

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Proces přijímání a orientace pracovníků
v podniku**

**The Process of Recruiting and Orientation of
Employees in the Company**

Tereza Vlachová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza VLACHOVÁ**

Osobní číslo: **K15B0178P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Proces přijímání a orientace pracovníků v podniku**

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

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoreticky zpracujte problematiku přijímání a orientace pracovníků.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Popište proces přijímání a orientace pracovníků v daném podniku.
4. Zhodnoťte vhodnost využívaných postupů.
5. Uveďte návrhy na zlepšení současného stavu přijímání a orientace pracovníků.

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

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 987-80-247-1407-3.
- **KOCIANOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 987-80-247-2497-3.
- **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých a středních firmách.* 4., aktualiz. a dop. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozšíř. a dop. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 987-80-7261-288-8.
- **KOLMAN, Luděk.** *Výběr zaměstnanců: metody a postupy.* Praha: Linde, 2010. 238 s. ISBN 987-80-7201-810-9.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Proces přijímání a orientace pracovníků v podniku“

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

Plzeň dne.....

.....

podpis autor

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za cenné připomínky, které mi poskytovala během vypracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat celé své rodině a přátelům za poskytování podpory a pomoci během psaní bakalářské práce i v průběhu celých studií.

Obsah

Obsah.....	5
Úvod.....	7
1 Lidské zdroje.....	9
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	10
1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	11
1.4 Charakteristika řízení lidských zdrojů.....	12
1.5 Modely řízení lidských zdrojů.....	14
2 Personální práce a její úloha v organizaci.....	15
2.1 Systém personálních činností.....	15
2.1.1 Personální činnosti.....	16
2.2 Personální strategie.....	18
2.3 Personální politika.....	19
2.4 Personální útvar a jeho úkoly.....	20
2.5 Úloha personalistů.....	21
3 Proces přijímání zaměstnanců.....	24
3.1 Vznik pracovního poměru.....	25
3.1.1 Pracovní smlouvy.....	25
3.1.2 Personální evidence.....	28
4 Orientace pracovníků.....	29
4.1 Orientační balíček.....	29
4.2 Oblasti orientace.....	30
4.3 Období orientace.....	32
4.3.1 Postup orientace.....	33

4.4 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru	34
5 Základní informace o společnosti	35
5.1 Historie společnosti Saint-Gobain	35
5.2 Saint-Gobain v ČR.....	38
5.3 Saint-Gobain Sekurit.....	38
5.3.1 Portfolio Saint-Gobain Sekurit	40
5.3.4 Společenská odpovědnost firmy	41
5.4 Vize a předpokládaný vývoj společnosti	42
5.5 Hodnoty společnosti	42
6 Proces přijímání a orientace v podniku	44
6.1 Výzkumné šetření.....	44
6.1.1 Výzkumné šetření s vedoucím personálním pracovníkem.....	45
6.1.2 Výzkumné šetření se zaměstnanci	48
6.2 Shrnutí dotazníkového výzkumu.....	58
7 Návrhy na zlepšení	62
Závěr.....	65
Seznam obrázků	67
Seznam použité literatury	68
Seznam příloh	70
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract.....	

Úvod

Bakalářská práce se bude zabývat procesem přijímání a orientace pracovníků v podniku. Jeden z nejvýznamnějších faktorů, který ovlivňuje úspěšnost firmy v konkurenčním prostředí je kvalita fungování lidského faktoru. V současnosti je nedostatek dobrých kvalifikovaných pracovníků, proto se o ně vede boj mezi organizacemi. Již není pochyb o tom, že je potřeba o své zaměstnance pečovat a vážit si jich, aby si je společnosti udržely.

Hlavní roli zde představují personální procesy, jejichž hlavním úkolem je stabilizace zaměstnanců a dosažení souladu mezi vykonávanou prací a člověkem, který ji vykonává. Důraz se zde klade na personalisty ale také na samotné vedoucí pracovníky, kteří mají také značný podíl na orientaci pracovníků v podniku.

Práce je zaměřena na klíčové personální procesy v organizaci. Proces přijímání zaměstnanců představuje řadu procedur, které následují poté, co je zájemce o pracovní místo vybrán a potvrdí nabídku zaměstnání v organizaci. Proces končí první den nástupu do zaměstnání. Nejdůležitější formální částí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy.

Procesem orientace se rozumí specifické postupy a programy, které jsou rozdílné pro každé pracovní místo i organizaci. Jejich cílem je usnadnit a urychlit proces seznamování se nově příchozích pracovníků s ostatními pracovníky, s pracovním místem, pracovními podmínkami a s cíli společnosti. V neposlední řadě také poskytnutí podpory nově přijatým pracovníkům.

Cílem celé práce je seznámit se s procesem přijímání a orientace v praxi, následně tyto procesy vyhodnotit pomocí zpětné vazby od zaměstnanců podniku, kteří si těmito procesy prošli. Na závěr zhodnotit efektivitu těchto procesů a přinést návrhy na zlepšení.

Práce bude rozdělena do tří částí.

První část je teoretická a zahrnuje charakteristiku lidských zdrojů, popis personálního útvaru, jeho činnosti, úkoly, personální strategii a personální politiku, dále samotný proces přijímání a proces orientace pracovníků v podniku.

Druhá část bude obsahovat seznámení s firmou Saint-Gobain Sekurit. Bude zde popsána základní charakteristika organizace, ve které je zmíněna historie společnosti, portfolio, společenská odpovědnost firmy, vize a předpokládaný vývoj.

Ve třetí části bude zpracována praktická část práce, ve které bude popsán samotný proces přijímání a orientace pracovníků. Dále vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na přijímání a orientaci, které bude prováděno s vedoucím personálním pracovníkem a s přijatými zaměstnanci podniku za poslední rok. V závěru práce budou uvedeny návrhy na zlepšení efektivity těchto procesů v dané firmě.

Teoretická část práce bude zpracována pomocí tuzemské i zahraniční literatury. Podkladem pro praktickou část bude spolupráce s personálním pracovníkem firmy Saint-Gobain Sekurit a se zaměstnanci této společnosti. Pro personalistu i pro zaměstnance budou připraveny odlišné druhy dotazníků.

1 Lidské zdroje

Bakalářská práce se bude zabývat lidskými zdroji, proto je nutné hned z počátku tento pojem vymezit.

Každá organizace potřebuje pro své úspěšné fungování následující zdroje:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

Lidskými zdroji se označují lidé, jimiž dané organizace disponují. Pomocí nich je dosahováno strategických cílů organizace, jelikož vykonávají za organizaci práci. Organizací se rozumí souhrn jedinců, kteří jsou spolu ve vzájemné interakci, usilují společně o jejich společné cíle a vztahy mezi nimi jsou dány strukturou (Kolman, 2010, str. 15). Jsou zaměstnání v pracovněprávních vztazích, které jsou upraveny pracovněprávními předpisy.

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Pro organizaci jsou stejně důležité jako materiální, finanční nebo informační zdroje.

Termínem lidské zdroje se rozumí lidé, které má organizace k dispozici a které jí pomáhají dosáhnout strategických cílů. Jedná se o nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách i nejdražší zdroj, který rozhoduje o tom, jak bude firma prospěšná a konkurenceschopná (Koubek, 2015, str. 13-14). Základním prvkem úspěšnosti organizace je tedy uvědomit si, jak jsou lidské zdroje důležité, jaké představují bohatství firmy, a že jsou to právě oni, kdo rozhodují o tom, zda bude daná organizace úspěšná či nikoliv.

V dnešní době už organizace chápou, že je důležité věnovat se lidským zdrojům v dlouhodobém hledisku. Dbát na jejich rozvoj, vzdělání, zlepšování pracovních podmínek. Každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, protože čím větší je ochota zaměstnance vykonávat svou práci, tím větší bude výkon organizace. *„Schopní a motivovaní lidé odlišují organizaci od konkurence. Pokud umějí a chtějí dělat lepší věci než lidé v jiných organizacích, zajišťují organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu“* (Armstrong, 2009, str. 36).

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je koncepce personalistiky, která se začala prosazovat od 80. - 90. let 20. století. Tato změna v personalistice byla vyvolána především díky stěžejním změnám podmínek v podnikání a hospodaření na světových trzích, které razantně změnily přístup k řízení a vedení lidí. Mezi tyto transformace podmínek patří postupující globalizace, nárůst konkurence, rozvíjející se technologie, změny v požadavcích zákazníků (Šikýř, 2012).

Nejčastěji se uvádí definice řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2007, str. 27) *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

Další možná definice je podle Boxalla a Purcella (2003, str. 1), kteří definovali řízení lidských zdrojů jako *„všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci.“*

Organizace si začaly uvědomovat, že lidské zdroje, které jsou schopné a dostatečně motivované se stávají nejcennějším zdrojem a největším bohatstvím organizace. Jsou to právě lidské zdroje, které zajistí dlouhodobou prosperitu a konkurenční výhody.

Řízení lidí se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním pracovníků. Zahrnuje činnosti, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, rozvojem organizace, celkového zabezpečování lidských zdrojů (plánování, získávání, výběr, přijímání), odměňováním zaměstnanců, vzděláváním a rozvojem nebo péčí a poskytováním služeb zaměstnancům.

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Abychom mohli lidské zdroje správně řídit, je třeba si stanovit cíle, kterých chceme pomocí nich dosáhnout a také úkoly, pomocí kterých dosáhneme požadovaných cílů. *„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“* (Armstrong, 2007, str. 30).

Mezi cíle řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2015, str. 48) patří:

- Podporovat dosahování strategických cílů organizace pomocí strategie lidských zdrojů a strategie organizace.

- Přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování stále vyšších výkonů.
- Zajišťovat pro organizaci dostatek kvalifikovaných, talentovaných a oddaných lidí, kteří budou pomáhat k dosažení stanovených cílů.
- Vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti a navozovat vzájemnou důvěru.
- Eticky přistupovat k řízení lidí.

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

K tomu, aby byly splněny cíle organizace, musí být splněny určité úkoly, které dosažení cílů předcházejí. Jako nejobecnější úkol řízení lidských zdrojů se považuje zabezpečení organizace, aby byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Aby mohlo docházet k tomu, že výkon neustále roste, je třeba zlepšovat využití všech zdrojů, které společnost vlastní. Mezi tyto zdroje patří: materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje.

Řízení lidí je bezprostředně zaměřeno na lidský kapitál, na zlepšování jeho využití a na rozvoj pracovních schopností lidí. Jsou to právě lidské zdroje, které následně rozhodují o využití všech tří zbývajících zdrojů organizace (Koubek, 2015). Schéma obecného úkolu řízení lidských zdrojů je znázorněno na obrázku č.1.

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015

Pokud se z tohoto obecného schématu řízení lidských zdrojů přesuneme k přesnějším úkolům, dostaneme následující hlavní úkoly (Koubek, 2015, str. 16-18):

1. Usilovat o to, aby mělo každé pracovní místo přiřazené správného člověka, který bude neustále připravený přizpůsobovat se požadavkům pracovního místa, které se neustále mění vlivem okolních podmínek.
2. Optimalizovat využívání fondu pracovní doby a kvalifikovaných pracovních sil v organizaci.
3. Formovat tým, efektivnost stylu vedení lidí. V poslední době se začíná stále více zdůrazňovat úkol zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, rozvoj jejich schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj pracovní kariéry, snaha ztotožnění zájmu pracovníků se zájmy organizace, rozvíjení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb. Patří sem také nezbytnost vytvářet příznivé pracovní podmínky a zlepšovat kvalitu pracovního života.
5. Nutnost dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, která může přispět k získání kvalitnějších pracovních sil, jelikož se stává pro potencionální zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem.

1.4 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Pojmy řízení lidských zdrojů a personální řízení bývají zaměňovány. Proto je důležité si říci, co vlastně charakterizuje řízení lidských zdrojů a v čem je tato koncepce odlišná od personálního řízení. Obecně se odlišují tyto znaky (Koubek, 2015, str. 15-16):

- **Strategický přístup k práci a k personálním činnostem**, řízení lidských zdrojů se zaměřuje na dlouhodobou perspektivu a posuzuje důsledky rozhodnutí v oblasti personální práce, které mohou s jednotlivými rozhodnutími nastat.
- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace**, orientace na faktory, kterými je pracovní síla ovlivňována a které jsou pro ni důležité, tj. populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí, životní způsob, osídlení nebo legislativa.
- **Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků**, stále více výkonné

personální práce se přesouvá na vedoucí pracovníky, kteří mají k jednotlivým zaměstnancům blíže než personalisté z personálního útvaru, personální úvar začíná stále více plnit roli koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní.

- **Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace**, lidské zdroje jsou klíčové pro plnění cílů a plánů organizace a jejich řízení je klíčovou činností strategického řízení organizace.
- **Personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí**, tzn. personální práce je již nepostradatelnou součástí každé organizace.
- **Vedoucí personálního útvaru bývá součástí nejužšího vedení organizace**, personalisté do jisté míry vedou, usměrňují a radí manažerům, dávají jim různá doporučení směřující ke strategiím lidských zdrojů.
- **Klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace**
- **Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků**, jedná se o personální a sociální rozvoj, který může organizace poskytnout svým zaměstnancům a zvýšit tak jejich spokojenost, z čehož plyne zlepšení pracovního výkonu.
- **Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitosti pracovníků s organizací**, jedná se o způsob řízení, kdy pracovníci spolupracují na jednotlivých úrovních řízení a jsou zapojováni do řízení organizace, podílejí se na jejím rozvoji.
- **Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů**, kultura by měla vytvářet pocit sounáležitosti, vytvářet sdílené hodnoty, motivovat a rozvíjet zaměstnance s čímž souvisí budování zdravých pracovních vztahů, které povedou k lepšímu a snadnějšímu fungování uvnitř organizace.
- **Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace**

První tři zde zmíněné odlišnosti jsou klíčové a shoduje se v nich většina autorů, kteří píšou o problematice personalistiky.

1.5 Modely řízení lidských zdrojů

Aby mohly lidské zdroje správně a efektivně fungovat musí být řízeny. V této problematice se jedná o několik základních modelů řízení lidí. Dle Armstronga (2015) lze rozlišit šest základních modelů řízení. Jedná se o Tvrdý a měkký model, 5-P model, Kontextový model, Model shody, Harvardský model a Evropský model. Blíže budou popsány dva z těchto modelů.

Tvrdý a měkký model

1. ***Tvrdý model*** – jedná se zde s lidmi jako s ostatními zdroji. Znamená to, že lidské zdroje budou získávány a rozmisťovány tak, jak to vyžaduje plán organizace. Je zde brán jen malý ohled na potřeby a požadavky pracovníků.
2. ***Měkký model*** – pojednává v souladu se „školou lidských vztahů“, klade se zde důraz na komunikaci, stimulaci a vedení. Aby se získala konkurenční výhoda je třeba zaměstnance neustále zdokonalovat, s čímž jsou spojena různá školení a vzdělávací programy.

Tyto dva modely se vzájemně doplňují, v praxi nejsou rozdíly mezi nimi až tak významné.

Kontextový model

Jeho hlavní odlišností od ostatních modelů je, že dbá na působení okolních faktorů (sociálních, politických aj.), které jsou v ostatních modelech podceňovány. Na rozdíl od ostatních, kontextový přístup propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se vytváří a rozvíjí.

2 Personální práce a její úloha v organizaci

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2015, str. 13).

Personální práce je jedna z oblastí řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí. Hlavním úkolem personalistiky je získat pro firmu dostatečné množství schopných a kvalifikovaných lidských zdrojů a s jejich pomocí dosáhnout strategických cílů podniku. Ke splnění tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, které většinou zajišťují manažeři, personalisté nebo poskytovatelé personálních služeb.

Stále více personální práce je přenecháváno vedoucím pracovníkům všech úrovní, protože mají mnohdy blíže zaměstnancům, a proto se personální práce stává jejich každodenní činností. Stále více se zdůrazňuje, že řízení lidí je ústřední manažerskou rolí (Koubek, 2011).

2.1 Systém personálních činností

Podstatou úspěchu organizace je dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem jednotlivých personálních činností (Fombrun, Tichy a Devanna, 1984, str. 34).

- **Strategie** – v moderním pojetí je chápána jako připravenost podniku na budoucnost. Je základem pro dlouhodobá rozhodnutí a pro stanovení dlouhodobých smysluplných cílů. Měl by se zde brát ohled na posouzení aktuálního stavu společnosti, který lze získat například pomocí SWOT analýzy a na externí změny (politické, ekonomické, právní a jiné). V současnosti je strategie neustále ovlivňována měnícím se podnikatelským prostředím, a proto ji nemůžeme brát jako trvalou, ale musíme je pravidelně aktualizovat (ustavprava.cz, 2018).

- **Struktura** – vytváří potřebné předpoklady pro žádoucí průběh řízení, jedná se o vhodné formální uspořádání lidských a dalších zdrojů k vykonávání sjednané práce a následné dosažení požadovaného výkonu.
- **Systém personálních činností** – organizace potřebují optimální systém získávání, výběru, přijímání, hodnocení, odměňování, rozvoje a vzdělávání, péče a rozmisťování zaměstnanců, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu.

2.1.1 Personální činnosti

Pojem personální činnosti vyjadřuje úkoly řízení lidských zdrojů a představuje výkonnou část personální práce.

V literatuře se můžeme setkat s různým pojetím personálních činností. Nejčastěji se uvádí pojetí podle Koubka (Koubek, 2015, str. 20-21):

1. **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. popis pracovních úkolů a seskupení do pracovních míst, ujasnění pravomocí a odpovědnosti, popis a specifikace pracovních míst.
2. **Personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků v podniku, pokrytí jejich potřeby, plánování personálního rozvoje.
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů, shromažďování a vyhodnocování požadovaných materiálů od uchazečů, vyjednávání o podmínkách zaměstnání v organizaci, následné zařazení do personální evidence, přiřazení na pracoviště, orientace a další.
4. **Hodnocení pracovníků**, tj. hodnotí se zde jejich pracovní výkon podle předem připravených formulářů a metodiky hodnocení, tyto dokumenty se uchovávají, navrhuje se a kontrolují přijatá opatření.
5. **Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončení pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na pracovní místa, možné povyšování, přeřazování, nebo propouštění.
6. **Odměňování**, tj. nástroj pozitivního ovlivňování pracovního výkonu, prostřednictvím poskytování různých benefitů nebo výhod. Znamená to

poskytnutí odpovídající kompenzace za vykonanou práci (peněžní nebo nepeněžní).

