

5.8 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru

V procesu výběru pracovníků hrají významnou roli především **vedoucí pracovníci**, tj. bezprostřední nadřízení obsazovaného pracovního místa, popřípadě vedoucí pracovníci o stupeň vyšší. Ti společně s personalisty zahajují celý proces výběru tím, že definují pracovní místa, která mají být obsazována, spolupracují při analýze pracovních míst, volbě metod výběru a plánování postupu výběru, připravují strukturované pohovory, výrazně se podílejí na posuzování uchazečů, vedou pohovory s uchazeči a provádějí konečná rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Je to logické, neboť bezprostřední nadřízení, kteří mají na starosti obsazované pracovní místo, budou za práci na tomto pracovním místě odpovídat, a nejlépe by proto měli umět posoudit pracovní způsobilost uchazeče i to, jakou má naději se zařadit do pracovního kolektivu a přispět nejen k plnění jeho úkolů, ale i k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.

Personální útvar a jeho pracovníci mají v první řadě na starosti dodržování zákonů a pravidel, navrhnou vhodné metody výběru a jejich pořadí, jakož i časový plán akce, zajišťují výběr po metodologické (např. zkoumají validitu a spolehlivost kritérií výběru, prediktorů), administrativní a organizační stránce, shromažďují a uchovávají příslušné dokumenty, zajišťují odbornou stránku posuzování uchazečů a předkládají vedoucím pracovníkům doporučení, jež se týkají výběru vhodného uchazeče. V případě potřeby zajišťují účast externích expertů. V neposlední řadě dbají na dodržování zásad politiky výběru pracovníků v organizaci.

Je třeba poznamenat, že čím náročnější a pro organizaci důležitější pracovní místo se obsazuje, tím více vzrůstá úloha personalistů, popřípadě externích expertů v posuzování uchazečů a v rozhodovacím procesu.

Otázky k zamyšlení

1. Výběr pracovníků je důležitou personální činností pro každou organizaci, ale mimořádně důležitý je pečlivý výběr pracovníků v malých firmách. Zvažte, proč tomu tak je právě v nich.
2. Jaký postup byste zvolili a které metody výběru použili při výběru na pracovní místo a) provozního inženýra, b) elektrikáře, c) skladníka, d) kuchařky do závodní jídelny? Zdůvodněte proč.
3. Ředitel podniku je přesvědčen, že je třeba používat jako hlavní metodu výběru pracovníků psychologické testy. Jak byste argumentovali proti tomuto jeho přesvědčení a co byste mu doporučili jako rozhodující metodu výběru pracovníků a proč?

6 Přijímání a orientace pracovníků

6.1 Pojetí a formální náležitosti přijímání pracovníků

Definice

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.

Personální praxe rozumí pod přijímáním pracovníků spíše užší pojetí, nicméně formální i neformální náležitosti příslušné procedury jsou v obou případech shodné nebo obdobné.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci (v případě přechodu dosavadního pracovníka na nové pracovní místo pak nové pracovní smlouvy či jiného dokumentu). S neustále se rozšiřující snahou organizací po maximální flexibilitě, včetně numerické flexibility, klesá podíl pracovníků, jejichž vztah k organizaci je založen na pracovní smlouvě (tedy zaměstnanců) a vzrůstá počet pracovníků pracujících na základě jiného dokumentu. V následujícím textu se budeme zabývat pracovní smlouvou, která je u nás nejčastějším případem dokumentu upravujícího vztah pracovníka k organizaci, ale měli bychom si být vědomi, že stejné zásady, které platí v případě pracovní smlouvy, platí i v případě jiných dokumentů upravujících vztah pracovníka a organizace.

V průběhu vypracovávání pracovní smlouvy by měl mít pracovník, jehož se smlouva týká, možnost seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu. **Smlouva totiž nemůže být jen jednostrannou záležitostí.** Na jejích formulacích by se měly podílet obě strany a **organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednat.**

