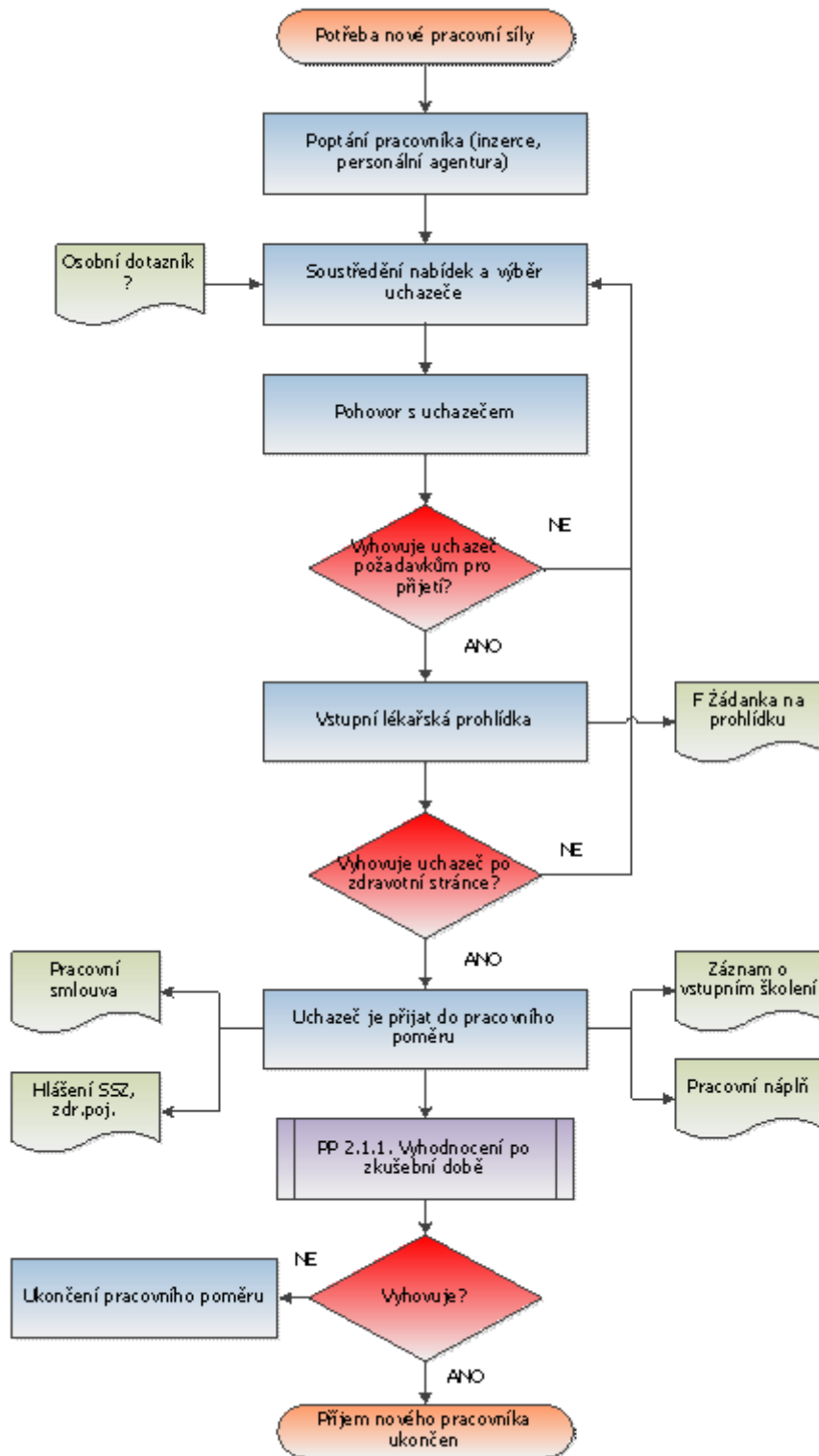
**Příloha I:** Návrh hodnocení pro nové zaměstnance

## Příloha A: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy, 2017

Příloha B: Schéma získávání nového pracovníka



## Příloha C: Specifický indukční trénink

### Vstupní školení / Specific Induction Training

#### Vstupní školení pro pozici operátor / Induction Training for Operator

Jméno zaměstnance/pozice (name of employee/position):

Datum nástupu (start of employment):