7. **Vzdělávání pracovníků**, tj. identifikace potřeb vzdělávání, následné plánování, organizování, hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů. Cílem je prohlubovat a rozšiřovat schopnosti zaměstnanců.
8. **Pracovní vztahy**, tj. jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování zápisů z jednání, zpracování informací o dohodách, zákonných ustanoveních, patří sem ale také mezilidské vztahy, vztahy na pracovišti, otázky zvládnutí konfliktů, komunikace v organizaci.
9. **Péče o pracovníky**, tj. soubor aktivit, které provádí organizace ke zlepšení pracovních podmínek a záležitosti sociálních služeb, např.: bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, stravování, aktivity volného času apod.
10. **Personální informační systém**, tj. systém, který zjišťuje, uchovává, zpracovává a analyzuje data týkající se pracovních míst, samotných pracovníků, jejich práce a mezd, personálních činností v organizaci a následné poskytování informací příslušným příjemcům uvnitř i mimo organizaci.
11. **Průzkum trhu práce**, hlavním cílem je odhalení možných zdrojů pracovních sil na základě populačního vývoje, analýzy nabídky a poptávky a trhu práce. Tato činnost je snahou o poznání nových trendů na trhu práce, snahou zvýšit svoji konkurenceschopnost díky získávání těch nejlepších pracovníků.
12. **Zdravotní péče o pracovníky**, vychází ze zdravotního programu organizací, které si uvědomují problémy spojené se ztrátou pracovníků, které jsou způsobené nemocí nebo úrazem. Berou na vědomí, že když bude mít pracovník dobrý zdravotní stav, povede to k efektivnějšímu naplňování cílů organizace.
13. **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací**, vytváření systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, uplatnění počítačů v personální práci. Významem této činnosti je snaha organizace zajistit si stále rozšiřující se informace, které jsou potřebné k efektivnějšímu řízení pracovníků.
14. **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**, jedná se o striktní dodržování ustanovené v Zákoníku práce a dalších zákonech týkajících

se zaměstnávání lidí, práce, odměňování a sociálních záležitostí. Stále více jde o dodržování zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci, ať už jde o náboženství, národnost, sexuální orientaci nebo politickou příslušnost.

2.2 Personální strategie

Strategie jako taková souvisí s dlouhodobými cíli, kterých chce firma dosáhnout. Jako cíle si můžeme představit to, co firma považuje za její budoucí žádoucí stav a čeho by chtěla dosáhnout prostřednictvím svých činností. Cíle strategie by se měly řídit pravidlem SMART (marketingmind.cz, 2018):

- S (specific) = specifické,
- M (measurable) = měřitelné,
- A (achievable) = dosažitelné,
- R (relevant) = relevantní,
- T (time-bounded) = časově vymezené.

Existuje mnoho různých definicí strategie, například definice strategie podle Hanzelkové, Keřkovského a Kostroně (2013, str.6): „*Strategie je množina strategických cílů a cest jejich naplnění/realizace. Strategické cíle by měly splňovat podmínky SMART a měly by být vytyčeny tak, aby byl zajištěn v průběhu jejich naplňování stabilní vývoj.*“

Strategie by měla kromě cílů obsahovat také představy o tom, jakým způsobem budou dosaženy a plánovat budoucí činnosti podniku, díky nimž bude cílů dosaženo.

Personální strategie

Personální strategie je jedna z dílčích strategií, která se zabývá využíváním pracovních sil a napomáhá tak k dosažení celkových cílů organizace. Stejně jako ostatní strategie vyjadřuje záměry organizace do budoucna a dlouhodobé souhrnné cíle. Určuje, jakým způsobem bude dosahováno cílů pomocí lidských zdrojů organizace. „*Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout*“ (Koubek, 2015, str. 22).

V personální strategii je důležité zajímat se a hledat řešení na otázky (altaxo.cz, 2018):

- Jaká kvalifikace a schopnosti budou do budoucna potřeba?
- Bude současná struktura organizace schopna vyrovnat se s novými úkoly?
- Využíváme kvalifikaci a potenciál pracovníků, jak nejlépe můžeme?
- Jsou naše investice do pracovních sil dostatečné?

Jakmile si odpovíme na předchozí otázky můžeme začít vytvářet personální strategii. Podstatné je zahrnout do strategie rovněž program podnikového vzdělávání, jehož cílem je splnit podnikové vzdělávací cíle.

2.3 Personální politika

Personální politika je konceptem personální strategie. Na rozdíl od pojmu personální strategie lze pojem personální politika chápat dvojím způsobem, a to jako: (altaxo.cz, 2018):

1. *„Systém zásad personální politiky, kdy organizace řídí a rozhoduje o oblastech dotýkajících se práce zaměstnanců.“*
2. *„Opatření, jímž se subjekt personální politiky snaží ovlivnit pracovní výkon zaměstnance a usměrňovat jeho chování tak, aby to vedlo k efektivnímu využití pracovní síly a tím k prospěchu firmy.“*

Stejně jako v personální strategii zde musí existovat cíl, představy plnění cíle a strategický záměr. U personální politiky je důležité, aby byla všem pracovníkům srozumitelná, přijatelná a aby byla stabilní, jelikož má zásadní význam pro úspěšnost a existenci společnosti. Mezi hlavní náležitosti patří utužovat vazby mezi pracovníky a organizací, dělat rozhodovací procesy srozumitelné, vytvářet příznivé klima, minimalizovat pracovní konflikty, respektovat zájmy nejen organizace ale i pracovníků. Jeden z hlavních úkolů personální politiky je kromě jejího formulování, navrhování a prosazování také soustavně seznamovat všechny pracovníky organizace s jejími zásadami a respektovat jejich zájmy a možné připomínky (Koubek, 2015).

Pro každou personální politiku platí, že se zobrazuje v souboru promyšlených opatření, které slouží k ovlivnění oblasti práce a k pozitivnímu ovlivnění lidských zdrojů, aby efektivněji plnily úkoly a záměry firmy. Na druhou stranu personální politika musí respektovat nejen zájmy firmy, ale také zájmy svých zaměstnanců (Koubek, 2011).

Personální politika má i řadu dílčích personálních politik, jako např. politiku získávání a výběru pracovníků, politiku odměňování, politiku vzdělávání, politiku hodnocení atd.

2.4 Personální útvar a jeho úkoly

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům“ (Koubek, 2015, str. 29). Do náplně práce personálního útvaru patří i úkoly, které směřují k vnějším institucím, jako je trh práce nebo místní či regionální správy.

Každý personální útvar má kromě hlavních úkolů ještě specifické úkoly, mezi ně patří (Koubek, 2015, str. 29-30):

1. Formulace, návrh a prosazení personální strategie a personální politiky organizace.
2. Podávání rad vedoucím pracovníkům a jejich usměrňování při plnění úkolů, orientace na realizaci personální strategie a personální politiky. Vypracování a zdokonalení zásad práce s lidmi (odměňování, personální a sociální rozvoj apod).
3. Vyjádření se k záměrům organizace z hlediska dopadu na lidského činitele, vyvíjení iniciativy a předkládání vedení návrhy týkající se zásadních záležitostí personální práce. Posouzení důsledků změn, které organizace zamýšlí v oblasti práce a zaměstnanosti v organizaci.
4. Odpovědnost za existenci a fungování personálních činností, které jsou nezbytné k plnění úkolů personální práce, organizovanost, koordinace a neustálé zlepšování jejich provádění.

Důležité pro personální práci a efektivní koordinaci pracovníků je, aby všechny záležitosti týkající se práce a pracovníků byly soustředěny v jednom útvaru, který musí být náležitě strukturován.

Toto může být často problém, protože ne všechny firmy tuto podmínku splňují. Často bývají složky personální práce rozptýleny do několika útvarů. Z toho plyne, že ze

všech činností, které má provádět personální útvar, jich provádí jen část, a díky tomu ztrácí na efektivitě.

2.5 Úloha personalistů

V dnešní době již zdaleka nestačí, aby měl personalista jen teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, musí se vyznat i v dalších problémech organizace. Musí se orientovat ve faktorech, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly. Mezi tyto faktory se řadí demografický vývoj populace, sociální vývoj, legislativa apod. Znamená to, že musí být trošku právník, aby dokázal porozumět změnám v legislativě, ale také trochu psycholog, aby dokázal pochopit a vcítit se do toho, co zaměstnanci organizace požadují, a co by pomohlo ke zlepšení pracovní výkonnosti. „*Jak personalistika (management lidských zdrojů), ta psychologie jsou pro praxi výběru zaměstnanců nepostradatelné*“ (Kolman, 2010, str.13). Dalším významným rysem personalisty by měla být schopnost neustále se učit a zlepšovat své schopnosti.

Každý personalista zastupuje v organizaci různé role, dle Armstronga (Armstrong, 2007, str. 79-82) lze role personalistů rozdělit následovně:

1. *Poskytování služeb*

Základní úlohou personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům jako jsou: linioví manažeři, vedoucí týmů, vedoucí pracovních skupin i samotní řadoví pracovníci. Mezi služby, které personalisté poskytují, patří získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců, rozvoj pracovníků, motivace a odměňování nebo péče o pracovníky.

2. *Vedení, usměrňování a poskytování rad*

Personalisté do jisté míry vedou, usměrňují a radí manažerům. Většinou se jedná o různá doporučení směřující ke strategiím lidských zdrojů, které jsou podloženy řadou analýz a diagnóz. Dávají také rady, které mají za cíl zlepšování procesů a přístupů vzhledem k zaměstnancům.

Vzhledem k vedení a usměrňování manažerů se personalisté podílí na zabezpečení odpovídajícího rozhodování v oblastech hodnocení pracovního výkonu, růstu mezd a platů. Jejich další úlohou je také dbát na dodržování předpisů a zákonů.

3. Role partnera v podnikání

Personální oddělení má značný vliv a odpovědnost za fungování a úspěchy podniku, proto je společně s liniiovými manažery zapojeno do rozhodování o činnostech, které společnost provozuje. Správný personalista by měl vidět věci v širších souvislostech a vědět, jak by mohla personální práce pomoci k dosahování podnikatelských cílů, spolupracovat s vyššími a liniiovými manažery a pomáhat v procesech rozhodování o tom, jak by měl být podnik organizován, aby byl chopen uskutečnit svou strategii.

4. Role stratéga

V rolích stratégů se personalisté zabývají problémy, které se týkají řízení, rozvoje lidí a pracovních vztahů. Řídí se podnikatelským plánem organizace, ale také se podílejí na jeho samotném formulování. Vedou vrcholové manažery k tomu, aby se zabývali i lidskými zdroji v souvislosti s jejich plány, aby vytvářeli takové strategie, které budou lépe využívat lidské zdroje v organizaci.

5. Role inovátora a činitele změny

Role inovátora – Personalisté jsou v dobrém postavení na to, aby dokázali analyzovat to, co se v organizaci děje v souvislosti se zaměstnáváním lidí. Na základě svých analýz provádějí diagnózy, které slouží k identifikování hrozeb, příčin i problémů. Na základě diagnóz navrhnou inovace, které přispějí ke zlepšení procesů probíhajících v organizaci. Mezi takovéto procesy můžeme zařadit týmovou práci, strukturální změny, procesy v oblasti lidských zdrojů, jako je získávání, výběr nebo odměňování pracovníků.

Role činitele změny – Armstrong (2007, str. 81) uvádí rozdělení personalisty jako činitele změny do následujících dimenzí dle Caldwell (2001):

1. **Transformační změna** – jedná se o velkou změnu, která má dramatický dopad na politiku a praxi lidských zdrojů.
2. **Postupná změna** – dochází zde k postupnému přizpůsobování politiky a praxe lidských zdrojů, má dopad na některé personální činnosti.
3. **Vize personálního útvaru** – je to soubor hodnot a přesvědčení, který slouží k potvrzení oprávněnosti personálního útvaru jako strategického partnera v podnikání.

4. *Odbornost v personalistice* – jedná se o znalosti a dovednosti manažera, které určují jeho jedinečnost a také to, čím může přispět k efektivnímu řízení lidí.

6. Role interního konzultanta

Personalisté spolupracují se svými kolegy na analyzování a diagnostikování problémů, následně pak na navrhování řešení těchto problémů. Zaměřují se na rozvíjení personálních postupů a systémů, také na proces konzultování – otázky týkající se organizace, budování týmů či stanovování cílů.

7. Monitorovací role

Personalisté monitorují plnění personální politiky a také plnění a postupy dodržování hodnot organizace, které se týkají lidí. Tato role je velmi důležitá z hlediska zákonů o zaměstnávání lidí. Právě personalisté musejí dohlížet na to, zda jsou tyto zákony dodržovány.

8. Role strážců hodnot

Od personálních pracovníků je vyžadováno, aby fungovali jako tzv. „svědomí“ managementu. Aby hlídali hodnoty organizace, které souvisí s lidmi, a upozorňovali na to, když se jedná jinak, než povolují stanovené hodnoty.

3 Proces přijímání zaměstnanců

Proces přijímání pracovníků následuje po procesech identifikace volného pracovního místa, získávání zaměstnanců a výběru, končí v den nástupu zaměstnance do zaměstnání. Zahrnuje formální procedury, které jsou potřeba pro uzavření pracovněprávního vztahu s vybranými uchazeči o zaměstnání. Nejdůležitější část procesu přijímání je příprava pracovní smlouvy a její následný podpis. (Armstrong, 2015).

Přijímání lze chápat dvojitým způsobem. V užším pojetí souvisí s nově přicházejícím pracovníkem do podniku a formálními procesy, které souvisí s jeho nástupem do pracovního poměru. V širším pojetí se k již zmíněnému užšímu pojetí řadí i procesy, které souvisí s přechodem stávajícího zaměstnance na nové pracovní místo v podniku, a tak kromě počátečních kroků zahrnuje tento proces i kroky spojené s jeho přechodem na jiné pracovní místo v podniku (Kociánová, 2010). Formální náležitosti, které se musí splnit při přijetí nového zaměstnance i náležitosti spojené s přechodem stávajícího zaměstnance jsou téměř shodné. Dále bude věnována pozornost procesu přijímání v užší souvislosti, kdy do společnosti přichází úplně nový zaměstnanec, kterého je potřeba seznámit se vším, co se firmy týká, a co zde jeho práce obnáší.

Každý nově přijatý zaměstnanec by měl dostat: k podpisu pracovní smlouvy a formální náležitosti, které plynou z legislativy, informace o historii a tradici podniku, informace o hlavním poslání, úkolech, přehled jeho pracovních úkolů a povinností, organizační uspořádání a základní vnitropodnikové dokumenty, zásady odměňování a výhody, které může zaměstnanec čerpat (stravování, pojištění, aktivity).

Po podpisu pracovní smlouvy a dalších formálních dokumentů následuje řada kroků, které se řadí do procesu přijímání. Koubek je zmínil ve své publikaci *Personální práce v malých podnicích* (Koubek, 2003). K těmto krokům patří zařazení pracovníka do personální evidence – tento krok znamená získání podrobných informací o novém zaměstnanci, jako je datum a místo narození, titul, adresa trvalého bydliště atd. Následuje uvedení pracovníka na pracoviště, tento krok bývá však často opomíjen, je důležité, aby personální pracovník podniku doprovodil nového pracovníka na přidělené pracoviště a osobně ho předal jeho nadřízenému. Dalším krokem je seznámení s podnikovými předpisy ohledně bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále by mělo nastat seznámení pracovníka se stávajícími pracovníky podniku či s jeho pracovní skupinou.

Pokud je třeba pracovníka zaškolit je mu přidělen školitel, který se bude starat o jeho řádné zaškolení a zároveň bude kontrolovat jeho období adaptace vzhledem k nové práci. V konečné fázi je pracovník přiveden na místo vykonávání jeho práce a jsou mu předána potřebná zařízení, která jsou nezbytná pro výkon práce.

3.1 Vznik pracovního poměru

Aby mohl začít pro společnost pracovat nový zaměstnanec je třeba, aby byl uzavřen pracovní poměr, který patří mezi základní pracovně právní vztahy stanovené pro výkon závislé práce. Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce, nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (§ 36 Zákoníku práce).

Předtím, než je smlouva podepsána, musí zaměstnavatel seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů (Šikýř, 2012). Tato smlouva musí být podepsána nejpozději v den nástupu zaměstnance do zaměstnání.

Vypracování pracovní smlouvy není jen jednostranná záležitost, tudíž by se na jejím vytvoření měly podílet obě strany. Zákoník práce v České republice připouští široce definované pracovní smlouvy, jsou tedy definované velmi obecně. Velice často se k vypracování smluv využívá standardizovaný formulář, který je totožný pro všechny pracovníky na všech pozicích (Koubek, 2011).

3.1.1 Pracovní smlouvy

Existuje několik druhů zaměstnaneckých poměrů a to: pracovní smlouva, dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti.

1. Pracovní smlouva

Mezi pracovní smlouvy patří:

- Pracovní smlouva na dobu určitou
- Pracovní smlouva na dobu neurčitou

Rozdíl mezi touto dvojicí smluv je v tom, že u pracovní smlouvy na dobu určitou je uvedena doba trvání pracovního poměru nebo doba skončení pracovního poměru. Ode dne vzniku pracovního poměru je zaměstnanec i zaměstnavatel povinen plnit své povinnosti, které jsou stanoveny pracovním poměrem.

Zaměstnavatel je povinen dle §38 Zákoníku práce odst. 1a: přidělovat práci dle pracovní smlouvy, platit zaměstnanci za vykonanou práci mzdu, vytvářet příznivé podmínky pro práci, dodržovat všechny pracovní podmínky, které jsou stanovené právními předpisy, smlouvou nebo vnitřním předpisem.