Někdy se u nás i dosti podstatná změna pracovního zařazení dosavadního pracovníka organizace (např. povýšení, přeřazení na nižší funkci, převedení na jinou práci) řeší pouhým **dodatkem k pracovní smlouvě**, ale to souvisí se skutečností, že naše praxe připouští pracovní smlouvy velmi obecné, příliš stručné a mnohdy nejednoznačné. Pracovní povinnosti, pravomoci a odpovědnost pracovníka v nich často

bývají formulovány dosti široce a neurčitě. Mnohé organizace používají jakýsi standardizovaný formulář pracovní smlouvy pro všechny kategorie pracovníků. V zahraničí je však zvykem vypracovávat pracovní smlouvy individualizované, velmi podrobné a rozsáhlé. Jejich výhodou je, že zaměstnavateli i zaměstnanci jsou jasná jejich práva a povinnosti související s pracovním poměrem, a předchází se tak nejen sporům na pracovišti, ale i sporům soudním.¹⁾

U některých pracovních funkcí, častěji však mimo podnikovou sféru, může vzniknout pracovní poměr nikoliv na základě pracovní smlouvy, ale i **jmenováním či volbou**.

Bez ohledu na to, jak podrobně pracovní smlouva specifikuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, je další nezbytnou formální náležitostí přijímání pracovníků krok, během něhož **pracovník personálního útvaru ústně seznámí nového pracovníka nebo pracovníka, jehož pracovní zařazení v organizaci se podstatněji mění, s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru v organizaci, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě**. Současně zodpoví případné dotazy pracovníka. Tento krok by měl být učiněn **ještě před podpisem pracovní smlouvy**.

Zpravidla před podpisem pracovní smlouvy by měl nový pracovník absolvovat i **vstupní lékařskou prohlídku**.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníka, a sice **zařazení pracovníka do personální evidence**, tj. **pořízení osobní karty**, popřípadě jiného nosiče s nezbytnými údaji o pracovníkovi, **pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu** apod. Rozsah údajů pro potřeby personální evidence se může v jednotlivých organizacích nebo u jednotlivých kategorií pracovníků lišit, nicméně za **minimální rozsah údajů** lze v našich podmínkách považovat následující údaje:²⁾

- a) příjmení (rodné příjmení), jméno, titul;
- b) datum a místo narození;
- c) rodné číslo;
- d) rodinný stav a informace o závislých dětech;
- e) adresa trvalého bydliště, telefonní číslo;
- f) adresa přechodného bydliště, telefonní číslo;
- g) národnost/státní příslušnost;
- h) charakteristika zdravotního stavu/změněná pracovní schopnost;
- i) údaje o kvalifikaci (vyučenost, vzdělání, praxe);
- j) informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu;
- k) datum vzniku pracovního poměru;
- l) pracovní zařazení v organizaci;
- m) místo pracoviště v organizaci.

¹⁾ Obsahem pracovní smlouvy se zabývá část 11.3.

²⁾ Některé z těchto údajů bývají v zahraničí považovány za nepřijatelné (například údaje o rodinném stavu a závislých dětech, ale v našich podmínkách je zvykem, že zaměstnavatel za své zaměstnance vyřizuje náležitosti týkající se daně z příjmů a pro tyto účely jsou uvedené údaje nezbytné) nebo potenciálně diskriminační (například národnost, ale je otázkou, jak se má bez těchto informací prakticky naplňovat antidiskriminační politika a řízení kulturně rozmanité pracovní síly v organizaci).

V případě, že jde o přijímání **nového pracovníka**, je třeba **převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení**. V tomto případě je třeba také mj. **podat** do 8 dnů od vzniku pracovního poměru **příhlášku k sociálnímu pojištění** příslušné správě sociálního zabezpečení a rovněž do 8 dnů **příhlášku ke zdravotnímu pojištění** zdravotní pojišťovně, pro kterou se pracovník rozhodne.

Nezbytnou, ale v našich podmínkách hojně opomíjenou součástí přijímání pracovníka je **uvedení na pracoviště**. Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště (a to i v případě, že jde o přechod v rámci organizace) a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému. Bez ohledu na to, zda se pracovník s bezprostředním nadřízeným už předtím setkali (to je nanejvýš pravděpodobné) nebo jsou dokonce dlouholetými známými, je třeba zachovat určité formalities odpovídající této mimořádné události. Nemusí jít nutně o představení, ale pracovník personálního útvaru by měl alespoň použít obratu: „Pane/paní X, dovoluji mi, abych k vám uvedl pana/paní YZ, který/která byl/a dnešním dnem přijat/a na pracovní funkci F ve vašem oddělení.“ A vedoucí pracovník by měl poté nového pracovníka přivítat a poděkovat pracovníkovi personálního útvaru.