Subject of training: Téma školení/tréninku/praxe:	Trained by: Školitel:	Instruction/Forms Nr.: Instrukce/formulář č.:	Trained on: Datum akce:	Duration in hours (days): Délka trvání v hod. (dnech):	Signature of Trainer: Podpis školitele:
BOZP, PO	HR oddělení	Vstupní školení		0,5 h	
Hygienické normy, test	HR oddělení	Vstupní školení		0,5 h	
Pracovní řád, HR směrnice	HR oddělení	Vstupní školení		0,5 h	
Seznámení s chodem výroby	mistr	ústní forma		1 h	
Praktický zácvik na lince	TC gilotina/balení	ústní forma		5 dnů	

Školitelé svým podpisem stvrzují, že na konci školení prověřili, že absolvent/ka porozuměl/a probíranému tématu a že je schopen/na teoretické znalosti využít v praxi.

Podpis zaměstnance, kterým stvrzuje, že byl řádně proškolen ve shora uvedených tématech a že obsahu školení porozuměl: \_\_\_\_\_

Vyplněný formulář doručte prosím nejdéle do 1 měsíce od počátku pracovního poměru zpět na HR oddělení.

Příloha D: Hodnotící formulář pro dělnické pozice po zkušební době



**Hodnocení zaměstnance po zkušební době**

<b>Jméno a příjmení:</b>	
<b>Osobní číslo:</b>	
Bydliště:	
datum narození:	
Oddělení	
Průběh zkuš.doby od - do:	

datum hodnocení:	(stupnice 1 - 5 jako ve škole)
manuální dovednosti	
rozhodovací schopnosti	
plnění zadaných úkolů	
znalost předpisů	
pracovní disciplína	
spokojenost nadřízených	
spokojenost zaměstnance	

Přehodnocení výše mzdy po ZD:

Nahlášení velikosti pro účely nafasování  
pracovního oděvu na jméno:

Návrhy na zlepšení:

Potřeba doškolení (konkrétně):

Jednal/a se zaměstnancem:	dne:	podpis:
Zaměstnanec souhlasí s výše uvedeným:	dne:	schválil/a:

Příloha E: Formulář půlroční a roční hodnocení pro dělnické pozice

KOMUNIKACE					
LP	VÝKONNOST ZAMĚŠTNANCE	Hodnocení po zkušební době	Půlroční hodnocení	Roční hodnocení	Komentář
1	Komunikuje jasně a stručně.				
2	V oblasti komunikačních dovedností dobře demonstruje chování, které ukazuje respekt k druhým.				
3	Dává pozor, aby ostatní dostatečně informoval.				
<b>CELKOVÝ PRŮMĚRNÝ VÝSLEDEK:</b>					
TÝMOVÁ PRÁCE					
LP	VÝKONNOST ZAMĚŠTNANCE	Hodnocení po zkušební době	Půlroční hodnocení	Roční hodnocení	Komentář
1	Pokud to potřebují, je ochoten pomoci svým spolupracovníkům.				
2	Sdílí znalosti a zkušenosti s ostatními.				
3	U konfliktních situací si klade za cíl jejich vyřešení. Hledá optimální řešení vyhovující oběma stranám.				
4	Vytváří příjemnou atmosféru na pracovišti, ke kolegům se chová s respektem. Má pozitivní postoj k práci.				
<b>CELKOVÝ PRŮMĚRNÝ VÝSLEDEK:</b>					
PŘÍSTUP K PRÁCI A PRACOVNÍ ZAPÁLENÍ					
LP	VÝKONNOST ZAMĚŠTNANCE	Hodnocení po zkušební době	Půlroční hodnocení	Roční hodnocení	Komentář
1	Je dochvilný.				
2	Vysoká účast na jednáních - nízká míra volna z důvodu nemoci.				
3	Vyznačuje se vysokou flexibilitou (v případě potřeby pracuje přesčas).				
4	Udržuje přesný záznam o pracovní době - I/O a přestávkách.				
5	Má zájem se učit nové věci / stroje, klade otázky a chce být zodpovědný.				
<b>CELKOVÝ PRŮMĚRNÝ VÝSLEDEK:</b>					