Dále pak do osmi dnů oznámit zdravotní pojišťovně a okresní správě sociálního zabezpečení den nástupu nového zaměstnance do zaměstnání (Šikýř, 2012).

Zaměstnanec je povinen dle §38 Zákoníku práce odst. 1b: vykonávat osobně práci podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti, které jsou stanovené pracovním poměrem.

Podstatné náležitosti pracovní smlouvy

Pracovní smlouva je písemný dokument, kdy po podepsání obdrží každá strana (zaměstnavatel i zaměstnanec) jedno vyhotovení. Pracovní smlouva musí obsahovat: druh práce, který má zaměstnanec vykonávat, místo nebo místa, kde bude práce vykonávána a den nástupu do práce (§34 odst. 1 Zákoníku práce).

- Druh práce

Jedná se o okruh pracovních úkolů, které požaduje zaměstnavatel po zaměstnanci. Je důležité, aby byly pracovní úkoly jasně definované, aby později nevznikaly pochybnosti o tom, jaké úkoly je oprávněn zaměstnavatel zaměstnanci zadávat. Druh práce je stanovený přesně, např. operátor výroby, aby bylo možné si představit, jaké povinnosti a úkoly se vztahují k dané pozici. Druh práce může doplňovat pracovní náplň, která obsahuje podrobnější určení pracovních úkolů, nebývá ale součástí pracovní smlouvy.

- Místo výkonu práce

Vymezuje místa, na kterých bude probíhat dohodnutá práce. Opět je důležité, aby bylo místo výkonu práce dostatečně přesně určeno, aby se zamezilo pochybnostem, kam je oprávněn zaměstnavatel zaměstnance poslat vykonávat určenou práci. V pracovní smlouvě je pravidelné místo výkonu práce určeno sídlem, obcí, regionem nebo státem.

- Den nástupu do práce

Dnem nástupu do práce se rozumí přesný kalendářní den, kdy vzniká pracovní poměr. Od tohoto dne plynou zaměstnavateli i zaměstnanci povinnosti, které vyplývají z pracovního poměru.

Mimo zmíněné nezbytné náležitosti, může pracovní smlouva obsahovat i další náležitosti, jako je zkušební doba, doba trvání pracovního poměru, mzda, dovolená, vysílání na pracovní cesty apod.

2. Dohoda o provedení práce

Pro dohodu o provedení práce platí, že počet odpracovaných hodin nesmí přesáhnou tři sta za kalendářní rok. Do rozsahu se započítává i odpracovaná doba, která proběhla na základě jiné dohody o provedení práce.

Dohoda o provedení práce musí obsahovat: druh práce, dobu, po kterou smlouvu uzavíráme nebo dobu neurčitou, hodinovou odměnu. Od 1.1.2018 se minimální hodinová mzda zvyšuje na 73,20 Kč – úprava je provedena nařízením vlády č. 567/2006 Sb., ve znění nařízení vlády č. 268/2017 Sb. (§111 odst. 2. Zákoníku práce). Ze mzdy odvádí zaměstnavatel daň 15 %. Pokud je mzda zaměstnance nižší než 10 000 Kč měsíčně, zaměstnavatel neplatí zdravotní ani sociální pojištění. Pokud je mzda vyšší než 10 000 Kč, zaměstnavatel odvádí za zaměstnance zdravotní i sociální pojištění (cicpraha.org, 2018).

Není zde nárok na dovolenou, příplatky za práci přesčas, práci v noci ani za svátek.

3. Dohoda o pracovní činnosti

Při zaměstnání na dohodu o pracovní činnosti je omezen týdenní počet odpracovaných hodin na maximálně dvacet. Toto omezení se posuzuje na celou dobu, po kterou je dohoda uzavřena, nejdéle však padesát dva týdnů (Šikýř, 2012). Což znamená, že když zaměstnavatel potřebuje, aby v některém týdnu odpracoval zaměstnanec více hodin, tak je to možné (nejvíce však dvanáct hodin denně), ovšem v jiném týdnu musí odpracovat méně než dvacet, aby se v průměru pracovní doba vyrovnala na dvacet hodin/týdně.

Dohoda o pracovní činnosti musí obsahovat: druh práce, dobu, na kterou se dohoda uzavírá (určitá nebo neurčitá) a odměnu, kterou za práci zaměstnanec dostane. Od roku 2012 se sociální ani zdravotní pojištění neplatí z odměny, která je do 2 499 Kč měsíčně.

Od částky 2 500 Kč měsíčně zaměstnavatel odvádí sociální i zdravotní pojištění a odpracovaná doba na dohodu se započítává do důchodu. Není zde nárok na příplatky za přesčas, za noc ani za svátek, ale je zde nárok na mzdu v případě nemoci.

3.1.2 Personální evidence

Po podpisu pracovní smlouvy oběma stranami následuje krok zařazení pracovníka do personální evidence, znamená to vytvoření osobní karty, mzdového listu, podnikového průkazu apod. Jedná se o rozšiřující informace o pracovníkovi, které jsou potřeba pro zařazení pracovníka do evidence (Koubek, 2011, str. 118):

- Příjmení (rodné příjmení), jméno a titul,
- Datum a místo narození,
- Rodné číslo,
- Rodinný stav a informace o závislých dětech,
- Adresa trvalého bydliště a telefonní číslo,
- Národnost/státní příslušnost,
- Charakteristika pracovního stavu,
- Údaje o kvalifikaci,
- Informace o pobíraných důchodech a jejich typu,
- Datum vzniku pracovního poměru,
- Pracovní zařazení v podniku,
- Místo pracoviště v podniku.

4 Orientace pracovníků

Orientace pracovníků následuje po procesu přijímání pracovníků. Jedná se o specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, který je rozdílný pro různé druhy pracovních míst v organizaci. Společné pro celou orientaci je snaha, aby se co nejrychleji a bez stresu zařadil nový pracovník do pracovního kolektivu. Cílem orientace je usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, se znalostmi a dovednostmi, tak, aby jejich pracovní výkon co nejdříve dosáhl požadované pracovní úrovně a zkrátilo se tak období, kdy není podáván plnohodnotný výkon (Koubek, 2011).

Orientace probíhá formálním (oficiálním) a neformálním (neoficiálním) způsobem. **Formální způsob** popisuje Kociánová (2010) jako plánovitý proces, který zabezpečuje personální útvar a bezprostřední nadřízený. **Neformální způsob** orientace je často spontánní proces, na kterém se podílejí samotní spolupracovníci nově přijatého člena. Neformální způsob je často důležitější a významnější (Kociánová, 2010).

Množství informací a jejich povaha, které se pracovníkovi dostanou závisí na povaze práce a na postavení pracovního místa. Nicméně je důležité, aby byly novému zaměstnanci poskytnuty všechny informace, které se týkají jeho pracovního místa. Informace, které jsou zaměstnanci poskytnuty již v pracovní smlouvě a v ústním seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi se stávají součástí procesu orientace (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1996). Orientace se týká nejen nových zaměstnanců ale stejně jako proces přijímání i přechodu stávajících zaměstnanců na nové pracovní místo. Proces orientace má i vzdělávací funkci, kdy jde o formování pracovních schopností pracovníka, aby mohl řádně vykonávat svou práci a svými schopnostmi vyhovoval požadavkům zaměstnavatele.

4.1 Orientační balíček

Pro lepší orientaci se může poskytovat soubor písemných materiálů, které odpoví zaměstnancům na jejich nejčastější otázky a pomohou jim tak v celém procesu orientace. Balíčky, které obsahují důležité informace a rozdávají se novým zaměstnancům mají spoustu výhod. Výhody spočívají v šetření času ostatních vedoucích pracovníků, protože zaměstnanci je obvykle studují v pohodlí domova, další výhodou je snížení

pravděpodobnosti, že některé informace zaměstnanec vůbec nedostane, protože mu je nadřizený pracovník zapomene sdělit, další výhodou může být, že si zaměstnanec může kdykoliv znovu příručku otevřít a připomenout si tak, co už možná zapomněl nebo si v tom není zcela jistý (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1996).

U nás se stále více věnuje orientaci pozornost a začínají se vytvářet balíčky, které pomáhají k zefektivnění procesu orientace. Nicméně celkový proces stále spíše závisí na spolupracovnících, kteří dávají cenné rady a pomohou tak v orientaci nově příchozím pracovníkům.

Orientační balíček nebo také příručky pro zaměstnance by měly obsahovat všechny důležité informace, které pomohou v orientaci novým zaměstnancům. Struktura poskytovaných informací se v různých organizacích liší. Pro všechny však, platí, že by měly obsahovat následující (aprofes.cz, 2018):

- Stručnou charakteristiku společnosti (historie, současnost, organizační struktura),
- pracovní smlouvu a ostatní související dokumenty,
- informace o závodní preventivní péči,
- zaměstnanecké výhody,
- popis řešení mimořádných a krizových situací,
- organizační a pracovní řád,
- firemní kulturu,
- možnosti stravování,
- hygienické podmínky práce,
- řešení docházky, absence a pracovní neschopnosti,
- telefonní seznam,
- informace o personální politice,
- odměňování.

4.2 Oblasti orientace

Existuje více způsobů, jak oblasti orientace v organizaci dělit. Někdy autory bývá rozdělena na dvě, někdy na tři oblasti (když je rozdělena na dvě části, tak se útváří orientace a orientace na konkrétní pracovní místo spojuje do jedné oblasti). Dle Měrtlové (2014) se oblasti dělí na tři základní:

- **Celopodniková orientace**, jedná se o informace obecného rázu, které jsou jednotné pro všechny zaměstnance v organizaci bez ohledu na to, na jaké pozici zde působí a jakou práci zde vykonávají.
- **Útvarová (skupinová, týmová) orientace**, jedná se o oblast orientace, která je určena pro organizační jednotku, ve které se nový zaměstnanec nachází. Jejím cílem je vyzdvihnout detaily a podrobnější informace o práci, které odlišují danou jednotku od ostatních.
- **Orientace na konkrétní pracovní místo**, liší se podle charakteru a obsahu jednotlivých pracovních míst.

Každá oblast má doporučený soubor položek, které by měla obsahovat. Obsahem oblastí orientace se zabýval Walter D. St. John (1980, str. 375-377) a definoval je následovně:

1. Soubor doporučených položek pro celopodnikovou orientaci:

- ***Přehled informací o organizaci*** (písemné uvítání nového pracovníka, růst, trendy a cíle podniku, výrobky a služby, organizace, struktura a vztah organizace a jejích částí, informace o klíčových vedoucích pracovnících).
- ***Přehledná informace o hlavních rysech politiky a procedurách***
 - *Odměňování* (odměny za práci přesčas, srážky ze mzdy, způsob vyplácení mezd),
 - *zaměstnanecké výhody* (pojištění, svátky a dovolená, důchodové zabezpečení, stravování),
 - *bezpečnost při práci a předcházení nehodám* (zdravotnická zařízení a první pomoc, prevence požárů a požární kontrola, postup při úrazech),
 - *pracovní vztahy a odbory* (umísťování, přemísťování a povyšování pracovníků, kontrola a hodnocení pracovního výkonu),
 - *zařízení organizace* (stravování a jídelny pro pracovníky, vchody pro pracovníky, parkování, odpočívárny a hovorny),
 - *ekonomické faktory* (ztráty způsobené krádežemi, obchodní zisk, mzdové náklady).

2. Soubor doporučených položek pro orientaci týkající se útvaru a pracovního místa

- **Funkce útvaru, organizační jednotky** (cíle a současné priority, organizační struktura, vztahy jednotlivých pracovních míst v rámci útvaru).
- **Pracovní povinnosti a odpovědnost** (obvyklé problémy, jak se jim vyhnout a překonat je, denní pracovní doba a pracovní režim, normy pracovního výkonu).
- **Politika, postupy, pravidla, omezení** (pravidla specifická pro pracovní místo, hlášení nebezpečí a nehod, odnášení věcí z útvaru).
- **Průvodce útvarem** (odpočívárny, šatny, sprchy, povolené vchody a východy, kuřárny, prostory, kde je povoleno kouřit, balíček první pomoci).
- **Představení pracovního útvaru**

4.3 Období orientace

Doba orientace se liší podle různých pracovních pozic, na které nový pracovník přichází. Je zřejmé, že pozice jako operátoři výroby budou mít kratší období orientace než pozice personalistů. Celý proces může trvat od několika dní po několik měsíců. Nicméně pro všechny pozice platí, že jejich proces orientace by měl být dobře naplánován a měly by se pro jeho úspěšné výsledky používat vhodné metody, které přihlíží i k osobnosti pracovníka (Měrtlová, 2014). Pro nové pracovníky je období orientace spojeno mnohdy se stresem a je pro ně obtížné vstřebat všechny informace naráz. Proto by měl být tento proces rozdělen do určitých částí a informace by tak mohly být sdělovány postupně v určitých intervalech.

Orientaci nelze provádět jen pomocí ústních nebo písemných materiálů, obě tyto formy by proto měly být účelně sladěny. V celopodnikové oblasti orientace převažují informace v písemné formě, v útvarové či orientaci zaměřené na pracovní místo už by měl být výrazně vyšší podíl ústní orientace (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1996).

Celý proces by měl být vyhodnocován průběžně i souhrnně na jeho konci. Pracovník, který prochází orientací, by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát a během dalších dvou až tří týdnů alespoň jednou týdně. Vyhodnocování by se měl zúčastnit společně s bezprostředním nadřízeným i personální pracovník. K tomu, aby mohlo proběhnout vyhodnocení orientace je třeba získat dostatečné podklady. Informace jsou získávány přímo od nového zaměstnance, který se orientace přímo účastní, déle od

vybraných spolupracovníků pomocí anonymních dotazníků nebo rozhovorů (Koubek, 2001, str. 188).

4.3.1 Postup orientace

Aby orientace proběhla úspěšně, je důležité dodržovat určitou posloupnost na sebe navazujících kroků. V jednotlivých krocích se většina autorů shoduje. Pro ukázkou postupu orientace jsou níže uvedeny jednotlivé kroky podle Měrtlové (2014, str.62-63):

1. Předání vybraných písemných materiálů pracovníkovi, ovšem k tomuto kroku může dojít již před podpisem pracovní smlouvy.
2. K příležitosti podepsání smlouvy dostane pracovník další doplňující písemné i ústní informace od personálního útvaru a od bezprostředního nadřízeného.
3. Než nastoupí pracovník do zaměstnání je vhodné udržovat se s ním v kontaktu a býti mu schopni nabídnout pomoc v případě řešení osobních problémů.
4. Den nástupu – souvisí se zařazením do osobní evidence, vystavením průkazu, mzdového a evidenčního listu. Dále je provedena ústní orientace a provedení pracovníka po organizaci a s tím spojené seznámení se spolupracovníky a s pracovními úkoly.
5. První týden – probíhají pohovory s nadřízenými a se specialisty, pracovník si ujasňuje, na koho se má obrátit při plnění svých úkolů, zařazuje se do skupiny a plánuje se svým bezprostředním nadřízeným své pracovní úkoly.
6. Druhý týden – pracovník začíná plnit všechny své běžné povinnosti, alespoň jednou by se měl setkat s bezprostředním nadřízeným a s pracovníkem personálního útvaru kvůli průběhu a možných problémů procesu orientace.
7. Třetí a čtvrtý týden – pracovník absolvuje různá školení, které se mohou týkat podnikových norem chování nebo zaměstnaneckých výhod apod. Alespoň jednou by se měl opět setkat s bezprostředním nadřízeným a personálním pracovníkem, aby zhodnotili, jak doposud orientace probíhala.
8. Druhý až pátý měsíc – zaměstnanec už plnohodnotně plní všechny své úkoly, alespoň jednou za dva týdny se setkává se svým nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení možných problémů. Možná různá školení ohledně kvality, technologií nebo zlepšování pracovního výkonu.

9. Šestý měsíc – zde končí období orientace, hodnotí se pracovní výkon a plánuje se personální a sociální rozvoj.

4.4 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru

Na praktické části procesu orientace se podílejí bezprostřední nadřízení společně se spolupracovníky nového zaměstnance. Ovšem je zde také velmi důležitá spolupráce vedoucích pracovníků s personálním útvarem.

Bezprostřední nadřízení mají za úkol řídit a kontrolovat, obohacovat obsah orientace, řešit problémy, které jsou s tímto procesem spojené a následně vyhodnocovat průběh orientace. Personální útvar má za úkol vytvořit koncepci, podle které se bude orientace řídit, udělat její časový plán a obsah, který se liší podle různých pracovních míst, vytvořit písemné soubory, které usnadní proces orientace. Na průběhu celé orientace se už tak významně nepodílí, zabývá se spíše jen počáteční fází, kdy orientaci koordinuje a řídí, následně pak v této souvislosti školí vedoucí pracovníky (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1996).

5 Základní informace o společnosti

V této kapitole bakalářské práce, bude představena historie Skupiny společností Saint-Gobain, její poslání, vize, cíle a hodnoty, působení Saint-Gobain v ČR, dále bude zaměřena pozornost na výrobní závod Saint-Gobain Sekurit v Hořovicích, který je součástí koncernu Saint-Gobain, kdy bude představeno portfolio a společenská odpovědnost firmy.

Společnost patří k nejstarším firmám na světě, její počátky spadají již do roku 1665. Skupina Saint-Gobain má působiště v 66 zemích světa, ve kterých zaměstnává více než 170 000 zaměstnanců. Centrála sídlí v Paříži ve Francii. Společné logo Skupiny Saint-Gobain se nachází na Obrázku 2.

Obrázek 2: Logo skupiny Saint-Gobain



Zdroj: www.saint-gobain.cz, 2018

Saint-Gobain je lídrem na trzích udržitelného bydlení a v oblasti stavebnictví. Navrhuje, vyrábí a distribuuje materiály a řešení, které jsou součástí našeho každodenního života a můžeme je nalézt například v budovách, v dopravě, v infrastruktuře. Je to největší evropský prodejce stavebních materiálů. Přes osmdesát hlavních měst světa a přes sto světových metropolí využívá potrubní vedení právě od této firmy. Každé druhé auto, které jezdí v Evropě má skla vyrobené v Saint-Gobain. Skupina Saint-Gobain patří mezi nejlepších sto průmyslových podniků světa.