Rovněž bezprostřední nadřízený ústně seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi, a to bez ohledu na to, že tak již předtím učinil pracovník personálního útvaru. Zaměřit se však přitom spíše na detailnější informace bezprostředně související s příslušnou organizační jednotkou a pracovním místem a opět zodpoví případné dotazy. Současně by měl být pracovník seznámen s všeobecnými i podnikovými **předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci**.

V dalším kroku **bezprostřední nadřízený seznámí pracovníka s ostatními pracovníky dané organizační jednotky** (např. oddělení), **popřípadě s jeho nejbližšími spolupracovníky**. V případě, že je třeba nového pracovníka zacvičit či zaškolit, je mu z řad zkušených pracovníků přidělen **instruktor**, který mu poskytne nezbytnou jednorázovou instruktáž, či **školitel**, který jej bude zaškolovat a kontrolovat během období adaptace na novou práci a nové pracoviště.

Bezprostřední nadřízený nebo jím pověřený pracovník zároveň poskytnou novému pracovníkovi **informace o sociálně hygienických podmínkách práce** (šatny včetně např. přidělení skříňky, záchody, umývárny, možnost občerstvení a stravování aj.).

Na závěr celé procedury je pracovník **zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce** (stroje, nástroje, kancelářský stůl, počítač apod.) i nezbytný materiál. Je třeba zdůraznit, že všechno potřebné pro výkon práce nového pracovníka by mu mělo být **formálně předáno kus po kuse**. V této souvislosti je velmi důležité dbát na to, aby nový pracovník přišel do příjemného, esteticky vyváženého prostředí a aby jemu přidělený pracovní prostor byl uspořádán tak, jak se to později od pracovníka bude vyžadovat. Jsou mu zároveň **přiděleny první pracovní úkoly**.

Velmi vhodné je pracovníka **povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci**.

6.2 Orientace pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita

Definice

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.

Jde vlastně o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.

Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat, v hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází. V každém případě je třeba poskytnout novému pracovníkovi všechny informace, které se jej jako pracovníka organizace a osoby zařazené na určité pracovní místo týkají.

Součástí orientace jsou již informace obsažené v pracovní smlouvě i v ústním seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi, zabezpečovaném pracovníkem personálního útvaru a bezprostředním nadřízeným během procesu přijímání pracovníka.

Orientace probíhá jednak po oficiální (formální) linii, jednak neformálním způsobem. V prvním případě jde o **plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným**, ve druhém případě je to víceméně **spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky či interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky.** Ale i s ním se počítá a má značný význam především pro zařazování nového pracovníka do pracovního kolektivu, pro sžívání se s ním. Mnohdy je pro adaptaci nového pracovníka významnější a efektivnější právě tento neformální, spontánní proces.

Hlavním smyslem orientace je, jak již bylo uvedeno, aby se pracovník pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu útvaru i organizace, adaptoval se na styl práce v útvaru i v organizaci, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v mechanismu organizace a v jejím organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace. Orientace tak zkracuje dobu adaptace nového pracovníka zprostředkováním nezbytných znalostí a proce-

dur souvisejících s organizací, příslušnou organizační jednotkou i vykonávanou prací. Zkracuje tak dobu, po kterou nový pracovník nepodává plnohodnotný výkon požadovaný pracovním místem především v souvislosti se ztrátovými časy vznikajícími v důsledku nedostatečné znalosti nového pracovního prostředí i specifík pracovních postupů na pracovním místě.

Orientace pracovníků má značný vzdělávací aspekt. Jde vlastně o **formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka** tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Její součástí jsou i vyložene odborné informace, informace o pracovních postupech, informace o charakteristických zvláštích techniky a technologie používané v organizaci a v neposlední řadě i informace o možnostech získávání dalších odborných informací i o možnostech prohlubování a rozšiřování kvalifikace. Proto bývá orientace stále častěji zařazována **do systému vzdělávání pracovníků v organizaci.**³⁾

V zahraničí se stalo zvykem, že nový pracovník dostává v rámci orientace **soubor písemných materiálů (orientační složka, orientační balíček)**, které si může v klidu prostudovat a později některé otázky konzultovat buď s pracovníky personálního útvaru, nebo se svým nadřízeným. Je samozřejmé, že i tento soubor materiálů se liší podle kategorie pracovního místa, na které je pracovník přijímán. Mnohdy má dokonce vyložene individuální strukturu. Tímto způsobem se šetří pracovní doba, neboť pracovník studuje materiály zpravidla doma. Snižuje se také pravděpodobnost, že se pracovníkovi některé informace vůbec nedostanou, protože mu je pracovník personálního útvaru nebo bezprostřední nadřízený zapomenou poskytnout. A kromě toho tento způsob umožňuje pracovníkovi kdykoliv později se k materiálům vrátit pro poučení či osvěžení paměti.

