

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Ka02: Podpora adaptability zaměstnanců

Bipartitní platforma:

Textilní a oděvní průmysl

projektu

Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích

Číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/0.0/18_094/0010197

Přílohy:

- *Vstupní data vč. vyhodnocení*

Zpracovatelé zprávy:

Mgr. Jakub Žákavec, Ph.D., MBA

RNDr. Jiří Schlanger

Ing. Stanislav Sedláček

Bc. Ondřej Habart

Zdeňka Majová

Zdeněk Heller



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

OBSAH

Vstupní materiály, informace a zdroje dat	3
Složení pracovní skupiny expertů	4
Projednávané oblasti v průběhu realizace tematických setkání	4
Zapojení cílové skupiny	5
Klíčové výsledky realizace KA02	6
Výstupy z diskusí a prezentací výsledků realizace	10
Přijaté závěry pro oblast podpory adaptability zaměstnanců a využití v praxi	12
Závěrečné shrnutí realizace klíčové aktivity	13
Závěrečná doporučení v rámci KA02	16

Vstupní materiály, informace a zdroje dat

Projekt “Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětví” probíhal ve spolupráci zejména ATOK a OSTOK a vybraných zástupců cílové skupiny zaměstnavatelů a zaměstnanců. Projekt měl za cíl pokračovat v prohloubení řešení v oblasti vydefinovaných témat projektu, tj. 4 základních oblastí k postupnému řešení, které byly do projektu zpracovány jako klíčové aktivity:

KA 02 podpora adaptability zaměstnanců

KA 03 vliv a dopady strategií 4.0 na pracovní pozice v odvětvích

KA 04A vliv vícesměnných provozů na výkon profese a její fyzickou zátěž

KA 04B vliv pracovních pomůcek na výkon profese a její fyzickou zátěž

KA 05 stres, vyhoření, psychická zátěž

Vstupem do projektu byl průzkum koncipovaný v souladu se zkoumáním výše stanovených oblastí; v této zprávě se jedná zejména o KA02 – dílčí témata – zaškolovací/adaptační proces jako takový, pracovní prostředí, komunikace v jiném než mateřském jazyce, případně „jistota“ pracovního místa a míra fluktuace, resp. setrvání na zaškolené pozici.

Ve všech průzkumech jsme využili kombinace dvou metod standardně využívaných v psychologických výzkumech – položkového dotazníku a projektivní metody barevně-slovních asociací. Položkový dotazník odráží vědomou výpověď respondentů; jak konkrétně vnímají svoji spokojenost s jednotlivými parametry. K redukci sociální stylizace a poskytování sociálně žádoucích odpovědí jsme tento dotazník doplnili projektivní metodou, která zachycuje skutečné emoční prožívání testovaných jedinců (v intencích libosti a nelibosti daných pojmů).

Vzhledem k cílům šetření byla zvolena metoda písemného dotazování formou dotazníků v papírové a elektronické verzi. Hlavní výhodou této techniky je zajištění vysoké míry anonymity, která je vzhledem k povaze otázek žádoucí, rychlosti (vyplnění dotazníku trvá několik minut a lze ho vyplnit dle vlastních a provozních časových možností) a nízké míře ovlivnění tazatelem.

Otázky byly formulovány jednoduše, jako uzavřené s využitím několika typů škál (postoje k výrokům či frekvence jevů). Doplněn byl prostor pro postřehy respondentů a obrázek s možností zachytit místa, která jsou u pracovníka nejvíce zatěžovaná v rámci výkonu jeho profese. Poslední otázka byla sestavena jako polootevřená.

K vyhodnocení získaných dat byly využity kvantitativní přístupy – kontingenční tabulky založené na četnostech (nikoli procentech vzhledem k velikosti vzorku). Tento přístup umožňuje popsat výsledky nejen z jednotlivé otázky, ale analyticky i z jednotlivých oddělení.

Jedním z největších přínosů této varianty zjišťování spokojenosti je otevírání a pojmenovávání otázek „proč“. Přináší detekci vnímání respondentů konkrétních pojmů, upozorňuje na pozitivně fungující nebo naopak nefunkční oblasti v kontextu pracovní organizace. V níže uvedených výsledcích lze tedy nalézt náměty k zamyšlení či odpovědi na otázky. Za podstatné považujeme danou skutečnost pojmenovat, otevřít, a především o ní začít hovořit.

Klíčová tematika této zprávy je podpora adaptability zaměstnanců v souvislosti s provozem, udržením pracovního místa, udržením zaměstnanců a ostatními zkoumanými oblastmi.

Složení pracovní skupiny expertů

Dle prezenčních listin tematických setkání.