5.1 Historie společnosti Saint-Gobain

Historie společnosti je velmi bohatá. První aktivity se datují již do 17. století, kdy Ludvík XIV. na popud svého ministra financí Colberta založil sklárnu Manufacture des glaces. Hlavním cílem celého projektu bylo předčít konkurenční Benátky ve výrobě skla. Níže

jsou popsány základní historické milníky této společnosti. Zdrojem pro následující zpracování byly webové stránky společnosti Saint-Gobain (saint-gobain.cz, 2018).

Říjen 1665 – konec 17. století – období inovace, výroba plochého litého skla

Důležité pro realizaci projektu týkajícího se založení nové sklárny bylo najít vhodného člověka, který se o celý projekt postará a bude ho správně řídit. Král Ludvík vybral Monsiera du Noyera a udělil mu královský patent, který zajišťoval výhradní právo na výrobu „zrcadlového skla“. První továrna vznikla v Paříži.

Dvacet tři let poté bylo pro konkurenta Manufacture des glaces Thévarta vyvinut nový výrobní proces, při kterém vznikalo silné sklo, které se používalo pro zrcadla. Výraznou změnou bylo, že se již při výrobě nefoukalo ale bylo naléváno na kovový stůl, díky čemuž vznikaly mnohem větší skla a zvýšila se jejich pravidelnost. V 90. letech 17. století již zmíněný Thévert založil v malé francouzské vesnici Saint-Gobain v oblasti Pikardie podnik, který za tři roky spojil s Manufacture des glaces.

18. století – období modernizace a prosperity

V 18. století se stávala zrcadla stále oblíbenější a také cenově dostupnější. Manufacture des glaces získávala objednávky od krále a bohatých vlastníků domů. Již v této době firma zaměstnávala přes jeden tisíc zaměstnanců, procházela neustálou modernizací a stále více se jí dařilo. V roce 1702 převzala kontrolu nad celou společností skupina švýcarských bankéřů. Následovala však Francouzská revoluce, kdy společnost musela bojovat o to, aby toto období přečkala, protože se snížil zájem o zrcadla, tím pádem velmi klesl jejich prodej.

19. století – období rozvoje a diverzifikace

Do odvětví vstupovalo stále více firem a vznikala silná mezinárodní konkurence, kvůli tomu firma Saint-Gobain změnila svou obchodní činnost, která nově zahrnovala i chemikálie. Manufacture des glaces se otevřelo spoustu nových příležitostí na své uplatnění díky změně architektury, jejímž základem bylo železo a sklo, které se používalo například pro výstavbu velkých veřejných budov, obchodů, železničních stanic apod.

Společnost Manufacture se změnila na akciovou společnost a vložila svou moc do představenstva. Saint-Gobain zahájil prodej chemických výrobků na bázi louhu. Následně Saint-Gobain převzal vedení ve společnosti Saint-Quirin a také ve společnosti

Perret-Olivier, což byl přední francouzský výrobce kyseliny sírové. Společně Saint-Gobain i Manufacture des glaces expandovaly v roce 1858 do Německa, v roce 1888 do Itálie, v roce 1898 do Belgie, v roce 1904 do Nizozemí, v roce 1905 do Španělska.

První pol. 20. století – období přeměny na globální společnost

Společnost Saint-Gobain se zajímala o všechny typy sklářských výrobků (láhve, optická skla, zrcadla). Automobilová revoluce a moderní architektura poskytovala nové možnosti a nové odbytiště. Bylo patentováno automobilové tvrzené sklo Sekurit, zahájila se výroba žáruvzdorných materiálů a skelné vaty. V tomto období došlo ke spojení s dalšími firmami, k akvizici, znárodnění, privatizaci, rozvoji výzkumu, expanzi do dalších zemí a vstup do světa stavebních materiálů. V období 2. světové války byly továrny v Itálii a v Německu zabrány pro vojenské účely.

Druhá polovina 20. století – období mnohonárodní společnosti

Začala výroba plaveného skla s výrobnou ve městě Pisa v Itálii. Začala expanze za hranice Atlantického oceánu, kdy byly spojeny síly společnosti se společností Certain Teed. Francouzský výrobce skla BSN chtěl ovládnout společnost, to se ovšem nepodařilo a Saint-Gobain zůstal v těžké finanční situaci.

Společnost se spojila s firmou, která vyráběla litinové trubky. Následně došlo k odstoupení od zpracování chemikálií, oceli, dřeva, papíru a společnost pronikla do počítačového světa a veřejných staveb.

V 90. letech došlo k expanzi do východní Evropy, Ruska, Číny a Asie. V 90. letech 20. století Saint-Gobain předložil Nortonu (výrobce keramiky, umělých hmot) nabídku na převzetí. Otevření nového konceptu pro profesionály ve stavebnictví.

21. století

Skupina Saint-Gobain se stále stabilně rozrůstá do dalších zemí. V Evropě jsou významné přírůstky v rozšíření distribuce stavebních materiálů. Došlo také k převzetí společnosti British Plaster Board, která se specializuje na výrobu sádrokartonu. Skupina Saint-Gobain otevřela futuristické centrum pro architekty ve Francii. Hlavním účelem tohoto centra je možnost otestovat si komfort materiálů od společnosti Saint-Gobain.

V roce 2015 zaměstnává společnost Saint-Gobain přes 190 000 zaměstnanců v šedesáti sedmi zemích světa. Obrat v roce 2017 dosáhl 40,8 milionu Eur.

5.2 Saint-Gobain v ČR

V České republice působí skupina Saint-Gobain od roku 1992. Centrála má sídlo v Praze. Celkem je na českém území jedna centrála, pod kterou spadá sedm společností, které spravují čtrnáct výrobních závodů a devět značek. Vyrábí se zde inovativní materiály, stavební materiály a výrobní skla.

Značky skupiny Saint-Gobain v ČR (saint-gobain.cz, 2018):

- **Inovativní materiály** – Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. divize Abrasives, Saint-Gobain ADFORS,
- **Stavební materiály** – Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. divize Ecophon, Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. divize Isover, Saint-Gobain PAM CZ s.r.o., Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. divize Rigips, Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. divize Weber,
- **Výrobní skla** – Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. divize Glassolutions, Saint-Gobain Sekurit ČR spol. s.r.o.

Dohromady zaměstnávají více než 4100 zaměstnanců. Roční obrat v České republice je 16 miliard Kč (2017).

5.3 Saint-Gobain Sekurit

Pro bakalářskou práci je nejvýznamnější **výrobní závod Saint-Gobain Sekurit ČR spol. s.r.o. se sídlem v Hořovicích**, jelikož právě tento závod patřící do Skupiny Saint-Gobain poskytl praktické informace potřebné pro praktickou část práce. Společnost byla zapsána jako Saint-Gobain Sekurit spol. s.r.o. do Obchodního rejstříku v roce 1994. Šlo o investici na zelené louce, v okolí Hořovic, kde do té doby žádná sklářská tradice neexistovala. Výroba byla zahájena 5.2.1996.

Základní informace o společnosti Saint-Gobain Sekurit zpracované dle informací z webové stránky justice.cz (justice.cz, 2018):

Obchodní jméno společnosti: Saint-Gobain Sekurit ČR spol. s. r. o.

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 14. září 1994

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

IČO: 618 56 495

Sídlo: Masarykova 1404/34a, Hořovice 268 01

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní kapitál: 490 000 000,- Kč

Jednatelé: Ing. Martina Hasmanová, Petr Rolák, Ing. Jan Jankovec, Mgr. Jan Macháček

Způsob jednání: Jménem společnosti jednají vždy dva jednatele společnosti

Prokuratura: Ing. Jan Červený, Ing. Jan Andrt (jednají a podepisují vždy společně)

Společníci: 1. Saint-Gobain Sekurit Deutschland Beteiligungen GmbH

Glasstraße 1

Herzogenrath 52134

Spolková republika Německo

- Vklad: 489 980 000,- Kč
- Obchodní podíl: 48 998/49 000

2. Saint-Gobain Autoglas GmbH

Glasstraße 1

Herzogenrath 52134

Spolková republika Německo

- Vklad: 20 000 Kč
- Obchodní podíl: 2/49 000

Poslední informace zveřejněné ve Výroční zprávě Saint-Gobain Sekurit ČR spol. s r. o. jsou z roku 2016 (Výroční zpráva, účetní uzávěrka a zpráva auditora za rok 2016), kde společnost udává, že na konci roku 2016 zaměstnávala 809 zaměstnanců. Bylo to o 142 zaměstnanců více než v roce 2015 a o 238 zaměstnanců více než v roce 2014. Navýšení bylo způsobeno investicí do nové výrobní linky a linky dopracování. V roce 2018 je hranice zaměstnanosti stále nad 800 zaměstnanci.

Rozlohou je celý objekt v Hořovicích jedním z nejmenších, ovšem řadí se mezi nejvýznamnější závody Skupiny Saint-Gobain. Specializuje se na výrobu

automobilových skel, která jsou díky neustálým investicím do vývoje a do modernizace výroby vysoce sofistikovaná. Skla jsou vyráběna pro přední světové automobilky jako Audi, Bentley, BMW, Citroën, Ferrari, Ford, Jaguar, LandRover, Lincoln, Maserati, Mercedes-Benz, Opel, Peugeot, Porsche, Renault, Rolls-Royce, Seat, Škoda, Volkswagen a Volvo (saint-gobain-sekurit.cz, 2018).

5.3.1 Portfolio Saint-Gobain Sekurit

V dnešní době má automobilové sklo mnohem více funkcí, než mělo dříve, kdy hlavní funkcí byl bezpečnostní prvek. K této základní funkci se připojila možnost sklo vyhřívat, odrazet UV a tepelné záření, snížit hlučnost uvnitř automobilu, umístit zde různé komunikační senzory jako například senzor pro průjezd a registraci mýtného na dálnicích, senzory varování přejetí čáry krajnice a jiné.

Díky technologii výrobních linek, které společnost vlastní je jedním z kompetenčních center pro vývoj komplexních čelních skel, zadních skel a panoramatických střech v Evropě. Na tomto vývoji probíhá spolupráce s vlastními mezinárodními základnami ve Francii a v Německu. Trendy ve vývoji závisí na poptávce široké společnosti, která požaduje výrobky šetrné k životnímu prostředí. Společnosti reaguje na tuto poptávku produkty, které pomáhají svojí funkčností snižovat emise CO₂.

Obecně sledují dva přístupy:

- **Redukce tepla v interiéru vozu** – snižování výkonu klimatizace vede k nižší spotřebě paliva (zatmavená skla do různých odstínů, skla zabraňující prostupnosti tepelného záření do interiéru vozu).
- **Redukce celkové váhy vozidla** – skla, která společnost vyrábí jsou tenké, tím pádem i lehčí. Napomáhají tak snižovat celkovou váhu vozu.

Portfolio

Společnost Saint-Gobain Sekurit má celé své portfolio zveřejněné na svých webových stránkách, díky čemuž si široká veřejnost i potenciální odběratelé mohou vše přehledně prohlédnout. Níže jsou stručně popsány jednotlivé produkty společnosti (saint-gobain-sekurit.cz, 2018).

- **Climacoat®** – jedná se čelní sklo s pokovenou vrstvou, která udržuje sklo čisté od sněhu v zimním období a zároveň udržuje interiér vozu chladný v letním

období. Další výhodou je snižování spotřeby pohonných hmot a tím pádem i emisí CO₂.

- **Lightweight®** - jedná se o tenké sklo, které pomáhá k lepšímu výkonu a současně ke snížení spotřeby paliva, tím pádem k menšímu znečištění ovzduší CO₂. I přes jeho tenkost má vysokou odolnost proti rozbití.
- **Acoustic Glass** – jak už název napovídá jedná se akustické sklo, které eliminuje zvuky z vnějšího prostředí, které jsou způsobené větrem nebo například motorem auta. Nezbytnou součástí skla je akustická fólie, která dokáže pohltit až o deset decibelů hluku více než skla bez této fólie. Díky této vlastnosti lze použít do aut mnohem tenčí skla, které snižují celkovou váhu vozu a snižují tak spotřebu paliva.
- **Heatable Glass** – výhodou skla jsou vyhřívané drátky, které pomohou k rychlému odstranění ledu či zamlžení. Při teplotě -10 °C vyhřívaná skla odstraní led a zamlžení za méně než pět minut.
- **Coolcoat Glass** – jedná se o laminované sklo. Sklo v dnešní době společně s airbagy a bezpečnostními pásy hraje klíčovou roli, co se bezpečnosti v autě týče. Rozdíl mezi tvrzeným a laminovaným sklem je v tom, že laminované sklo je tvořeno dvěma kusy skel, které jsou spojené polyvinylbutyralovou fólií, na které zůstávají v případě rozbití skla malé částičky skla přilepené. Ve srovnání s normálním sklem potrvá zloději až 10x déle, než se přes sklo do auta dostane.
- **HUD (Head Up Display)** – výroba skla je velice náročná, geometrie skla musí být naprosto přesná, aby správně plnilo svou funkci. Toto sklo je specifické tím, že důležité informace, které se týkají řízení jsou promítány přímo na čelní sklo do zorného pole řidiče.
- **Tennafit®** - tyto skla obsahují antény a další komunikační senzory.
- **Thermocontrol®** - jedná se o sklo, které je pokryto vrstvou oxidu stříbrného, který odráží sluneční záření od vozu. Výhodou je snížení teploty uvnitř vozu.

5.3.4 Společenská odpovědnost firmy

Organizace se aktivně podílí v poskytování dárcovství a podpory. Posiluje tím vnímavost vůči okolí a spoluodpovědnost za okolní svět. Svoji podporu prioritně zaměřuje na Hořovice a okolí. Mezi priority společenské odpovědnosti patří (saint-gobain-sekurit.cz, 2018):

- Projekty pro zlepšení podmínek života ve městě, zlepšení bezpečnosti účastníků silničního provozu – zřizování osvětlování přechodů pro chodce,
- bezpečné herní prvky a dětská hřiště,
- podpora aktivit a soutěží integrovaného záchranného systému,
- podpora začleňování zdravotně handicapovaných žáků do řádné školní docházky,
- modernizace vybavení škol,
- podpora projektů podporující sport a jiné zájmové aktivity dětí,
- projekty pro zlepšení životního prostředí,
- podpora organizovaných volnočasových aktivit zaměstnanců a jejich rodin.

5.4 Vize a předpokládaný vývoj společnosti

Vize

Každá společnost by měla mít představu žádoucího budoucího stavu, kterého chce dosáhnout pomocí své strategie. Takto definovaný stav by měl být jednoduše popsán (managementmania.com, 2018).

Vize společnosti Saint-Gobain Sekurit: „*Chceme být Evropským lídrem v oblasti vývoje, výroby a kvality multifunkčních skel pro automobily a současně děle respektovat a rozvíjet firemní hodnoty společnosti*“ (saint-gobain-sekurit.cz, 2018).

Předpokládaný vývoj pro rok 2017

Společnost Saint-Gobain Sekurit ČR spol. s.r.o. zatím zveřejnila pouze *Výroční zprávu, účetní uzávěrku a zprávu auditora za rok 2016*. V této zprávě je stanoven předpokládaný vývoj, kterého chtěla společnost dosáhnout v roce 2017 ve znění „*Pro rok 2017 plánujeme celkový obrat ve výši 3 452 073 tis. Kč, zisk po zdanění plánujeme ve výši 663 875 tis. Kč*“ (Výroční zpráva, účetní uzávěrka a zpráva auditora za rok 2016).

5.5 Hodnoty společnosti

V Saint-Gobain jsou sdíleny společné hodnoty mezi všemi zaměstnanci společnosti. Tyto hodnoty jsou zobrazovány v činnostech a aktivitách, které provádí organizace jako jednotlivec i organizace jako celek. Jde zde hlavně o (saint-gobain-sekurit.cz, 2018):

- Bezpečné pracovní prostředí, kde každý může naplnit svůj potenciál, aniž by byl vystaven zdravotním nebo bezpečnostním rizikům.

- Ochranu zdraví, bezpečnost práce, péči o životní prostředí.
- Každý se podílí na zlepšení ochrany zdraví na pracovišti a vyšší bezpečnosti práce.
- Neustálé snižování dopadu na životní prostředí.

Pro každého zaměstnance Skupiny Saint-Gobain platí také základní principy jednání a chování, které jsou vyžadovány všude, bez ohledu na to, jestli je zákon dané země vyžaduje nebo ne. Patří mezi ně (saint-gobain.cz, 2018):

- Profesionalita
- Respekt k ostatním
- Integrita
- Loajalita
- Solidarita
- Dodržování zákona
- Péče o životní prostředí
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví
- Práva zaměstnanců

6 Proces přijímání a orientace v podniku

Důležitou částí bakalářské práce je popsat a analyzovat proces přijímání a orientace pracovníků ve společnosti Saint-Gobain Sekurit ČR spol. s r. o. Tato analýza je klíčová pro splnění cíle celé práce. Cílem bakalářské práce je se s těmito procesy blíže seznámit, popsat je, zhodnotit, a následně provést návrhy na jejich zlepšení.

6.1 Výzkumné šetření

Výzkumné šetření bylo rozděleno do dvou částí. Pro první část bylo vytvořeno dvacet jedna otázek, které zodpovídal **personální pracovník**, který má na starost nábor a orientaci nově přijatých pracovníků na dělnické pozice. Připravených dvacet jedna otázek bylo otevřených. Byly zaslány dopředu e-mailem, aby dotyčná osoba měla dostatek času připravit si své odpovědi, a celkově tak mohly být odpovědi kvalitnější.

Tyto otázky byly sestaveny tak, aby bylo dosaženo, pokud možno, co nejpodrobnějšího popisu zásadních milníků v procesu přijímání a orientace, přímo od člověka, který je za tento proces zodpovědný.

Některé otázky byly sestaveny v podobném významu, jako otázky, které obsahuje druhá část výzkumu. Cílem těchto velice podobných, často totožných otázek, byla možnost následného porovnání odpovědí od personálního pracovníka a odpovědí od nově přijatých zaměstnanců.