Orientace je sice zaměřena převážně na nově přijaté pracovníky, ale mnohé organizace ve světě praktikují specifickou orientaci **i v případě přechodu dosavadního pracovníka organizace na jinou pracovní funkci**, zejména funkci s odlišným obsahem práce, v odlišném pracovním a sociálním prostředí, než mělo dosavadní pracovní zařazení pracovníka. Je samozřejmé, že obsah orientace i struktura souboru písemných materiálů budou v tomto případě podstatně užší. Někdy se v této souvislosti používá termín **reorientace**, avšak s termínem reorientace se můžeme setkat i v souvislosti s případy, kdy se podstatně změnila technika, technologie nebo vyráběný výrobek a je nutné tomu současně pracovníky přizpůsobit, přeorientovat je na nové podmínky a požadavky pracovních míst.

6.3 Oblasti orientace a jejich obsah

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na **tři oblasti**:

1. **Celoorganizační (celopodniková) orientace**, zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.

³⁾ Porovnej část 9.2.

2. **Útvarová orientace** (popřípadě **skupinová** či **týmová orientace**), týkající se organizační jednotky (pracovní skupiny či týmu), v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce (pracovní skupině či týmu) vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru, organizační jednotce (pracovní skupině či týmu).
3. **Orientace na konkrétní pracovní místo**, konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

V literatuře bývá obsah orientace týkající se útvaru či organizační jednotky a konkrétního pracovního místa zpravidla uváděn společně a skupiny 2 a 3 jsou spojovány.

V naší personální práci se zatím nevěnuje orientaci pracovníků potřebná pozornost a není u nás ani rozpracována nějaká vzorová struktura orientace a souboru písemných materiálů používaných pro orientaci. Proto se v následujícím textu musíme držet doporučení, která se objevují v zahraniční odborné literatuře. Tím však není řečeno, že v našich organizacích neexistuje snaha o zkrácení období adaptace nových pracovníků a že se těmto pracovníkům nedostává pro tyto účely nejrůznějších písemných materiálů. Proces je však spíše nahodilý, intuitivní a mnohdy orientace nového pracovníka závisí spíše na informacích poskytovaných jeho spolupracovníky.

Obsah jednotlivých oblastí orientace nejlépe přiblíží seznam položek obsažených v souboru písemných materiálů doporučených Walterem D. St. Johnem.⁴⁾ Je pochopitelné, že mnohé z doporučených položek odrážejí spíše realitu v USA.

Vybrané položky, které by měl v každém případě obsahovat soubor písemných materiálů (orientační balíček)

- Současné organizační schéma organizace
- Perspektivní (projektované) organizační schéma organizace
- Plán (mapa) organizace a jejího zařízení
- Klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci a/nebo příslušné zaměstnání (pracovní místo)
- Příručka informující o politice organizace
- Kopie kolektivní smlouvy
- Materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa
- Seznam podnikových svátků (volných dnů)
- Seznam zaměstnaneckých výhod organizace (popřípadě jednotlivá menu tzv. kafetéria systému zaměstnaneckých výhod)

⁴⁾ St. John, W. D.: „The Complete Employee Orientation Program.“ *Personnel Journal*, 1980, May, s. 375–377.

- Kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení
- Kopie jiných formulářů používaných pracovníky
- Přehled možností vzdělávání v organizaci
- Zdroje informací (různé informační přehledy)
- Detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod
- Ukázka každé z důležitých publikací (novin) organizace
- Telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla (policie, hasiči aj.)
- Informace o pojištění pracovníků

Podrobný seznam položek souboru písemných materiálů pro celoorganizační orientaci pracovníků navrhuje St. John v následující podobě:

Položky doporučované k zahrnutí do souboru písemných materiálů pro celoorganizační orientaci