Příloha F: Hodnotící formuláře pro THP, vedoucí pracovníky a manažery

KVALITA PRÁCE					
LP	VÝKONNOST ZAMĚSTNANCE	Hodnocení po zkušební době	Půlroční hodnocení	Roční hodnocení	Komentář
1	Přesný/precisní. Věnuje pozornost detailům. Nedělá chyby.				
2	Lze jej označit jako spolehlivého jedince - splňuje termíny, nevyžaduje neustálý dohled.				
3	Je dobře organizovaný. Stanoví priority a upravuje je podle potřeby, dokáže odhadnout dobu a zdroje.				
4	Účinně a efektivně dosahuje stanovených cílů .				
5	Je iniciativní a jedná proaktivně. Přináší nové nápady a zlepšení.				
<b>CELKOVÝ PRŮMĚRNÝ VÝSLEDEK:</b>					
ZNALOSTI A DOVEDNOSTI PŘI PRÁCI					
LP	VÝKONNOST ZAMĚSTNANCE	Hodnocení po zkušební době	Půlroční hodnocení	Roční hodnocení	Komentář
1	Pro práci má potřebné znalosti a dovednosti.				
2	Demonstruje vysokou úroveň kompetence v oblasti dovedností a znalostí - nebojí se projevit iniciativu.				
3	Ukazuje ochotu učit se a dále se rozvíjet. Demonstruje zlepšení při dosahování cílů.				
4	Učí se z vlastních chyb nebo chyb jiných. Konstruktivní kritiku bere na vědomí .				
<b>CELKOVÝ PRŮMĚRNÝ VÝSLEDEK:</b>					
PŘÍSTUP K PRÁCI					
LP	VÝKONNOST ZAMĚSTNANCE	Hodnocení po zkušební době	Půlroční hodnocení	Roční hodnocení	Komentář
1	Je připraven přijmout různé úkoly, je spolehlivý a rychle se učí.				
2	Pracuje dobře pod tlakem a ve stresových situacích.				
3	Je flexibilní a ochoten jít nad rámec každodenních činností/povinností.				
4	Drží se vnitřních zásad bezpečnosti a bezpečí a politikou GMP (Pravidla správné výrobní praxe).				
5	Dává najevo vysokou úroveň obchodního povědomí - rozpozná a informuje o rizicích organizace, nákladech a potenciálních zlepšeních.				
<b>CELKOVÝ PRŮMĚRNÝ VÝSLEDEK:</b>					

Příloha G: Otázky pro personálního pracovníka:

- 1) Jak probíhá proces získávání nového pracovníka?
- 2) Zaměstnáváte také agenturní pracovníky?
- 3) Jak probíhá nástupní den nového pracovníka?
- 4) Jaké fáze pro lepší orientaci a adaptaci nového pracovníka využíváte?
- 5) Jaké materiály jsou poskytnuty novým zaměstnancům v procesu adaptace?
- 6) Dostávají noví zaměstnanci orientační balíček, kde budou mít shrnuty všechny důležité informace o společnosti? Mají zaměstnanci možnost si vzít materiály domů a prostudovat si je?
- 7) Jaké postupy či materiály se při procesu začlenění nejvíce osvědčily?
- 8) Jakým způsobem je uveden pracovník na své pracovní místo?
- 9) Jaké školení musí zaměstnanci absolvovat?
- 10) Je novému zaměstnanci průběhu orientace a adaptace přidělena osoba, na kterou se případně může obrátit?
- 11) Existuje ve společnosti adaptační plán pro začlenění nového pracovníka do společnosti? Jaké nástroje používáte?
- 12) Je novému pracovníkovi přidělen pro lepší sociální a pracovní přidělený mentor? Jaké má povinnosti a pravomoci? Kdo je mentorem u THP a kdo u dělnických pozic?
- 13) Procházejí mentoři odborným školením?
- 14) Kolik času je novému pracovníkovi vyhrazeno na zaučení?
- 15) Jaké nejčastější problémy mohou při orientaci a adaptaci nastat?
- 16) Jaké je podle Vás nejdůležitější (nejkritičtější) období orientace a adaptace nového pracovníka? A proč?



Příloha H: Dotazník pro zaměstnance

**Spokojenost s procesem orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku Rina Europe, s.r.o.**

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník poslouží jako podklad k mé bakalářské práci, která se zaměřuje na proces **Orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku.**

Předtím než začnete vyplňovat dotazník rád bych Vám vysvětlil následující pojmy, s nimiž se v průběhu dotazníku setkáte.

Proces **orientace** je specifický program aktivit, které mají pomoci novému pracovníkovi usnadnit a urychlit začlenění se do nového pracovního prostředí. **Adaptací** se rozumí míra přizpůsobení se jedince sociálnímu, pracovnímu a organizačnímu prostředí daného podniku. Oba pojmy jsou velmi podobné, a proto se uvádí často společně.