V druhé části byla zaměřena pozornost na **nově přijaté zaměstnance** v dělnických pozicích. Jednalo se o zaměstnance, kteří byli do firmy přijatí za poslední rok. Dělnické pozice byly vybrány z toho důvodu, že vedoucí personální pracovník, se kterým bylo spolupracováno v praktické části práce se specializuje na přijímání právě těchto pracovníků.

Dotazník se týkal zaměstnanců, kteří si prošli procesem přijímání – fáze, kdy je s nimi podepisována smlouva a všechny další důležité dokumenty, jsou jim sdělovány první informace, co se firmy týče a práce ve firmě. A následným procesem orientace, jehož cílem je, se co nejrychleji a bez obtíží začlenit do pracovní skupiny, a začít co možná nejdříve plnohodnotně vykonávat svou práci.

Dotazník, který byl vytvořen pro zaměstnance obsahoval dvacet sedm otázek. Otázky měly formu:

- Otevřených odpovědí,
- Polootevřené odpovědi,
- Uzavřených odpovědí.

Cílem těchto otázek bylo zjistit základní osobní údaje o zaměstnancích jako je pohlaví nebo věk. Zjistit, jak probíhal proces přijímání, a jak ho celkově hodnotí. U fáze orientace bylo cílem získat odpovědi na otázky, jak na tento proces reagovali, jakou dostali pomoc při začleňování, jestli měli nějaká školení apod.

Výzkumné šetření probíhalo v obou případech (u vedoucího pracovníka personálního oddělení i u zaměstnanců) od 21. 3. 2018 do 6. 4. 2018. Poté byly dotazníky vyzvednuty a dále zpracovány. Pro lepší efektivnost zpracování byly nejprve rozříděny podle jednotlivých otázek a následně zpracovány graficky v programu Microsoft Excel.

6.1.1 Výzkumné šetření s vedoucím personálním pracovníkem

Firma Saint-Gobain Sekurit momentálně zaměstnané dva personalisty. Praktická část práce je zaměřena na přijímání pracovníků dělnických pozic, je to z toho důvodu, že tyto pozice jsou specializací vedoucího personálního pracovníka, se kterým proběhla spolupráce při psaní bakalářské práce.

Pro personálního pracovníka bylo připraveno dvacet jedna otevřených otázek. Otázky zaměřené na proces přijímání byly položeny personalistovy takovým způsobem, aby bylo zjištěno, jakým způsobem uchazeče o práci, které zdroje získávání jsou neefektivnější, jak probíhá základní výběr uchazečů, jak probíhá první pohovor, jak se sdělují výsledky uchazečům či jak se vytváří pracovní smlouva. Otázky, které byly zaměřené na proces orientace sloužily k získání informací o průběhu prvního dne zaměstnance, dále jakým způsobem je zaměstnanec uveden na své pracoviště, jaké materiály se poskytují novým zaměstnancům, jaká jsou ve firmě školení či jaké aktivity firma pořádá pro zefektivnění orientace. Celý dotazník je uveden v příloze A na konci práce.

Otázky byly sepsány a před první plánovanou schůzkou odeslány personalistovi. Bohužel z časových důvodů a z důvodu nutné kontroly sdělených informací naše další spolupráce nemohla probíhat formou rozhovoru, jak bylo původně plánováno. Odpovědi na otázky

byly personalistou sepsány a následně odeslány k několika kontrolám jeho spolupracovníkům a také ředitelce společnosti. Až poté mohly být poskytnuty k dalšímu zpracování.

Zpracování odpovědí od personálního pracovníka

I když se práce zabývá až procesem přijímání a orientace, důležité je také zmínit, jak se vlastně o volných pracovních místech potencionální zaměstnanci dozví, a co všechno je čeká před tím, než se z nich stanou plnohodnotní zaměstnanci společnosti.

Podle dotazníkového šetření, které probíhalo s personálním pracovníkem firmy, bylo zjištěno, že techniky získávání zájemců o práci jsou následující:

- Reklamní panely, které jsou u vjezdu do firmy,
- dotazníky umístěné na recepci,
- doporučení od stávajících zaměstnanců či známých,
- personální agentury,
- vyhledávání na internetových stránkách jobs.cz a linkedin.com,
- spolupráce se školami,
- vlastní databáze uchazečů,
- inzerce na webových stránkách Saint-Gobain Sekurit,
- Facebook.

Nejefektivnější z těchto technik je doporučení, internetové stránky jobs.cz a webové stránky Saint-Gobain Sekurit.

Po přijetí poptávky po práci od zájemce, nebo po nalezení vhodného kandidáta na internetových stránkách či přes agenturu, probíhá základní výběr, který provádí **personalista na základě životopisu**. Pokud životopis obsahuje vše, co personalista potřebuje pro posouzení vhodnosti kandidáta, následuje osobní setkání. Pokud personálnímu pracovníkovi určité informace v životopisu chybí, osloví kandidáta telefonicky nebo písemně, a potřebné informace od něj získá. Následně pak podle doplněných informací uchazeče pozve **k osobnímu setkání** nebo spolu již dále nekomunikují.

Ve firmě Saint-Gobain Sekurit je **příjmací řízení dvoukolové**. V prvním kole probíhá seznámení s firmou, s managerem daného oddělení a náplní práce. V druhém kole probíhá představení výroby a setkání s dalšími kolegy v daném oddělení.

O výsledcích přijímacího řízení je uchazeč o práci informován **telefonicky**. Pokud mají obě strany (jak firma, tak i kandidát) zájem spolu uzavřít pracovní vztah, následuje fáze přijímání.

Hlavním cílem fáze přijímání je příprava a následný podpis pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. **Smlouva je ve společnosti vytvářena podle standardu Skupiny Saint-Gobain a platných právních předpisů**. Od nového zaměstnance je požadován občanský průkaz a kartička zdravotní pojišťovny, zápočtový list z posledního zaměstnání, případně potvrzení z Úřadu práce. Před nástupem do zaměstnání jsou povinni všichni noví zaměstnanci podstoupit lékařskou prohlídku u firemního závodního lékaře.

První den nového zaměstnance v zaměstnání je spojen se:

- Školením o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci,
- školením standardů kvality,
- fasováním osobních ochranných pracovních prostředků,
- podepsáním pracovní smlouvy a dalších dokumentů potřebných pro vznik zaměstnaneckého poměru,
- předáním bezprostřednímu nadřízenému na pracovišti – zaměstnanec je předán personalistou,
- seznámením se s pracovištěm,
- seznámením se s adaptačním plánem na další období.

Orientace ve firmě probíhá pomocí **bezpečnostních a kvalitativních standardů**, které zajišťuje trenér na pracovišti. Dále se s případnými dotazy či žádostmi o pomoc mohou obrátit na vedoucího směny (mistra) či personálního pracovníka. Školení probíhají dle adaptačního plánu, který je připraven individuálně, dle jednotlivých pozic. Pro všechny pozice je stejné, již zmíněné školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, školení standardů kvality a Virtuální firemní univerzita.

Dle odpovědi personálního pracovníka nenastávají v procesu orientace žádné problémy, a také nikdy neodešli zaměstnanci z firmy z důvodu, že se nezačlenili do pracovního kolektivu nebo z jiného problému, který souvisel s orientací.

Proces orientace ve firmě probíhá **od jednoho do tří týdnů** dle náročnosti pozice. Na otázku: Jakým způsobem kontrolujete průběh orientace? – byla odpovězeno „*Nijak, probíhá to přirozeně, pracovník je proškolen v prvních dnech na pracovišti.*“

Průběh orientace je hodnocen pomocí standardizovaného dokumentu zaškolení na pracovišti a dokumentu zaškolení nového pracovníka.

Hlavním cílem z personálního hlediska je získání kvalitních uchazečů, zkrácení doby adaptace a pohodové začlenění do týmu.

Celkový počet nově získaných pracovníků za jeden rok je v průměru padesát pět. Pět pracovníků na vedoucí pozice a padesát pracovníků na ostatní pozice. Za posledních sedm měsíců se podařilo získat okolo sta nových pracovníků na dělnické pozice, ale téměř polovině nebyla bohužel prodloužena pracovní smlouva po uplynutí zkušební doby.

Ve firmě Saint-Gobain Sekurit existuje program *Project seeker* kdy čerství absolventi hledají samostatně příležitosti ve funkčních procesech – hledají nové možnosti a možnosti vylepšení existujících procesů. Také program *Young talents*, kdy se mladí zaměstnanci společností Saint-Gobain zapojují do projektů napříč celým koncernem. Jedná se o zaměstnance z oblasti vývoje či z projektových týmů. Tento program slouží mladým pracovníkům k získání zkušeností z jiných většinou zahraničních firem Skupiny Saint-Gobain.

6.1.2 Výzkumné šetření se zaměstnanci

Jak bylo již zmíněno, toto šetření se provádělo mezi přijatými zaměstnanci na dělnické pozice. K tomuto šetření byl vytvořen dotazník, který obsahoval dvacet sedm otázek. Celkem bylo připraveno k vyplnění čtyřicet pět dotazníků, které byly v tištěné podobě. Takto připravené dotazníky pro společnost Saint-Gobain Sekurit byly následně předány personálním pracovníkem zaměstnancům dělnických pozic k vyplnění, nebo v druhém případě je personalista osobně se zaměstnanci vyplňoval. Vyplněno bylo třicet jedna dotazníků. Tento výsledek nepovažuji za příliš úspěšný, protože se jedná o návratnost 69 %. Výsledek byl způsoben příjezdem kontroly z centrály z Paříže, která do podniku

v době dotazníkového šetření přijela, tudíž z časových důvodů nebyla ve firmě možnost dotazníky vyplňovat. Další příčina malého počtu vyplněných dotazníků byla neochota zaměstnanců dotazníky vyplňovat. Jelikož všichni respondenti pracují na stejné pozici, měli také stejný proces přijímání i orientace.

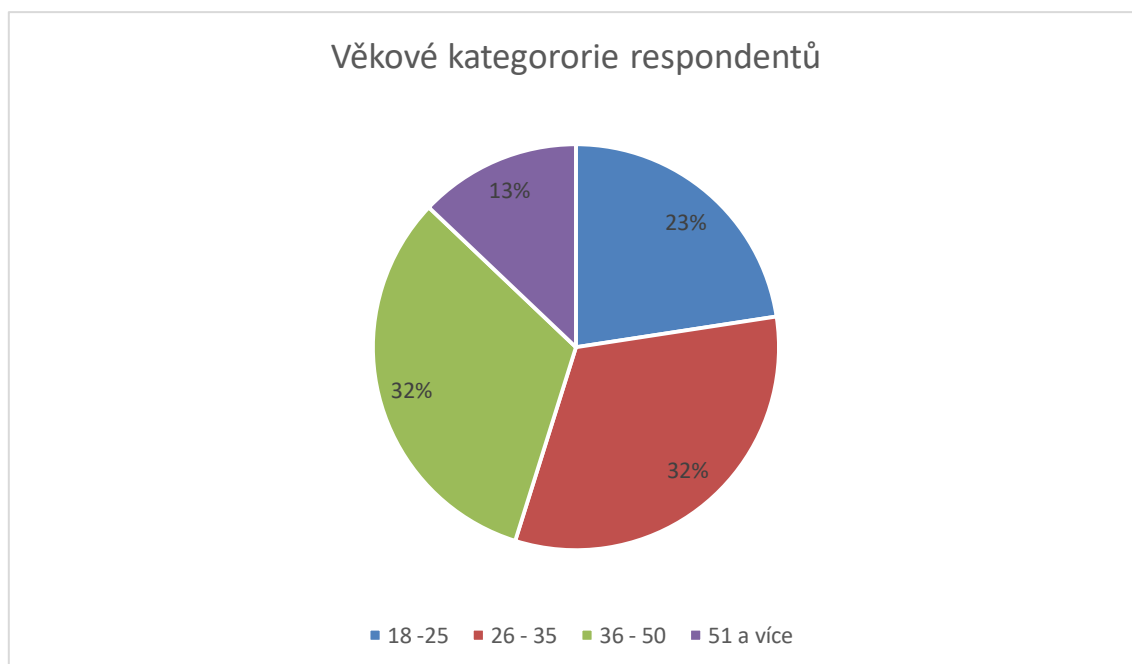
Otázka č. 1: *Vaše pohlaví?*

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 55 % žen (17) a 45 % mužů (14).

Otázka č. 2: *Kolik je vám let?*

Jak je z obrázku 3 patrné, dotazníkového šetření se účastnilo ve věkové kategorii 18-25 let 23 % respondentů (7), nejvíce respondentů bylo z věkových kategorií 26-35 let 32 % (10) a z kategorie 36-50 let 32 % (10). Nejméně respondentů bylo v kategorii 51 a více let což bylo 13 % (4).

Obrázek 3: Věkové kategorie respondentů



Otázka č. 3: *Bylo jednání zástupce společnosti s Vámi profesionální?*

Na otázku číslo tři odpověděli všichni respondenti kladně. Odpověď ano zvolilo 48 % zaměstnanců (15) a odpověď spíše ano zvolilo 52 % zaměstnanců (16). Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že jednání spíše nebylo profesionální nebo přímo, že nebylo vůbec profesionální.

Otázka č. 4: *Byla Vám detailně objasněna pracovní pozice, o kterou jste se ucházel/a?*

U této otázky vybralo 23 % respondentů odpověď velmi detailně (7) a zbylých 77 % zvolilo odpověď dostatečně (24). Nikdo z respondentů nevybral odpověď jen zběžně (0) či vůbec (0).

Otázka č. 5: *Měl/a jste možnost podílet se na vytvoření pracovní smlouvy?*

Na otázku číslo 5 odpověděli všichni zaměstnanci shodně, že tuto možnost neměli (31).

Otázka č. 6: *Bylo Vám důkladně vysvětleno, co je v pracovní smlouvě zmíněno?*

Na tuto uzavřenou otázku bylo možno odpovědět ano/ne. 94 % respondentů odpovědělo ano (29) a zbylých 6 % odpovědělo ne (2).

Otázka č. 7: *Byly Vám při procesu přijímání sděleny všechny informace, které jste chtěl/a vědět?*

Na otázku č. 7 odpovědělo 65 % respondentů, že bylo (20), zbylých 35 % vybralo odpověď už si nepamatuji (11).

Otázka č. 8: *Máte nějaké připomínky ke zlepšení procesu přijímacího řízení?*

K otázce týkající se zlepšení procesu přijímacího řízení ve firmě neměl žádný respondent připomínky (31).

Otázka č. 9: *Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím procesem v této firmě?*

V otázce 9. vybralo 71 % respondentů odpověď, že byli spokojeni (22), 16 % respondentů vybralo odpověď ani spokojen/a ani nespokojen/a (5). 13 % zaměstnanců vybralo odpověď velmi spokojen/a (4). Nikdo z dotazovaných nevybral odpověď nespokojen/a či velmi nespokojen/a.

Grafické znázornění odpovědí na otázku číslo 9 je na obrázku 4.

Obrázek 4: Spokojenost s přijímacím řízením ve firmě



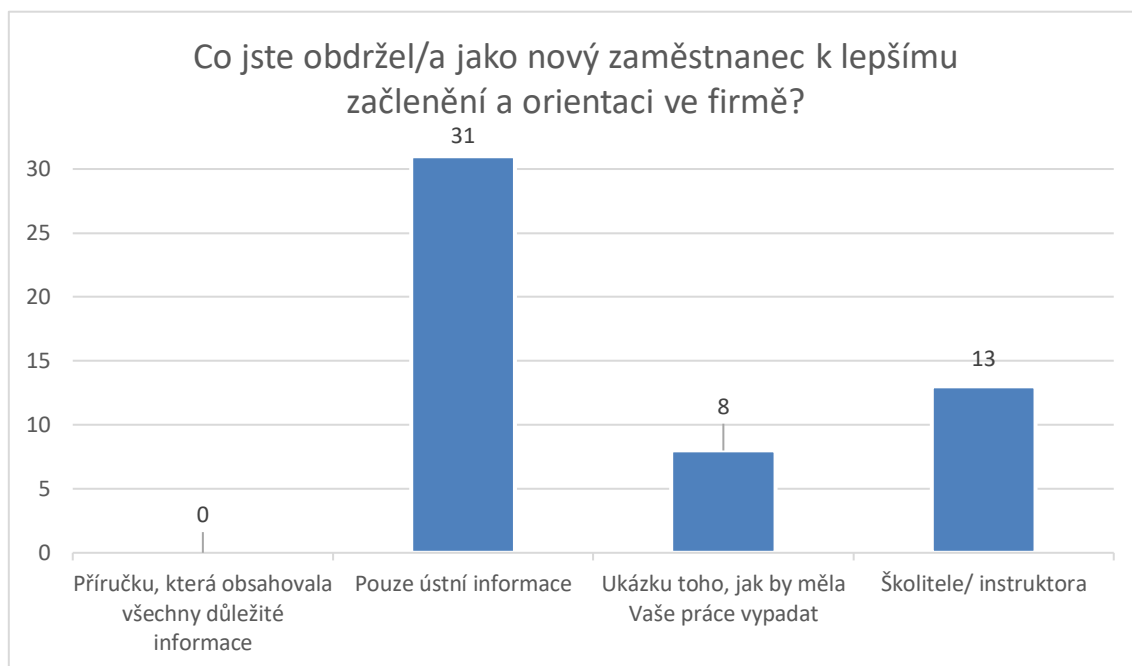
Otázka č. 10: *Byl/a jste uveden/a pracovníkem personálního oddělení nebo jiným vedoucím pracovníkem na svoje pracoviště a formálně předán/a svému bezprostřednímu nadřízenému?*

Na tuto otázku odpovědělo 87 % respondentů odpovědí ano (26), zbývajících 16 % odpovědělo ne (5).

Otázka č. 11: *Co jste obdržel/a jako nový zaměstnanec k lepšímu začlenění a orientaci ve firmě?*

Ze sloupcových grafů na obrázku 5 je patrné, že nikdo z respondentů neobdržel příručku, která by obsahovala důležité informace (firemní kultura, cíle firmy, benefity apod.). Naopak všichni respondenti dostali ústní informace. Pouze 26 % respondentů bylo ukázáno, jak má jejich práce vypadat (8). Školitele/ instruktora dostalo k dispozici 42 % respondentů (13).