Přehled informací o organizaci

- Písemné uvítání nového pracovníka
- Výše kapitálu, růst, trendy, cíle, priority a problémy
- Tradice, zákazníci, normy chování, normy výkonu
- Současné specifické funkce organizace
- Výrobky a/nebo služby a obsluhování zákazníků
- Postup při poskytování výrobků a/nebo služeb zákazníkům
- Rozsah různorodých aktivit
- Organizace, struktura a vztah organizace a jejích částí
- Hierarchie řízení organizace
- Informace o klíčových vedoucích pracovnících
- Vztahy ke společnosti a vnějšímu prostředí, očekávání a aktivity

Přehledná informace o hlavních rysech politiky a procedurách

Odměňování

- Tarify a tarifní třídy
- Odměny za přesčasovou práci
- Odměny během dovolené a příplatky na dovolenou
- Příplatky za směnovou práci
- Způsob vyplácení mezd a platů
- Srážky ze mzdy – povinné a volitelné
- Možnost úhrady vadných výrobků a jejich cena
- Slevy na výrobky či služby organizace
- Zálohy na mzdu/plat
- Možnost půjček
- Náhrady pracovních výdajů
- Možnosti vyřizování daňových záležitostí za pracovníky

Zaměstnanecké výhody

- Pojištění: zdravotní a zubní péče životní pro případ pracovní neschopnosti kompenzace škod pracovníkům
- Svátky a dovolená (např. státní, církevní, volno o narozeninách aj.)
- Poskytování volna: onemocnění pracovníka, onemocnění v rodině, úmrtí v rodině, mateřství, vojenská služba, plnění povinností ve veřejném zájmu, jiné naléhavé případy
- Důchodové (penzijní) zabezpečení (podnikové důchody)
- Možnost vzdělávání v organizaci (na pracovišti, mimo pracoviště)
- Poradenské služby pro pracovníky
- Stravování pracovníků
- Rekreační a společenské aktivity pro pracovníky a jejich rodiny
- Jiné služby poskytované pracovníkům

Bezpečnost při práci a předcházení nehodám

- Potřebné informace o bezpečnostních zařízeních, plán jejich rozmístění
- Zdravotnická zařízení a první pomoc
- Tělovýchovná a rekreační střediska
- Bezpečnostní prevence
- Postup hlášení nebezpečí
- Prevence požárů a požární kontrola
- Postup při úrazech a hlášení úrazů
- Klíčové předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Potřeba lékařského vyšetření, jeho časový plán
- Požívání alkoholu a drog při práci

Pracovní vztahy a odbory

- Termíny a podmínky pro přezkoumávání zaměstnaneckých záležitostí
- Umísťování, přemísťování a povyšování pracovníků
- Termíny přezkoumávání dovedností a pracovního chování
- Hlášení onemocnění a opožděných příchodů
- Práva a odpovědnost pracovníků
- Práva vedoucích pracovníků (manažerů) a vedoucích pracovních skupin
- Vztahy k nadřízeným a odborovým předákům
- Možnosti sdružování pracovníků
- Kolektivní smlouva a politika organizace
- Kontrola a hodnocení pracovního výkonu pracovníků
- Disciplinární záležitosti a disciplinární tresty
- Postup týkající se podávání a vyřizování stížností pracovníků
- Ukončení pracovního poměru (rezignace, výluha, propuštění, penzionování)
- Obsah a aktualizace osobních záznamů
- Komunikace: komunikační kanály (vzestupný, sestupný), systém projednávání návrhů, zveřejňování materiálů na vývěškách, informování o nových nápadech
- Hygiena a uklízení na pracovištích
- Používání ochranných pomůcek, jmenovek a stejnokrojů
- Přinášení a odnášení věcí do prostor organizace a z prostor organizace

- Politická činnost na půdě organizace
- Hazardní hry na půdě organizace
- Jak se stavět k fámám

Zařízení organizace

- Průvodce zařízeními organizace
- Stravování a jídelny pro pracovníky
- Prostory, kde je zakázáno jíst
- Vchody pro pracovníky
- Zakázaná území (např. pro vjezd autem)
- Parkování
- První pomoc
- Odpočívárny a hovorny
- Výdej materiálu a náradí

Ekonomické faktory

- Náklady škod podle vybraných položek
- Ztráty způsobené krádežemi
- Obchodní zisk
- Mzdové náklady (resp. náklady práce)
- Náklady na vybavení
- Náklady související s absencí, pozdními příchody a úrazy

Položky doporučené k zahrnutí do souboru písemných materiálů pro orientaci týkající se útvaru (organizační jednotky) a pracovního místa**Funkce útvaru, organizační jednotky**