Projednávané oblasti v průběhu realizace tematických setkání

V průběhu projektu se uskutečnila tematická setkání za účasti zástupců zapojených firem a expertů pro oblasti psychologie, bezpečnosti práce a expertů/odborníků pro pozice:

- přadlena,
- šička,
- švadlena,
- technický pracovník,
- tkadlena.

Realizace všech tematických setkání měla strukturovaný program a obsah:

- Projednávané materiály.
- Projednávaná témata a řešení.
- Zapojení cílové skupiny, výsledky diskusí a prezentací výsledků měření.
- Návrhy na opatření pro řešenou pozici v rámci řešených témat.
- Přijaté závěry.

Témata:

- Adaptační proces v podniku
- Mateřský jazyk
- Hlučnost prostředí
- Pitný režim
- Mezigenerační problémy (komunikace mezi „mladšími“ a „staršími“),
- Pracovní seniorita (novými pracovníky a pracovníky s dlouholetou zkušeností),
- Hierarchie (mezi nadřízenými a podřízenými, mimo jiné i v souvisejících rozdílech v úrovni vzdělání),
- Pracovní skupiny (směny),
- Pracovní i sociální adaptace pracovníků z jiných kultur

Při jednáních byly využity výstupy předchozí etapy projektu:

- souhrnná zpráva,
- zpráva LEA,
- výstupy BSAT,
- zpráva cutE,
- závěrečná prezentace.

V průběhu realizace tematických setkání expertů byly dále projednávány oblasti, témata a informace získané ze sběru dat v úvodní části realizace aktivity.

Zapojení cílové skupiny

V průzkumu jsme využili kombinace dvou metod standardně využívaných v psychologických výzkumech – položkového dotazníku a projektivní metody barevně-slovních asociací. Položkový dotazník odráží vědomou výpověď respondentů; jak konkrétně vnímají svoji spokojenost s jednotlivými parametry. K redukci sociální stylizace a poskytování sociálně žádoucích odpovědí jsme tento dotazník doplnili projektivní metodou, která zachycuje skutečné emoční prožívání testovaných jedinců (v intencích libosti a nelibosti daných pojmů).

Vzhledem k cíli šetření byla zvolena metoda písemného dotazování formou dotazníků v papírové a elektronické verzi. Hlavní výhodou této techniky je zajištění vysoké míry anonymity, která je vzhledem k povaze otázek žádoucích, rychlosti (vyplnění dotazníku trvá několik minut a lze ho vyplnit dle vlastních a provozních časových možností) a nízké míře ovlivnění tazatelem.

Otázky byly formulovány jednoduše, jako uzavřené s využitím několika typů škál (postoje k výroky či frekvence jevů). Doplněn byl prostor pro postřehy respondentů a obrázek s možností zachytit místa, která jsou u pracovníka nejvíce zatěžovaná v rámci výkonu jeho profese. Poslední otázka byla sestavena jako polootevřená.

K vyhodnocení získaných dat byly využity kvantitativní přístupy – kontingenční tabulky založené na četnostech (nikoli procentech vzhledem k velikosti vzorku). Tento přístup umožňuje popsat výsledky nejen z jednotlivé otázky, ale analyticky i z jednotlivých oddělení.

Online barevně-slovní asociační technika (BSAT) měří pracovní návyky pomocí barvové škály, namísto klasických dotazníků nebo čísel. Jedná se o projektivní techniku, jejíž základní výhodou je především redukce sociální stylizace respondentů. Ti nemohou své odpovědi kontrolovat, nevědí, co se od nich očekává. Metoda barevně-slovních asociací nevyužívá pouze barev, ale pracuje s jejich propojením se slovy nebo obrázky. Základem této projektivní techniky jsou tedy asociační podněty v podobě slov nebo obrázků a škála osmi barev. Asociačním spojením barvy a slov dochází k přirozené stimulaci neuronových drah; metoda funguje na neurobiologickém základě. Uživatelské rozhraní je tak jednoduché, že ho zvládnou i malé děti. Nelimituje lidi kulturními rozdíly, jazykem, vzděláním, předchozí zkušeností s měřením či s odchylkami barvocitu.