Obrázek 5: Pomůcky k lepšímu začlenění se a orientaci ve firmě

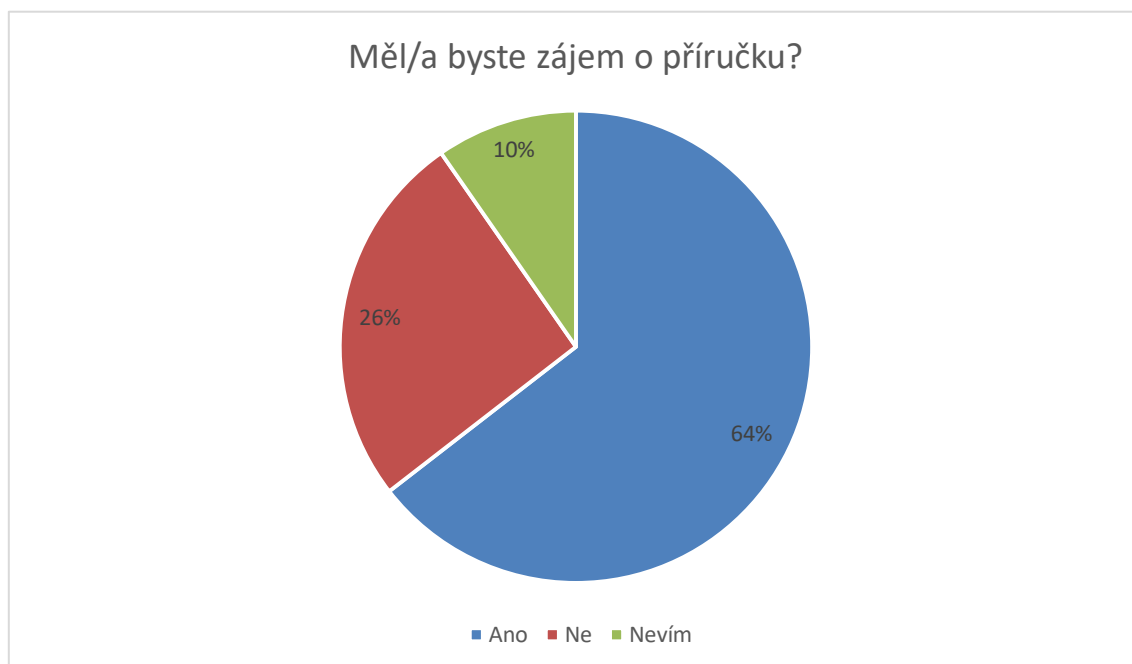


Otázka č. 12: Pokud jste nedostal/a žádnou příručku nebo balíček, které by obsahovaly informace o firmě, o vašich výhodách, dovolených apod. Měl/a byste o tuto příručku zájem? Myslíte si, že by Vám to pomohlo v orientaci ve firmě?

Na otázku týkající se zájmu o příručku odpovědělo 64 % respondentů, že by o ni měli zájem (20). 10 % respondentů neví, jestli by o ni měli zájem a pomohla by jim. Zbývajících 26 % odpovědělo, že by o příručku zájem neměli.

Grafické znázornění odpovědí na otázku číslo 12 je na obrázku 6.

Obrázek 6: Zájem o příručku u nových zaměstnanců



Otázka č. 13 a 14: Absolvoval/a jste v období orientace nějaké školení? Jaké?

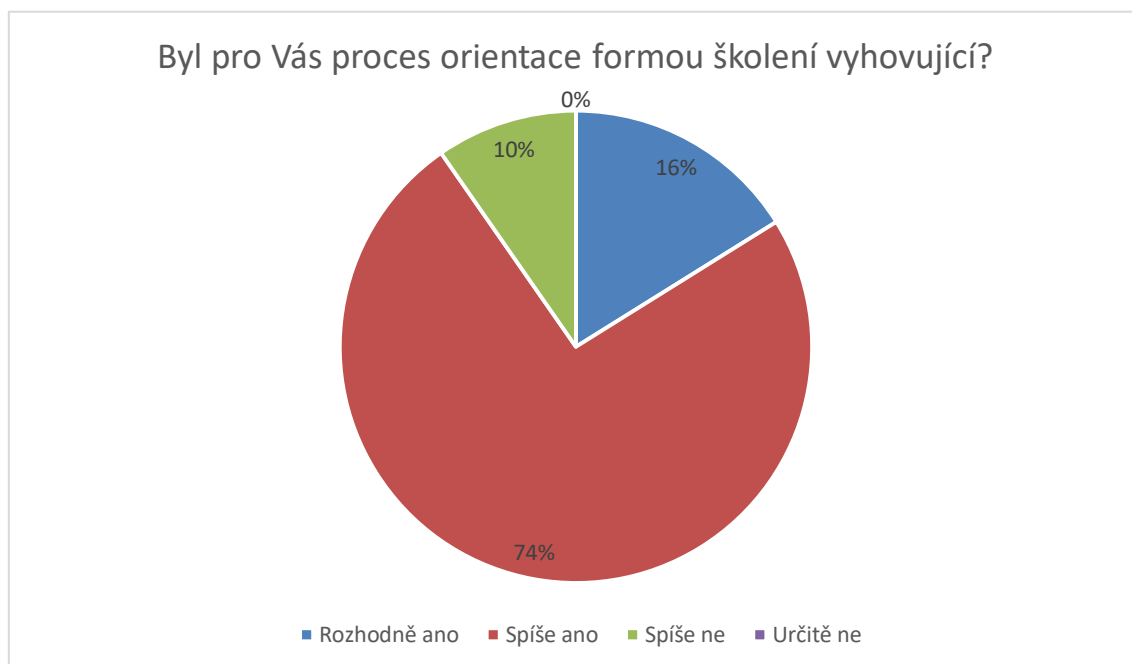
V těchto dvou otázkách odpověděli všichni respondenti stejně (31). Každý absolvoval v období orientace školení o standardech kvality, školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a Virtuální firemní univerzitu.

Otázka č. 15: Byl pro Vás proces orientace formou školení vyhovující?

Odpověď rozhodně ano zvolilo 16 % respondentů (5), 74 % respondentů vybralo odpověď spíše ano (23). Možnost spíše ne zvolilo 10 % zaměstnanců (3) a nikdo z dotazovaných ne zvolil odpověď určitě ne (0).

Grafické znázornění odpovědí na otázku číslo 15 je na obrázku 7.

Obrázek 7: Jak vyhovoval proces orientace formou školení



Otázka č. 16: Měl/a jste k dispozici osobu, která Vám odpovídala na Vaše otázky a poskytovala další informace?

Všichni dotazovaní zaměstnanci odpověděli, že k dispozici takovou osobu měli (31).

Otázka č. 17: Byla pro Vás tato osoba přínosem? Popřípadě, pokud jste nikoho takového neměl/a, měl/a byste o to zájem?

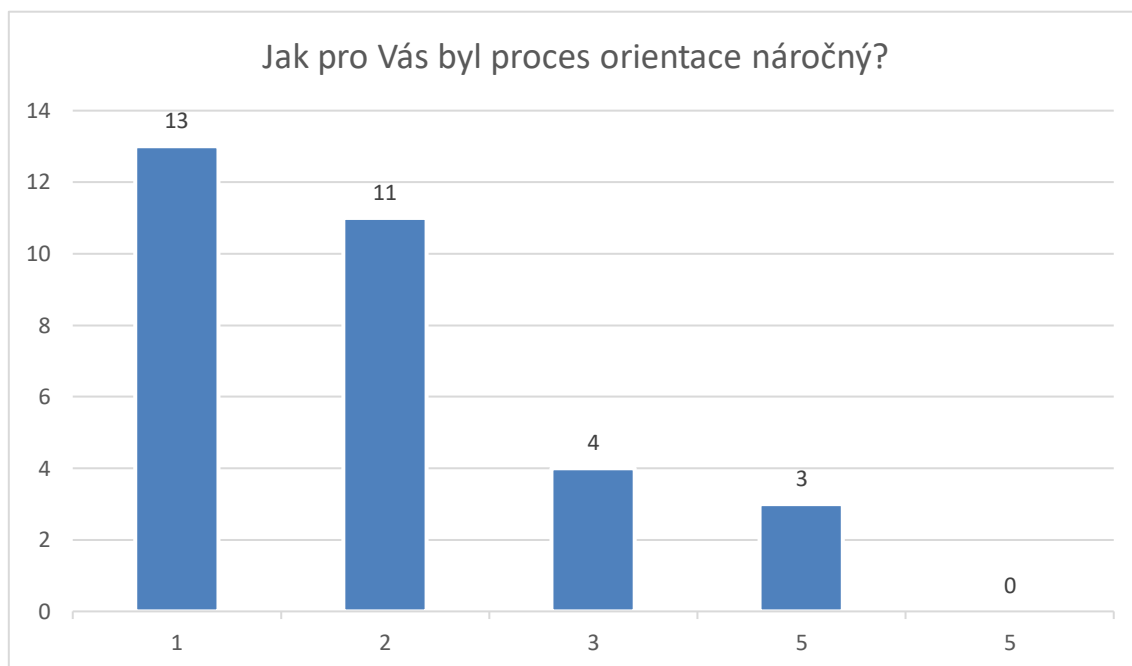
Opět všichni respondenti shodně vybrali odpověď ano (31). Jelikož již v předchozí otázce všichni odpověděli, že takového člověka k dispozici měli, tudíž druhá otázka již nebyla potřeba.

Otázka č. 18: Jak pro Vás byl proces orientace náročný? Ohodnoťte od 1 (nenáročný) do 5 (velmi náročný a stresový).

Náročnost orientace ohodnotilo 42 % respondentů číslem 1 (13), 35 % respondentů ohodnotilo náročnost číslem 2 (11). Číslo 3 vybralo 13 % dotazovaných (4), číslo 4 vybralo 10 % dotazovaných (3) a nikdo neohodnotil orientaci náročností 5 (0).

Grafické znázornění odpovědí na otázku číslo 18 je na obrázku 8.

Obrázek 8: Náročnost procesu orientace



Otázka č. 19: V čem pro Vás byla orientace náročná?

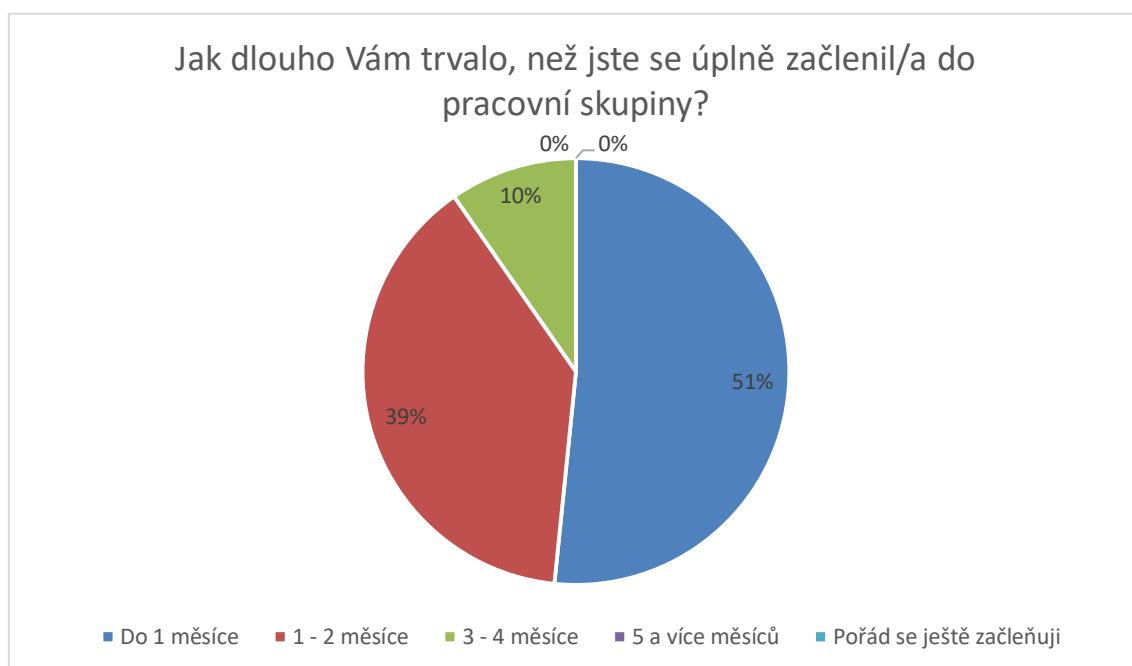
Jednalo se o otevřenou otázku, ve které uvedli respondenti odpovědi jako: nová práce s novými činnostmi, mnoho nových věcí, nové prostředí, práce na směnný provoz, první zaměstnání.

Otázka č. 20: Jak dlouho Vám trvalo, než jste se úplně začlenil/a do pracovní skupiny?

Odpověď do 1 měsíce vybralo 52 % respondentů (16), odpověď 1 – 2 měsíce vybralo 39 % respondentů (12). Možnost 3 – 4 měsíce zvolilo 10 % dotazovaných (3). Odpověď 5 a více měsíců a odpověď pořád se ještě začleňuji nevybral žádný respondent (0).

Grafické znázornění odpovědí na otázku číslo 20 je na obrázku 9.

Obrázek 9: Doba trvání začlenění se do pracovní skupiny



Otázka č. 21: Myslíte si, že existuje něco (např. aktivita, meeting, společná akce), co by Vám pomohlo lépe se začlenit do pracovního kolektivu?

K této otázce se vyjádřil jen jediný respondent s odpovědí, že by chtěl dostat více informací.

Otázka č. 22: Konzultoval s Vámi Váš bezprostřední nadřízený nebo pracovník personálního oddělení průběh orientace v prvních týdnech v zaměstnání?

Na otázku, jestli s nimi probíhaly konzultace v průběhu orientace odpovědělo 26 % respondentů, že probíhaly (8). Zbýlých 74 % respondentů odpovědělo, že s nimi nikdo průběh orientace nekonzultoval (23).

Otázka č. 23: Pomohl Vám orientační proces k rychlejšímu a snadnějšímu začlenění do pracovní skupiny a k rychlejšímu plnohodnotnému výkonu?

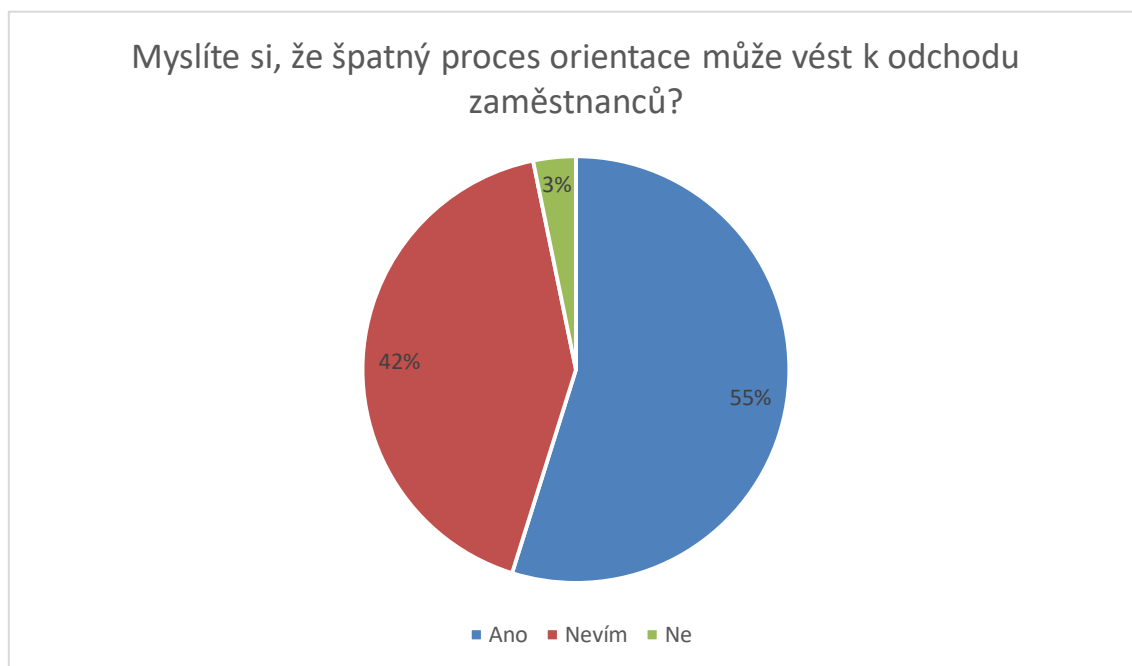
V této otázce vybralo 23 % respondentů odpověď určitě ano (7), zbylých 77 % zvolilo odpověď spíše ano (24). Nikdo z respondentů nevybral odpověď spíše ne (0) nebo ne (0).

Otázka č. 24: Myslíte si, že špatný proces orientace může vést k odchodu zaměstnanců?

V této otázce vybralo 55 % respondentů odpověď ano (17), 42 % respondentů vybralo odpověď nevím (13), 3 % dotazovaných vybrali odpověď ne (1).

Grafické znázornění odpovědí na otázku číslo 24 je na obrázku 10.