- Cíle a současné priority
- Organizace a struktura
- Činnost
- Vztah k činnosti ostatních útvarů
- Vztahy jednotlivých pracovních míst v rámci útvaru

Pracovní povinnosti a odpovědnost

- Detailní vysvětlení práce založené na platném popisu pracovního místa a charakteristika očekávaných výsledků
- Vysvětlení významu pracovního místa a vztahu konkrétního pracovního místa k ostatním pracovním místům v útvaru i v celé organizaci
- Diskuse o obvyklých problémech, jak se jim vyhnout a překonávat je
- Normy pracovního výkonu a pravidla hodnocení pracovníků
- Denní pracovní doba a pracovní režim
- Potřeba a požadavky na přesčasovou práci
- Mimořádné povinnosti (např. uložení práce za účelem pokrytí úkolů nepřítomného pracovníka)
- Požadované záznamy a hlášení

- Jak vyřazovat zařízení (stroje, nástroje apod.)
- Informace o tom, kde a jak je možné dostat nástroje, požádat o údržbu nebo opravu zařízení
- Druhy existující pomoci, kde a jak o ni žádat
- Vztah ke státním inspektorům

Politika, postupy, pravidla, omezení

- Pravidla specifická pro pracovní místo a/nebo útvar
- Jak jednat v naléhavých případech (v případech nouze)
- Bezpečnostní předpisy a prevence nehod
- Hlášení nebezpečí a nehod
- Pořádek a hygiena na pracovišti, úklid
- Bezpečnost, problém krádeží a související peněžní ztráty
- Vztah k lidem zvenčí (např. k řidičům)
- Jídlo, kouření, žvýkání apod. v prostorách útvaru
- Odnášení věcí z útvaru
- Kontrola a omezování škod (např. omezení kouření)
- Hodiny (píchačky) a karty pro záznam docházky
- Přestávky v práci
- Přestávka na oběd, její délka a umístění
- Vyřizování soukromých telefonních hovorů
- Odebírání materiálu a vybavení
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu pracovníků
- Nabídka pracovního místa a žádost o přemístění
- Chůze do soukromých automobilů během pracovní doby

Průvodce útvarem

- Odpočívárny, šatny a sprchy
- Požární hlásiče a hasicí přístroje
- Hodiny pro záznam docházky (píchačky)
- Zámky
- Povolené vchody a východy
- Vodovodní kohoutky (zdroje pitné vody) a systémy pro mytí očí
- Stanoviště a úseky jednotlivých vedoucích pracovníků (mistrů)
- Výdej materiálu a stanoviště údržbářů/opravářů
- Kanceláře pracovníků zajišťujících hygienu a bezpečnost
- Kuřárny, prostory, kde je dovoleno kouřit
- Umístění služeb pro pracovníky útvaru
- Balíček první pomoci

Představení pracovníků útvaru

Mnohé organizace vyžadují od pracovníků podpis stvrzující převzetí těchto písemných materiálů. Nicméně už obvykle neexistuje žádná kontrola toho, zda si pracovník všechny materiály skutečně prostudoval. Organizace se však na ně v případě potřeby mohou odvolávat a také odvolávají.

Položky v našem přehledu se týkají spíše nově přijatých pracovníků. Pracovníci, kteří mění pracovní místo v rámci organizace, dostávají materiály adekvátní konkrétní změně svého pracovního zařazení.

6.4 Období orientace a jeho časový plán

Zpravidla bývá pro nového pracovníka obtížné absorbovat všechny informace spojené s orientací najednou či v krátké době. Nelze na něj prostě všechny informace vychrlit během jediného setkání, naopak **ústní informace by mu měly být poskytovány po částech podle určité priority**. Orientaci nelze tedy provést během jakéhosi jednorázového školení, ale měla by být rozložena do delšího časového úseku. Nelze ji také provádět jen pomocí písemných materiálů, ale **ústní a písemná forma orientace by měly být účelně sladěny**.

Pokud jde o celoorganizační orientaci, převažují informace poskytované v písemné formě, u útvarové orientace (skupinové či týmové) či orientace zaměřené na pracovní místo by se měl výrazně zvýšit podíl ústní orientace, poskytované informace se mohou opakovat a bezprostřední nadřízený kontroluje průběh orientace.