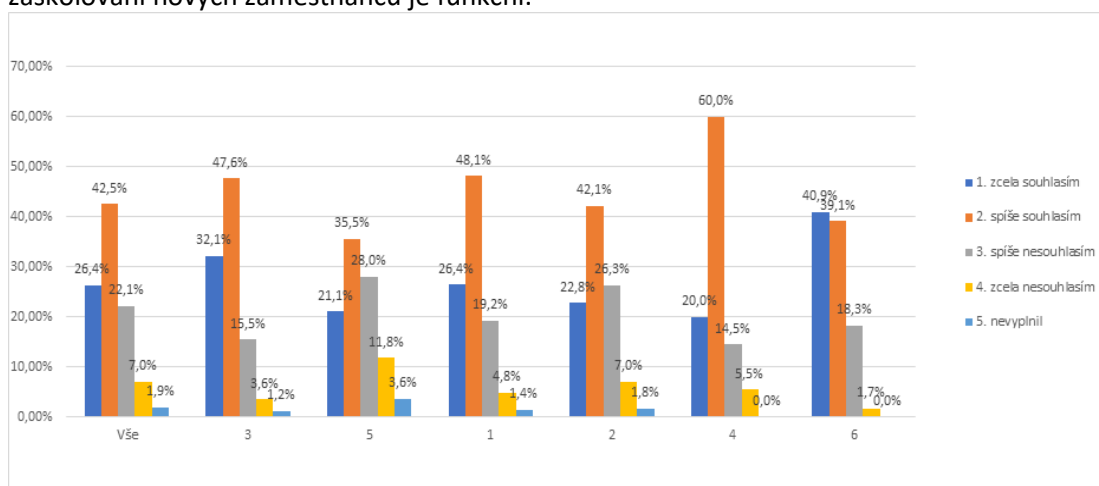
Autorem BSAT je promováný psycholog Jiří Šimonek. Nynější podoba BSAT, jak ji využívá koncept Balance Management, existuje od roku 1997, kdy se historicky poprvé začaly výsledky vyhodnocovat pomocí počítače. Metoda přináší cenné informace o emočním zabarvení postojů v kontextu libosti-nelibosti, a to v reakci na předem stanovené pojmy. Zachytává toto emoční zabarvení aktuálně v čase (např. několik měsíců zpět nebo vnímání situace od poslední změny). Lze ji tedy využít pro opakované měření a změření výsledků konkrétních intervencí; dává celkový obraz o dynamice a vývoji daného tématu z hlediska času (tedy např. s časovým odstupem).

Klíčové výsledky realizace KA02

Na následujících řádcích uvádíme podrobné výsledky šetření v oblasti podpory adaptability v jednotlivých organizacích. Zkoumané oblasti byly vždy specifikované ve vztahu k potřebám dané organizace i pracovníků určité profese. Jednalo se primárně o vztah k novým zaměstnancům, jejich zaškolování, komunikace, setrvání u zaměstnavatele a hledání nových sil. Názvy organizací uvádíme pouze v číselných zkratkách (tedy Firma 1, Firma 2, Firma 3, Firma 4, Firma 5, Firma 6), aby byla zachována maximální anonymita. Generalizované závěry pro tuto klíčovou aktivitu jsou následující:

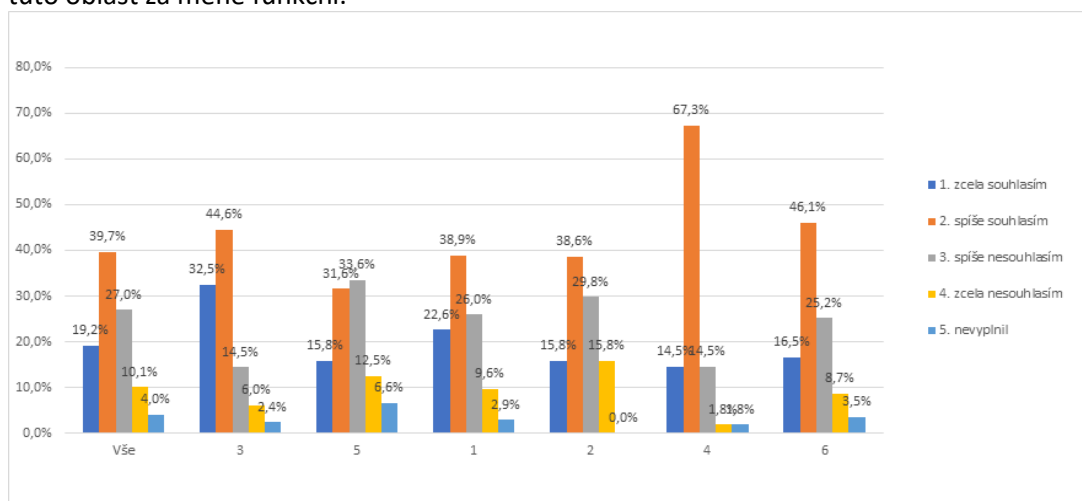
- **Noví zaměstnanci jsou dobře zaškoleni;**

- ❖ Souhrnně lze konstatovat, že ve všech firmách (1-6) zaškolování nových pracovníků je spíše specifickým problémem v určitých odděleních. Obecně lze říci, že valná většina dotazovaných respondentů zcela (26,4 %) nebo spíše (42,5 %) souhlasí s faktem, že zaškolování nových zaměstnanců je funkční.