Obrázek 10: Názor na špatný proces orientace a odchod zaměstnanců

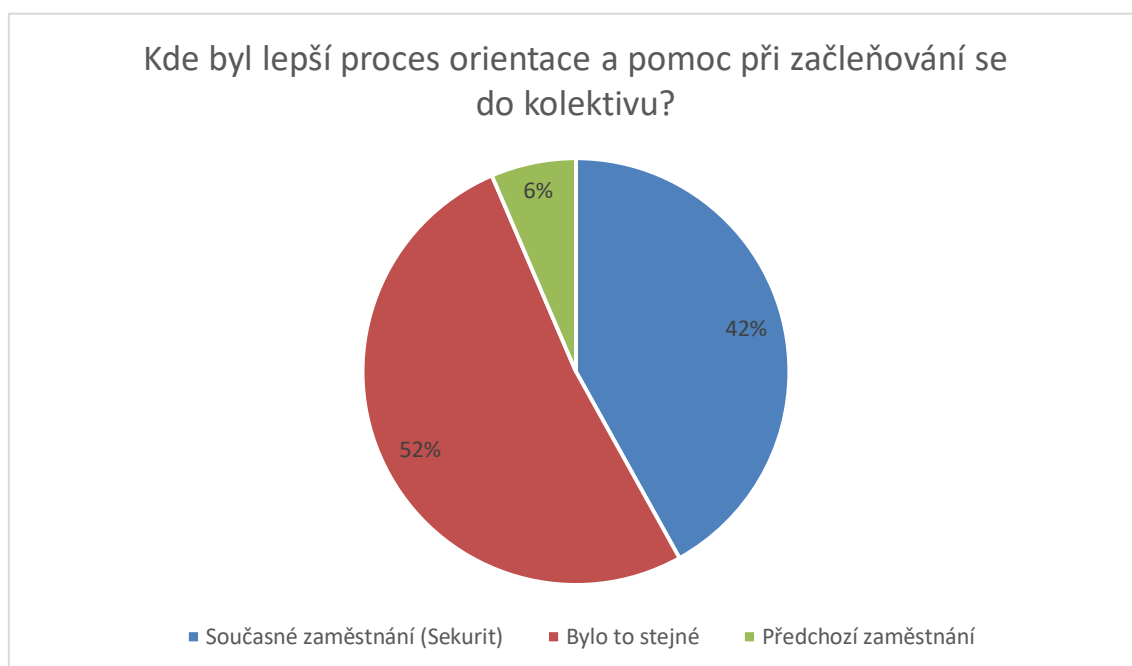


Otázka č. 25: *Byl podle Vás lepší proces orientace a pomoc při začleňování do kolektivu ve firmě Saint-Gobain Sekurit, nebo ve vašem předchozím zaměstnání?*

Proces orientace a pomoc při začleňování se do kolektivu bylo pro 42 % respondentů lepší ve firmě Saint-Gobain Sekurit (13), 55 % respondentů hodnotí tento proces stejně v obou firmách (17) a 3 % dotazovaných si myslí, že byl tento proces lepší v předchozím zaměstnání (1).

Grafické znázornění odpovědí na otázku číslo 25 je na obrázku 11.

Obrázek 11: V jakém zaměstnání byl lepší proces orientace



Otázka č. 26: *Myslíte si, že je zde věnována dostatečná pozornost orientaci nových zaměstnanců? Svoji odpověď zdůvodněte.*

Na tuto otevřenou otázku byly odpovědi respondentů, že kladné, líbí se jim pomoc od trenéra-školitele (5). Zbytek respondentů (26) se k této otázce nevyjádřil.

Otázka č. 27: *Napadají Vás nějaká zlepšení, která by mohla firma provést ke zlepšení orientace?*

V této otázce nenapadl žádného respondenta návrh na zlepšení (31).

6.2 Shrnutí dotazníkového výzkumu

První dotazníkové šetření, sloužilo ke zjištění průběhu přijímání a orientace přímo od personalisty. Pomocí druhého dotazníkové šetření byl zjištěn názor na průběh těchto procesů přímo od zaměstnanců, kteří si tímto procesem prošli. Následně proběhlo shrnutí a porovnání těchto dvou dotazníků.

Proces přijímání

Podle odpovědí vedoucího personálního pracovníka lze soudit, že proces přijímání i proces orientace jsou ve firmě **vedeny úspěšně**. Nové potencionální zaměstnance firma

hledá pomocí mnoha metod od přímého doporučení, přes webové stránky, panely u vjezdu do firmy až po spolupráci s personálními agenturami.

Mezi nejefektivnější metody získávání zájemců o práci se řadí **doporučení, internetové stránky jobs.cz a webové stránky Saint-Gobain Sekurit.**

1. Doporučení probíhá na základě sdílení informací mezi zaměstnanci či známými zaměstnanců a dalšími osobami. Pro většinu lidí, kteří si hledají novou práci je velmi důležitá osobní zkušenost přátel či známých, která jim pomůže v rozhodnutí, zda by ve vybrané organizaci chtěli pracovat nebo nechtěli.
2. Internetové stránky jobs.cz jsou známy široké veřejnosti. Obsahují velké množství nabídek práce shromážděných na jednom místě. V dnešní době, kdy převážná většina mladých lidí prohlíží internetové stránky několikrát denně, je tento způsob umístování nabídek velice efektivní.
3. O efektivitě metody umístování nabídek na webové stránky společnosti Saint-Gobain Sekurit není sporu. Je samozřejmé, že když lidé hledají práci, podívají se na firmy v jejich okolí s čímž souvisí prohlédnutí jejich webových stránek.

Ostatních metody nezískají již tak velký počet zájemců o práci jako již tři zmíněné metody.

Přijímací řízení vede personalista. Potencionální zaměstnanci si k pohovorům zve na základě životopisů. Řízení je dvoukolové. V průběhu jsou sděleny zájemcům o práci všechny důležité informace. Cílem je poznání uchazeče po osobní i profesní stránce. Respondenti ohodnotili jednání personalisty s nimi velice kladně. Stejně kladně ohodnotili také množství informací, které jim byly poskytnuty ohledně pozice, o kterou se ucházeli. Průběh procesu přijímání zaměstnanců je ve většině firem obdobný.

Smlouva je ve firmě Saint-Gobain Sekurit ČR spol. s r. o. vytvářena dle standardu Skupiny Saint-Gobain a platných právních předpisů. Díky tomu, že je tvořena dle standardů, není možné vytvářet individuální smlouvy s jednotlivými zaměstnanci. Jelikož jsou to standardy, které jsou používány v celé Skupině Saint-Gobain jsou jednotné a firmy samotné ani nemají potřebu smlouvy individuálně upravovat. Většina zaměstnanců v dotazníku odpověděla (až na dvě výjimky), že jim bylo vše, co je v pracovní smlouvě zmíněno velice důkladně vysvětleno.

Převážná většina respondentů byla s procesem přijímání spokojena. Na druhé straně společnost Saint-Gobain Sekurit v převážné většině případů vždy získá potřebný počet zaměstnanců, které hledá. Díky tomu **lze považovat proces přijímání za efektivní.**

Proces orientace

Po procesu přijímání nastává proces orientace. První den zaměstnanec ve firmě čeká řada školení, která jsou stejná pro všechny dělnické pozice, zaměstnanec získá pracovní oděv a je seznámen s jeho adaptačním procesem na další období.

Následně dle odpovědí od personálního pracovníka je pracovník uveden personalistou na své pracovní místo, a předán svému bezprostřednímu nadřízenému. Toto je považováno za velmi důležitý krok v procesu orientace. V dotaznících, které vyplňovali zaměstnanci bohužel ne všichni uvedli, že byli personálním pracovníkem či jiným vedoucím pracovníkem uvedeni na svoje pracoviště, a předání bezprostřednímu vedoucímu.

Za orientaci zaměstnanců odpovídá jejich trenér (školitel) na pracovišti, který je seznamuje s bezpečnostními a kvalitativními standardy společnosti. Všichni respondenti uvedli, že dostali ústní informace od vedoucích pracovníků, pouze malé části z nich bylo ukázáno, jak má jejich práce vypadat a méně, než polovina z nich dostala k dispozici trenéra, který jim má pomoci v procesu orientace. Na otázku, jestli by zaměstnanci měli zájem o příručku, která by obsahovala všechny důležité informace o firemní kultuře, cílech firmy, benefitech apod. odpověděla skoro polovina dotazovaných, že ano.

V případě, že si nejsou noví zaměstnanci s něčím jisti, mají k dispozici vedoucího směny, školitele či personalistu, kteří jim na jejich otázky odpoví. Všichni respondenti uvedli, že osoba, která jim odpovídala na jejich otázky a poskytovala další informace pro ně byla přínosem.

Personální pracovník uvedl, že proces orientace probíhá ve firmě přibližně jeden až tři týdny. Samotní respondenti uvedli, že pro většinu z nich tento proces trval do jednoho měsíce, avšak pro některé další trval tento proces jeden až dva měsíce, či dokonce tři až čtyři měsíce.

Samotný průběh orientace není nijak kontrolován. S většinou nově přijatých zaměstnanců nikdo nekonzultoval průběh orientace v prvních týdnech na pracovišti. Hodnocení

průběhu orientace probíhá pouze pomocí standardizovaného dokumentu zaškolení na pracovišti, a dokumentu zaškolení nového pracovníka.

Na otázku, jestli si personální pracovník myslí, že mohou zaměstnanci odejít z důvodu, že se nezačlenili do pracovního kolektivu nebo z jiného problému, který souvisí s orientací odpověděl, že ne. Nicméně samotní zaměstnanci si myslí, že to, jak probíhá proces orientace, a jak se začlení či nezačlení do pracovního kolektivu má značný vliv na to, jestli pracovník z firmy odejde či zůstane.

Náročnost procesu orientace většina pracovníků ohodnotila číslem jedna nebo dva, což znamená, že orientace pro ně nebyla náročná – tuto odpověď zvolilo dvacet čtyři respondentů. Najdou se zde však i tací, kteří náročnost ohodnotili číslem tři nebo čtyři, to znamená, že pro ně byl tento proces stresový a náročný – odpověď zvolilo sedm respondentů. V tomto hodnocení hodně záleží na osobnosti člověka a na tom, jak zvládá nové situace. Nicméně pro většinu zaměstnanců byl tento proces nenáročný tudíž ho **můžeme hodnotit jako vhodně řízený a úspěšný.**

7 Návrhy na zlepšení

Před uvedením návrhů na zlepšení je třeba zhodnotit celkově proces přijímání a proces orientace ve firmě. V bakalářské práci proběhlo porovnání výsledků dvou dotazníkových šetření, kdy v první části vedoucí personální pracovník popisoval postupy těchto procesů, a v druhé části hodnotili tyto procesy samotní zaměstnanci podniku. Na základě získaných výsledků, kdy se odpovědi personálního pracovníka skoro vždy shodovaly s doporučením z literatury a odpověďmi získaných od zaměstnanců, kteří byli s průběhem procesů spokojeni, **lze soudit, že je proces přijímání a orientace ve firmě nastaven efektivně**. Lze tudíž doporučit vylepšení jen malých nedostatků, které byly v těchto procesech nalezeny.

Podle výsledků a následného porovnání dotazníkových šetření mohou být navrženy návrhy na zlepšení daných procesů ve firmě Saint-Gobain Sekurit ČR spol. s r. o.

První návrh na zlepšení se týká procesu orientace a **sdělování informací zaměstnancům**. Firma nemá žádné orientační balíčky, či příručky pro nové zaměstnance, které by obsahovaly základní informace o firmě, o jejich cílech, o zaměstnaneckých výhodách, o organizačním a pracovním řádu. Na dotazníkovou otázku, která se týkala toho, jestli by zaměstnanci měli o takovouto příručku zájem, skoro polovina z nich odpověděla, že ano. Z čehož lze soudit, že sami zaměstnanci by možnost tuto příručku vlastnit ocenili.

Organizační balíček by byl jednoznačně přínosem pro personální pracovníky či vedoucí pracovníky, ale tak i pro samotné zaměstnance. Co se týče personálních a vedoucích pracovníků, určitě by jim tento balíček ušetřil čas, který musí jinak věnovat odpovědím na otázky, nebo připomínáním důležitých informací zaměstnancům.

Přínosem pro zaměstnance by jistě byla možnost kdykoliv se do příručky znovu podívat, a připomenout si tak některé důležité informace. Popřípadě možnost najít si odpovědi na jejich otázky přímo v příručce, s čím souvisí úspora času spojená s hledáním vedoucího, který by na jejich otázky odpověděl. Další výhodou by byla jistě redukce stresu při sdělování informací od vedoucích pracovníků doprovázená výhodou, že si zaměstnanci nemusejí všechny informace ihned zapamatovat.

Pro firmu by znamenala příručka jisté náklady spojené s jejím vypracováním a následným tiskem. Vypracování příručky by si mohli vzít na starost personalisté. Personalistům by

se zaplatil navíc čas, který strávili nad tvořením příručky. Tudíž by nevznikaly žádné vyšší náklady spojené s najmutím externích pracovníků. Tisk by mohl být realizován také ve firmě. Náklady vzniklé vytvořením celého balíčku by se jistě brzy firmě vrátily, díky již zmíněným přínosům, které by tak vznikly personálním pracovníkům a vedoucím pracovníkům.

Druhý návrh na zlepšení se týká procesu orientace spojeného s **uváděním zaměstnanců na pracoviště a předáním bezprostřednímu vedoucímu**. Několik respondentů, kteří vyplnili dotazník uvedlo, že nebyli uvedeni personálním pracovníkem na své pracoviště. S tímto souvisí i to, že nebyli oficiálně předáni svému bezprostřednímu nadřízenému.

Zlepšení by zde mělo jistě nastat, protože se jedná o důležitý krok v procesu orientace. Je mnohem lepší a efektivnější, když je nový pracovník doveden na své místo personálním pracovníkem, než když sám bloudí po firmě a hledá své pracoviště. Pokud má personální pracovník v době, kdy má doprovázet zaměstnance na své místo jinou práci, měl by ji odložit a vrátit se k ní později. Rozhodně by se neměl nechat vyrušit kolegou, a neměl by začínat pracovat na jiné práci, neměl by ani delegovat předání zaměstnance někomu jinému.

Vždy, když se s novým pracovníkem dostane do fáze předání, měl by personální pracovník vzít všechny potřebné náležitosti, které souvisí s předáním zaměstnance a ihned pracovníka doprovodit na místo výkonu práce. Tento návrh na zlepšení není spojen s žádnými dodatečnými náklady.

Třetí návrh na zlepšení se týká **začleňování se do pracovní skupiny**. Na otázku, která se týkala této problematiky odpověděla většina respondentů, že jim tento proces trval do jednoho měsíce nebo jeden až dva měsíce. Mezi respondenty byli však i tací, kterým tento proces začleňování se do pracovní skupiny trval tři až čtyři měsíce. Čím dříve se noví zaměstnanci začlení do pracovní skupiny a najdou si zde své přátele, tím lépe budou zvládat celý proces orientace a své další působení ve firmě.

Tato problematika by se mohla vyřešit pořádáním občasných (jednou až dvakrát ročně) společných akcí nebo častějších (jednou za dva měsíce) pracovních meetingů, na kterých by se mezi sebou zaměstnanci lépe poznali, a mohli si tak vytvořit přátelské vztahy.

S tímto návrhem jsou spojené náklady na realizaci těchto akcí. Avšak kdyby se firma rozhodla tyto akce realizovat, zaměstnanci by to jistě ocenili.

Další návrh na zlepšení se týká **přidělování školitele** nově přijatým zaměstnancům. Mezi třiceti jedna respondenty, kteří se účastnili dotazníkového šetření uvedlo pouze třináct, že dostali k dispozici školitele, který jim pomáhal v procesu orientace.

Doporučením pro firmu by bylo, aby se snažila školitele přidělovat, co možná nejvyššímu počtu zaměstnanců, protože takovýto člověk může být v prvních dnech na pracovišti velkým přínosem pro nové zaměstnance.

Pokud není školitel přidělován z kapacitních důvodů, souvisel by s tímto návrhem vznik nákladů, spojený s nutností zaměstnat nového zaměstnance. Pokud ovšem mají školitele, který by mohl tento návrh realizovat, nevzniknou firmě žádné náklady navíc.

Poslední návrh na zlepšení by se **týkal konzultací vedoucích pracovníků či personálních pracovníků se zaměstnanci v průběhu orientace**. Ve firmě není nikdo, kdo by diskutoval s novými zaměstnanci o průběhu orientace. Konzultace jsou v této fázi důležité z hlediska získání zpětné vazby od pracovníků, která by mohla pomoci ke zlepšení tohoto procesu, ale také z hlediska poskytnutí pomoci pracovníkům v případě nastalých problémů.

Pro realizaci tohoto návrhu je důležité, aby se ve firmě určil personální pracovník nebo vedoucí pracovník, který by tyto konzultace se zaměstnanci prováděl, popřípadě by řešil nastalé problémy.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo seznámit se s procesem přijímání a orientace pracovníků ve firmě Saint-Gobain Sekurit spol. s r. o. Tyto procesy následně zanalyzovat a vytvořit návrhy na zlepšení.

Bakalářská práce byla rozdělena do tří částí:

- Teoretická část,
- seznámení s firmou,
- praktická část.

Teoretická část byla rozdělena do čtyř kapitol a zpracována pomocí odborné literatury. Jednotlivé kapitoly se zabývaly lidskými zdroji a jejich řízením, personálními činnostmi, personální strategií a politikou, samotným procesem přijímání pracovníků, se kterým souvisí vytvoření a podepsání pracovní smlouvy, v poslední části také procesem orientace pracovníků v podniku.

Druhá část práce slouží k seznámení čtenářů se Skupinou Saint-Gobain a firmou Saint-Gobain Sekurit ČR spol. s r. o. V této části byla přiblížena historie celé Skupiny Saint-Gobain, portfolio společnosti Saint-Gobain Sekurit, organizační struktura nebo také společenská odpovědnost firmy a její hodnoty.

Třetí část byla zaměřena na zpracování dotazníkových šetření, při kterých bylo spolupracováno s vedoucím personálním pracovníkem a zaměstnanci společnosti Saint-Gobain Sekurit. Vyplněné dotazníky byly následně zpracovány a oba procesy zanalyzovány. Analýza sloužila ke zjištění slabých stránek v těchto dvou procesech. Poté mohly být vytvořeny návrhy na zlepšení.

Zlepšení těchto procesů je možné, pokud si firma vytvoří orientační balíčky, které budou složité zaměstnancům k lepšímu procesu orientace, dále by si personální pracovníci měli ohlídat doprovázení nových zaměstnanců na jejich pracoviště a následné předání bezprostředním vedoucím. Třetí návrh na zlepšení se týká začleňování zaměstnanců do pracovní skupiny, čemuž by mohlo pomoci pořádání občasných společných akcí nebo meetingů. V dalším návrhu na zlepšení by se firma měla snažit přidělovat školitele, co možná nejvyššímu počtu nově přijatých zaměstnanců. Poslední zlepšení by mělo nastat v pravidelných konzultacích se zaměstnanci během procesu orientace.