Je pochopitelné, že různá pracovní místa vyžadují různý obsah i různou dobu orientace, takže celý proces může trvat v rozmezí od několika dní do několika týdnů či měsíců. V každém případě by měl být tento proces **dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod**, a to s přihlédnutím nejen k povaze pracovního místa, ale i s přihlédnutím k osobnosti pracovníka procházejícího orientací.

Důležitou součástí procesu orientace je **formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu**. Pracovník procházející programem orientace by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát a v průběhu dalších dvou tří týdnů alespoň jednou týdně. Do této záležitosti by měl být zapojen nejen bezprostřední nadřízený, ale i personální útvar. Důležité jsou přitom informace získávané přímo od účastníka či skupiny účastníků za pomoci anonymních dotazníků, pohovorů s náhodně vybranými účastníky či skupinové diskuse s novými pracovníky procházejícími programem orientace.

Průběh procesu orientace může být uspořádán např. následujícím způsobem:

Časový plán procesu orientace

1. Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka ještě před sepsáním pracovní smlouvy.
2. U příležitosti podepsání pracovní smlouvy se dostane novému pracovníkovi dalších ústních i písemných informací, a to jak od personálního útvaru, tak od budoucího bezprostředního nadřízeného.
3. V mezidobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka se doporučuje, aby s ním jeho budoucí bezprostřední nadřízený udržoval kontakt, popřípadě mu pomáhal při řešení některých osobních problémů (např. s ubytováním) a poskytoval mu další potřebné informace.

4. V den nástupu do zaměstnání nový pracovník absolvuje všechny procedury uvedené v části 6.1 a právě tento den je věnován i jeho intenzivní orientaci, především ústní. Je proveden po organizaci a příslušném útvaru, seznámen se svými spolupracovníky, plní první pracovní úkoly.
5. Během prvního týdne zaměstnání má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty, učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů.
6. V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a rovněž je v této záležitosti kontaktován personálním útvarem.
7. Během třetího a čtvrtého týdne může v rámci orientace absolvovat krátká školení týkající se např. norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Alespoň jednou týdně se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejich problémů.
8. Od druhého do pátého měsíce zaměstnání jsou mu již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení jejich problémů. Absolvuje další krátkodobá (zhruba dvouhodinová) školení (semináře), např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, pracovních vztazích apod.
9. Během šestého měsíce zaměstnání se proces orientace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.

Uvedený časový plán může být samozřejmě modifikován podle povahy práce v organizaci, v útvaru i na pracovním místě. V zahraničí existují organizace, v nichž orientace pracovníků probíhá rychleji, ale jsou i organizace, v nichž po šestiměsíčním období orientace následuje další fáze pokrývající i období dalšího roku. Jejím náplní je především vzdělávání nového pracovníka, přizpůsobování jeho pracovních schopností požadavkům pracovního místa, útvaru i organizace. Zpravidla se to týká míst manažerů a specialistů.

Jak jsme viděli, **součástí procesu orientace je soustavné hodnocení pracovníka**, hodnocení toho, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy orientace i narůstajícími pracovními úkoly svého pracovního místa, hodnocení jeho přístupu k práci i jeho příspěvku k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a k výkonu pracoviště. V této souvislosti se uplatňují některé postupy, jimiž se zabývá kapitola 7.

6.5 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru

Rozhodující podíl na praktické části orientace nových pracovníků mají jejich bezprostřední nadřízení, jimž mohou pomáhat, a také zpravidla pomáhají, **spolupracovníci nového pracovníka**. Bezprostřední nadřízený řídí a kontroluje v první

řadě útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo, obohacuje obsah této orientace, pomáhá řešit běžné problémy orientace, vyhodnocuje průběh orientace.

Personální útvar vypracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří soubory písemných materiálů sloužících orientaci, podílí se zejména na počáteční fázi orientace – spíše celoorganizační, koordinuje orientaci a metodicky ji řídí, proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky všech úrovní.

Při orientaci pracovníků se vyžaduje **úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky** (bezprostředními nadřízenými), jak v jejím průběhu, tak při vyhodnocování její efektivity. Získaných zkušeností se využívá při vytváření dalších programů orientace pracovníků.

Otázky k zamyšlení

1. Co představuje nejdůležitější fázi procesu přijímání pracovníka?
2. Co byste pro potřeby českých organizací vypustili z podrobného seznamu položek souboru písemných materiálů doporučených St. Johnem pro orientaci pracovníků a co byste naopak do seznamu doplnili?