Prosím Vás o vyplnění všech otázek, které budou dále použity pro statistické zpracování. Dotazník je anonymní a slouží pouze k účelům vypracování bakalářské práce. Moc Vám děkuji za Váš čas a snahu.

S poděkováním a přáním hezkého dne

Jan Kovářík, student fakulty Ekonomické ZČU

**1) Jsem?**

- Muž
- Žena

**2) Kolik je Vám let?**

- 18-25
- 26-35
- 36-50
- 51 a více

**3) Jak dlouho pracujete ve společnosti Rina Europe, s.r.o.?**

- Jsem ve zkušební době
- Méně než 6 měsíců
- Méně než rok
- 1-5 let
- Více než 5 let

**4) Jste kmenovým či agenturním pracovníkem?**

- Kmenový pracovník
- Agenturní pracovník

**5) Obdržel/a jste první den příchodu do zaměstnání dostatek materiálů či informací o společnosti?**

- Ano
- Ne

**6) Co jste obdržel/a jako nový zaměstnanec k lepšímu začlenění ve firmě?**

- Příručku, která obsahovala všechny informace
- Informace prostřednictvím prezentace v PowerPointu
- Pouze ústní informace
- Písemné materiály
- Školitele/instruktora
- Jiné

**7) Byly pro Vás prezentované materiály přehledné a srozumitelné?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**8) Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a NE uvítal/a byste při nástupu informační příručku (orientační balíček), která by obsahovala stručně všechny nutné informace o firmě včetně: Pracovní smlouvy a ostatních souvisejících dokumentů, popisu pracovního místa, zásadní termíny pro specifické pro odvětví, shrnutí zaměstnaneckých výhod organizace, informace o závodní péči a formuláře pro hodnocení a důležité termíny, možnosti vzdělávání v organizaci a další.**

- Rozhodně ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Rozhodně ne

**9) Obodujte následující aktivity podle toho, jak Vám byly sděleny při příchodu do organizace? (společné informace pro všechny zaměstnance v den nástupu). Bodování od 1 (nebylo sděleno) do 5 (dostal jsem všechny informace).**

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| ○ Informace o společnosti              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Informace o odměňování               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Informace o zaměstnaneckých výhodách | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Bezpečnost a předcházení nehodám     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Pracovní vztahy a odbory             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Zařízení organizace                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**10) Obodujte následující aktivity podle toho, jak Vám byli sděleny při začlenění na vaše pracovní místo či útvar? (specifické informace pro pracovní skupinu či útvar, kde pracujete). Bodování 1 (nebylo zmíněno) do 5 (dostal jsem všechny informace)**

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| ○ Funkce útvaru                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Pracovní odpovědnost na pracovišti   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Politika, postupy a omezení v útvaru | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Průvodce úvarem                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**11) Jaká školení jste musel/a absolvovat v den nástupu do zaměstnání?**

- Vstupní školení
- Pracovní a hygienická pravidla
- BOZP, PO
- Školení docházkový systém
- Informace o řízení systému jakosti
- Školení o nakládání s odpady
- Vstupní test
- Jiné

**12) Byl pro Vás proces orientace a adaptace formou zaškolení (teoretického i praktického) vyhovující?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**13) Co byste na školení změnil/a?**

**14) Měl/a jste u sebe osobu, která Vám odpovídala na Vaše dotazy a poskytovala další informace?**

- **Ano**
- **Ne**

**15) Jak byste obodoval/a osoby, které se účastnili průběhu Vašeho procesu zaškolení? Od 1 (neúčastnil se) do 5 (byl mi vždy nápomocen).**

- Personální pracovník
- Přímý nadřízený
- Mentor
- Spolupracovníci

**16) Byl Vám přidělen zkušený pracovník (mentor, patron) pro lepší orientaci ve firmě po sociální i pracovní stránce?**

- Ano
- Ne

**17) Pokud jste odpověděl/a Ne byla pro Vás tato osoba přínosem?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**18) Ohodnot'te náročnost období v průběhu procesu zapracování od 1 (nebyl náročný) do 5 (byl velmi náročný).**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| ○ První týden                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Druhý týden                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ První měsíc                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Druhý měsíc                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Třetí měsíc – před koncem zkušební doby | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Mezi čtvrtým měsícem a půl rokem        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**19) V čem pro Vás byl proces orientace a adaptace náročný?**