Přínosem z vypracování bakalářské práce jistě byla řada nových teoretických informací, jejichž funkčnost a dodržování bylo následně ověřeno v praxi. Myslím si, že získané poznatky určitě použiji v budoucí vlastní praxi.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	11
Obrázek 2: Logo skupiny Saint-Gobain	35
Obrázek 3: Věkové kategorie respondentů.....	49
Obrázek 4: Spokojenost s přijímacím řízením ve firmě	51
Obrázek 5: Pomůcky k lepšímu začlenění se a orientaci ve firmě.....	52
Obrázek 6: Zájem o příručku u nových zaměstnanců	53
Obrázek 7: Jak vyhovoval proces orientace formou školení	54
Obrázek 8: Náročnost procesu orientace	55
Obrázek 9: Doba trvání začlenění se do pracovní skupiny	56
Obrázek 10: Názor na špatný proces orientace a odchod zaměstnanců	57
Obrázek 11: V jakém zaměstnání byl lepší proces orientace	58

Seznam použité literatury

- Adaptic.cz. *ROI*. [online] 2018. [Cit. 2.4.2018]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/roi/>.
- Altaxo.cz. *Personální strategie a politika*. [online] 2018. [Cit. 8.3.2018]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/personalni-strategie-a-politika>.
- Aprofes.cz. *Tajemství úspěšné adaptace*. [online] 2015. [Cit. 8.3.2018]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/tajemstvi-adaptace/>.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-8-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní trendy a postupy*: 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.
- BOXALL, P., PURCELL, J. *Strategic Human Resource Management*. Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2003. 287 s. ISBN 978-03-3378-820-3.
- CALDWELL, R. *Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM*. Human Resource Management Journal 11(3), 2001.
- Cicpraha.org. *Druhy pracovních smluv*. [online] 2018. [Cit. 8.3.2018]. Dostupné z: <http://www.cicpraha.org/cs/pracovni-poradenstvi/pracovni-pomer-a-dohody-o-praci/druhy-pracovnich-smluv.html>.
- Febmat.cz. *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*. [online] 2018. [Cit. 2.4.2018]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-rentabilita-vlastniho-kapitalu-roe/>.
- Finanalysis.cz. *70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis*. [online] 2018. [Cit. 1.4.2018]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>.
- FOMBRUN, CH., TICHY, N. & DEVANNA, M. *Strategic Human Resource Management*. Wiley, 1984. 499 s. ISBN 978-04-7181-079-7.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. & KOSTROŇ, L. *Personální strategie – krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 987-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. 238 s. ISBN: 987-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dop. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003. 248 s. ISBN 978-80-247-0602-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 978-80-7261-033-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dop. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 987-80-7261-288-8.

KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E. & HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení*. Praha, 1996. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.

Managementmania.com. *Rentabilita aktiv (ROA – return on Assets)*. [online] 2015. [Cit. 25.3.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>.

Managementmania.com. *Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)*. [online] 2016. [Cit. 25.3.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>.

Managementmania.com. *Vize*. [online] 2017. [Cit. 23.3.2018]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/vize>.

Marketingmind. *SMART (pravidlo pro stanovení cílů)*. [online] 2017. [Cit. 10.3.2018] dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/smart-pravidlo-stanoveni-cilu/>.

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

or.justice.cz. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online] 2018. [Cit. 2.4.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=667042&typ=PLATNY>.

ROUČKOVÁ, D & SCHMIED Z. *Zákoník práce*. 14. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2018. 175 s. ISBN 978-80-7554-112-3.

saint-gobain.cz. *Historie Saint-Gobain* [online] 2018. [Cit. 28.3.2018]. Dostupné z: <http://www.saint-gobain.cz/skupina/historie/>.

saint-gobain.cz. *Hodnoty* [online] 2018. [Cit. 29.3.2018]. Dostupné z: <http://www.saint-gobain.cz/hodnoty/>.

saint-gobain-sekurit.cz. *Portfolio* [online] 2018. [Cit. 5.4.2018]. Dostupné z: <https://www.saint-gobain-sekurit.cz/cs/portfolio>.

saint-gobain-sekurit.cz. *Profil společnosti* [online] 2018. [Cit. 28.3.2018]. Dostupné z: <https://www.saint-gobain-sekurit.cz/cs/spolecnost/item/11-profil-spolecnosti>.

saint-gobain-sekurit.cz. *Společenská zodpovědnost firmy* [online] 2018. [Cit. 28.3.2018]. Dostupné z: <https://www.saint-gobain-sekurit.cz/cs/spolecnost/item/19-spolecenska-zodpovednost-firm>.

ST. JOHN, W.D. *The Complete Employee Orientation Program*. Personnel Journal, 1980. 375-377 s.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

Ustavptaca.cz. *Podniková strategie, základ pro řízení malých a středních podniků (MSP)*. [online] 2016. [Cit. 5.3.2018]. Dostupné z: <http://www.ustavprava.cz/blog/2016/09/podnikova-strategie-zaklad-pro-řízení-malych-strednich-podniku-msp/>.

Výroční zpráva, účetní uzávěrka a zpráva auditora za rok 2016 společnosti Saint-Gobain Sekurit ČR spol. s. r. o.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník s otázkami pro vedoucího personálního pracovníka

Příloha B: Dotazník s otázkami pro zaměstnance

Příloha C: Organizační struktura společnosti

Přílohy

Příloha A: Dotazník s otázkami pro vedoucího personálního pracovníka

- 1) Jakým způsobem získáváte nové potencionální zaměstnance a co to obnáší?
- 2) Pomocí jakého zdroje získáte nejvíce zájemců o práci? (internet, tisk, Úřad práce apod.)
- 3) Jak probíhá základní výběr, kdo ho provádí a na základě jakých dokumentů rozhoduje?
- 4) Jak probíhá první pohovor? (Co se zde sděluje, jaké informace máte za cíl získat, kdo ho vede)
- 5) Jak se sdělují výsledky uchazečům?
- 6) Kolik má přijímací řízení kol?
- 7) Jak se vytváří pracovní smlouva (kdo ji tvoří) a jaké další dokumenty od uchazečů požadujete, aby mohla být smlouva podepsána?
- 8) Jak probíhá první den nového zaměstnance?
- 9) Jakým způsobem je uveden zaměstnanec na své pracovní místo?
- 10) Jaké materiály poskytujete v procesu orientace novým zaměstnancům?
- 11) Jaká školení absolvují noví zaměstnanci?
- 12) Mají zaměstnanci v procesu orientace přidělenou nějakou osobu, na kterou se mohou obrátit s případnými dotazy nebo s žádostí o pomoc?
- 13) Jaké nejčastější problémy nastávají při orientaci?
- 14) Pořádáte nějaké akce nebo aktivity pro zefektivnění orientace?
- 15) Myslíte si, že z Vaší firmy někdy odešli zaměstnanci, protože se nezačlenili do pracovního kolektivu nebo z kvůli jinému problému, který souvisí s orientací?
- 16) Jak dlouho obvykle probíhá proces orientace u nových zaměstnanců?
- 17) Jakým způsobem kontrolujete průběh orientace?
- 18) Jakým způsobem a jak často hodnotíte průběh orientace?
- 19) Hlavní cíl z personálního hlediska?
- 20) Kolik zaměstnanců ročně získáte? (vedoucí pozice x ostatní)
- 21) Máte nějaké programy pro absolventy a pro jejich rozvíjení?

Příloha B: Dotazník s otázkami pro zaměstnance

Spokojenost s přijímacím řízením a procesem orientace v organizaci

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník poslouží jako podklad k mé bakalářské práci, která je zaměřena na Proces přijímání a orientace pracovníků v organizaci. Procesem přijímání se zde rozumí fáze, kdy s vámi byla podepisována pracovní smlouva. Procesem orientace se rozumí program aktivit, které Vám pomohly začlenit se do pracovního kolektivu a pomohly Vám seznámit se s Vašimi pracovními úkoly a pracovním prostředím.

Prosím Vás o vyplnění všech otázek, budou použity ke statistickému zpracování.

Dotazník je anonymní a slouží pouze k vypracování bakalářské práce. Předem moc děkuji za Váš čas a snahu.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Tereza Vlachová, studentka Ekonomické fakulty ZČU

1) Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2) Kolik je Vám let?

- 18-25
- 26-35
- 36-50
- 51 a více

3) Bylo jednání zástupce společnosti s Vámi profesionální?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4) Byla Vám detailně objasněna pracovní pozice, o kterou jste se ucházel/a?

- Velmi detailně
- Dostatečně
- Jen zběžně
- Vůbec

5) Měl/a jste možnost podílet se na vytvoření pracovní smlouvy?

- Ano, podílel/a jsem se na jejím vytvoření
- Ano, ale tuto možnost jsem nevyužil/a
- Ne

6) Bylo Vám důkladně vysvětleno, co je v pracovní smlouvě zmíněno?

- Ano
- Ne

7) Byly Vám při procesu přijímání sděleny všechny informace, které jste chtěl/a vědět?

- Ano
- Ne
- Už si nepamatuji

8) Máte nějaké připomínky ke zlepšení procesu přijímacího řízení?

9) Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím procesem v této firmě?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Nyní k procesu orientace pro objasnění tohoto pojmu: Proces orientace slouží k tomu, aby se pracovník, co možno nejrychleji a bez stresu zařadil do pracovního kolektivu, začal tak odvádět svojí práci na požadované úrovni, získal potřebné znalosti a dovednosti, které potřebuje k výkonu své práce.

10) Byl/a jste uveden/a pracovníkem personálního oddělení nebo jiným vedoucím pracovníkem na svoje pracoviště a formálně předán/a svému bezprostřednímu nadřízenému?

- Ano
- Ne

11) Co jste obdržel/a jako nový zaměstnanec k lepšímu začlenění a orientaci ve firmě?

- Příručku, která obsahovala všechny důležité informace (firemní kultura, cíle firmy, benefity...)
- Pouze ústní informace
- Ukázkou, jak by měla Vaše práce vypadat
- Školitele/ instruktora
- Jiné (co?)

12) Pokud jste nedostal/a žádnou příručku nebo balíček, které by obsahovaly informace o firmě, o vašich výhodách, dovolených apod. Měla byste o tuto příručku zájem? (ANO / NE) Myslíte si, že by Vám to pomohlo v orientaci ve firmě? (ANO / NE)

13) Absolvoval/a jste v období orientace nějaké školení?

- Ano
- Ne

14) Jaká školení jste absolvoval/a?

15) Byl pro Vás proces orientace formou školení vyhovující?

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

16) Měl/a jste k dispozici osobu, která Vám odpovídala na Vaše otázky a poskytovala další informace?

- Ano
- Ne

17) Byla pro Vás tato osoba přínosem? (ANO / NE) Popřípadě, pokud jste nikoho takového nedostal/a, měl/a byste o to zájem? (ANO / NE)

18) Jak pro Vás byl proces orientace náročný? Ohodnot'te od 1 (nenáročný) do 5 (velmi náročný a stresový). Zakroužkujte.

1 2 3 4 5

19) V čem pro Vás byla orientace náročná?

20) Jak dlouho Vám trvalo, než jste se úplně začlenil/a do pracovní skupiny?

- Do 1 měsíce
- 1 – 2 měsíce
- 3 – 4 měsíce
- 5 a více měsíců
- Pořád se ještě začleňuji

21) Myslíte si, že existuje něco (např. aktivita, meeting, společná akce), co by Vám pomohlo lépe se lépe začlenit do pracovního kolektivu?

--

22) Konzultoval s Vámi Váš bezprostřední nadřízený nebo pracovník personálního oddělení průběh orientace v prvních týdnech v zaměstnání?

- Ano
- Ne

23) Pomohl Vám orientační proces k rychlejšímu a snadnějšímu začlenění do pracovní skupiny a k rychlejšímu plnohodnotnému výkonu?

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

24) Myslíte si, že špatný proces orientace může vést k odchodu zaměstnanců?

- Ano
- Ne
- Nevím

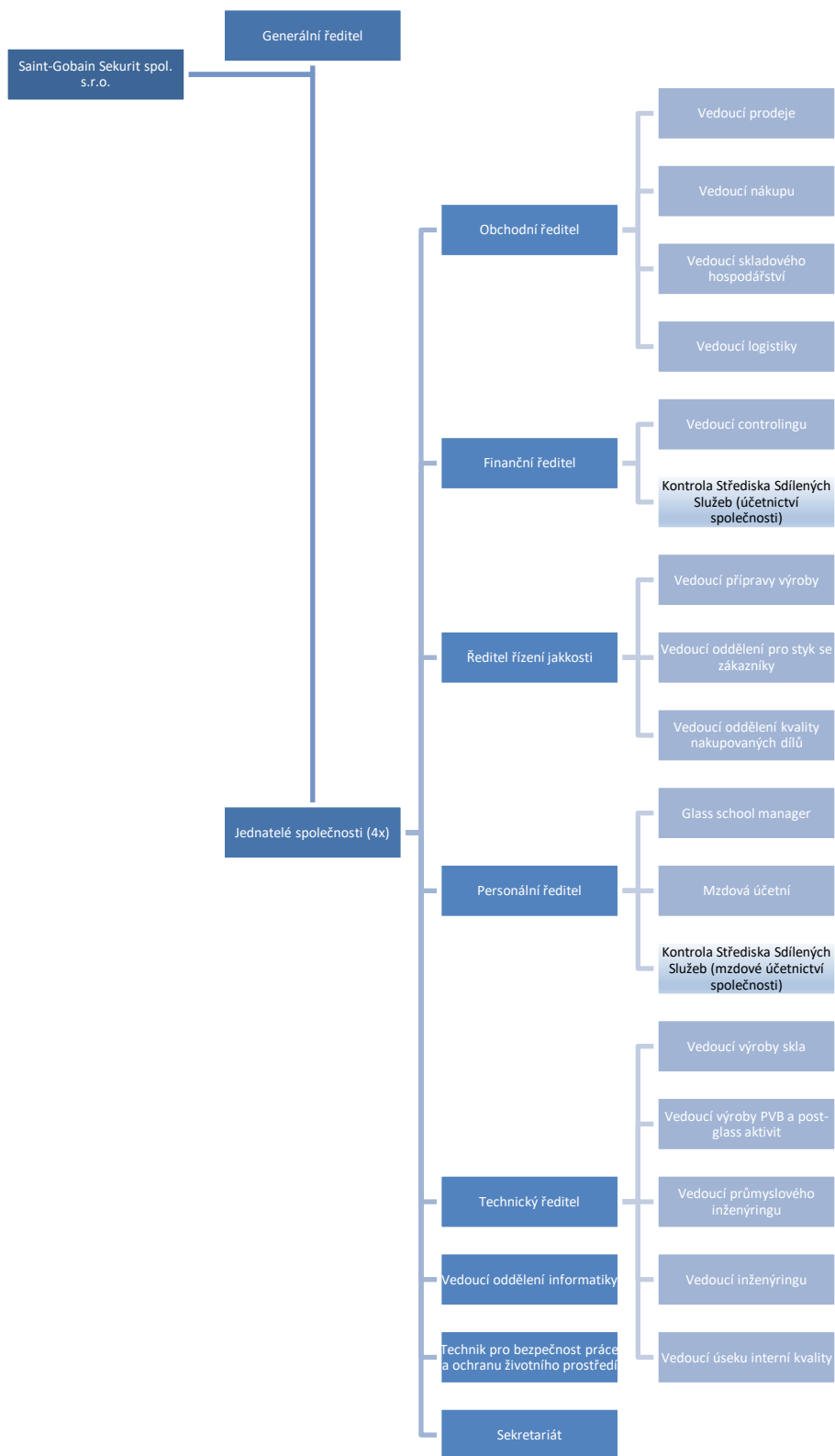
25) Byl podle Vás lepší proces orientace a pomoc při začleňování se do kolektivu ve firmě Saint-Gobain Sekurit, nebo ve Vašem předchozím zaměstnání?

- Současné zaměstnání
- Bylo to stejné
- Předchozí zaměstnání

26) Myslíte si, že je zde věnována dostatečná pozornost orientaci nových zaměstnanců? Svoji odpověď zdůvodněte.

27) Napadají Vás nějaká zlepšení, která by mohla firma provést ke zlepšení orientace?

Příloha C: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti, 2018

Abstrakt

VLACHOVÁ, Tereza. *Proces přijímání a orientace pracovníků v podniku*. Plzeň, 2018. 70 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: proces přijímání, proces orientace, lidské zdroje, personální práce

Bakalářská práce se zabývá procesem přijímání pracovníků a procesem orientace nových pracovníků v podniku. Cílem bakalářské práce je tyto procesy zanalyzovat a poté vypracovat návrhy na jejich zlepšení. Teoretická část popisuje lidské zdroje, personální práci, proces přijímání zaměstnanců a následný proces orientace ve vybraném podniku. Ve druhé části práce jsou přiblíženy základní informace o společnosti Saint-Gobain Sekurit ČR spol. s r. o., se kterou bylo spolupracováno v praktické části práce. V praktické části jsou zpracovány a zhodnoceny dvě dotazníková šetření. Následně jsou na základě analýzy výsledků dotazníkových šetření vypracovány návrhy na zlepšení těchto procesů.

Abstract

VLACHOVÁ, Tereza. *The process of Recruiting and Orientation of Employees in the Company*. Pilsen, 2018. 70 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Process of recruitment, Process of orientation, Human resources, Personnel agenda

The bachelor thesis deals with the process of recruitment and the process of orientation of new employees in the company. The aim of the bachelor thesis is to analyze these processes and make suggestions for their improvement. The theoretical part describes human resources, personnel agenda, recruitment process and subsequent orientation of employees in the company. In the second part of the thesis, basic information on the company Sain-Gobain Sekurit ČR spol. s r. o. is presented. They worked with me on the practical part of the thesis. In the practical part, two questionnaire surveys are processed and assessed. Based on the results of the questionnaire surveys, suggestions are made to improve these processes.