**20) Ohodnot'te náročnost jednotlivých aktivit v procesu zapracování se v organizaci od 1 (nebylo náročné) do 5 (bylo velmi náročné).**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| ○ Pochopení pracovní náplně             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Pochopení podnikových procesů         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Práce s informačními technologiemi    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Obsluha stroje/ počítače              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Sociální adaptace (mezilidské vztahy) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ Adaptace na firemní prostředí         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**21) Jak často se s Vámi scházel Váš nadřízený za účelem hodnocení (zpětné vazby) průběhu adaptace?**

- Když týden
- Jednou za 14 dní

- Jednou měsíčně
- Před uplynutím zkušební doby
- Nescházel

**22) Byl/a jste spokojen/a s průběhem hodnocení v době adaptace?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**23) Co byste případně změnil/a na hodnocení?**

**24) Jak dlouho trval proces adaptace (začlenění) než jste mohl plně vykonávat svoji pracovní pozici?**

- Do 1 měsíce
- 1-2 měsíce
- 2-3 měsíce
- 3-4 měsíce
- 5 a více měsíců

**25) Kdo nebo co Vám nejvíce pomohlo v době orientace a adaptace v novém pracovním prostředí?**

**26) Máte nějaké připomínky ke zlepšení procesu orientace a adaptace ve společnosti?**

Příloha I: Návrh hodnocení pro nové zaměstnance

<b>Hodnoticí formulář pro nového zaměstnance</b>			
Jméno zaměstnance:		Hodnotící:	
Pozice zaměstnance:		Délka adaptačního procesu:	
Datum nástupu:		Konec zkušební doby:	
<b>Hodnocení po prvním týdnu</b>			
Adaptační cíle		Vyjádření pracovníka	
Podpis hodnotícího:		Podpis zaměstnance:	
<b>Průběžné hodnocení adaptace po druhém týdnu (vždy po 14 dnech)</b>			
Zhodnocení stanovených cílů ( stručně) + připsání dalších adaptačních cílů		Vyjádření pracovníka	
Podpis hodnotícího:		Podpis zaměstnance:	
<b>Hodnocení před uplynutím zkušební doby</b>			
Hodnocené oblasti	Známkování (1-5)	Zhodnocení adaptační doby	
Manuální dovednosti			
Rozhodovací schopnosti			
Plnění zadaných úkolů			
Znalost předpisů		Potřeba doškolení konkrétně	
Pracovní disciplína			
Spokojenost nadřízených			
Spokojenost zaměstnance			
Přehodnocení výše mzdy po ZD:			
Nahlášení velikosti pro účely obdržení pracovního oděvu:			
Podpis hodnotícího		Podpis zaměstnance	

## **Abstrakt**

KOVÁŘÍK, Jan. *Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku*. Plzeň, 2019. 81 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** orientace, adaptace, lidské zdroje, nový zaměstnanec, personální útvar

Předložená práce je zaměřena na klíčovou personální činnost orientace a adaptace. Cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit proces orientace a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku. Teoretická část popisuje lidské zdroje, personální práci, řízení lidských zdrojů a následně personální činnost orientace a adaptace. Ve druhé části práce jsou uvedeny základní informace o společnosti Rina Europe s.r.o., se kterou bylo spolupracováno v rámci praktické části práce.

V empirické části práce je zpracováno a vyhodnoceno dotazníkové šetření se zaměstnanci podniku společně s předem zaslanými a zodpovězenými otázkami pro personálního pracovníka. Na základě analýzy silných a slabých stránek adaptačních procesů jsou vypracovány návrhy na zlepšení dosavadního adaptačního programu.

## **Abstract**

KOVÁŘÍK, Jan. The process of orientation and adaptation of new employees in the company. Plzeň, 2019. 81 s. Bachelor thesis. The University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

Keywords: orientation, adaptation, human resources, new employee, the personnel department

The presented work is focused on the key personnel activities of orientation and adaptation. The aim of this thesis is to analyze and evaluate the process of orientation and adaptation of employees in the selected company. The theoretical part describes human resources, personnel work, human resources management and subsequently personnel activities orientation and adaptation. In the second part of the thesis, basic information about the company Rina Europe s.r.o., with which it co-operated in the practical part of the thesis, is given.

In the empirical part of the thesis, a questionnaire survey with employees of the company is processed and evaluated, together with present and answered questions for the personnel worker. Based on the analysis of the strengths and weaknesses of adaptation processes, suggestions are made to improve the existing adaptation program.