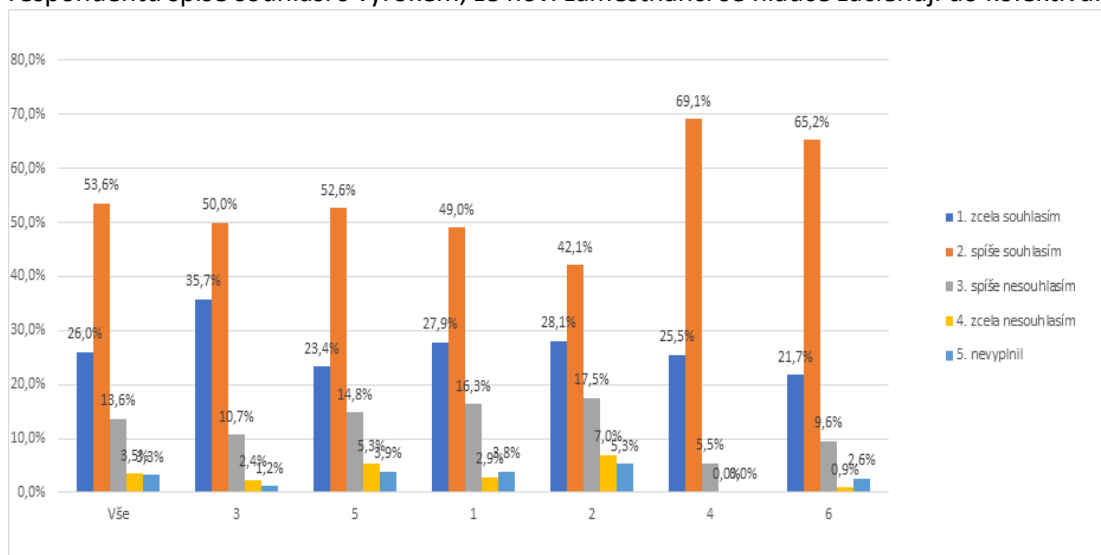
- **Za nové zaměstnance po jejich zaškolení nemusím dělat jejich práci;**

- ❖ Oproti předchozímu tématu zaškolování nových pracovníků se ve vnímání zaměstnanců (respondentů) objevují již jisté rezervy ke zlepšení v oblasti připravenosti nových zaměstnanců vykonávat jejich práci. I přesto lze konstatovat, že 19,2 % všech respondentů zcela souhlasí s výrokem, že nemusí za nové zaměstnance vykonávat jejich práci, 39,7 % spíše s tímto výrokem souhlasí. Nelze však opomenout, že třetina zaměstnanců považuje tuto oblast za méně funkční.



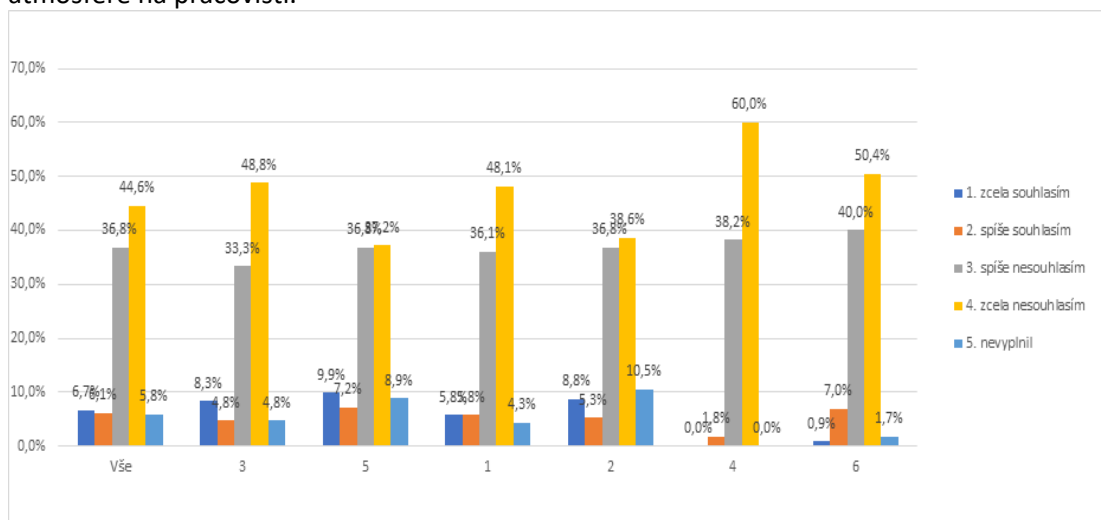
- **Noví zaměstnanci se bez problémů začleňují do kolektivu;**

- ❖ Téma sociální adaptace se jeví jako téměř bezproblémové ve většině zkoumaných firem. Souhrnně lze konstatovat, že 26 % respondentů považuje toto téma za fungující, 53,6 % respondentů spíše souhlasí s výrokem, že noví zaměstnanci se hladce začleňují do kolektivu.



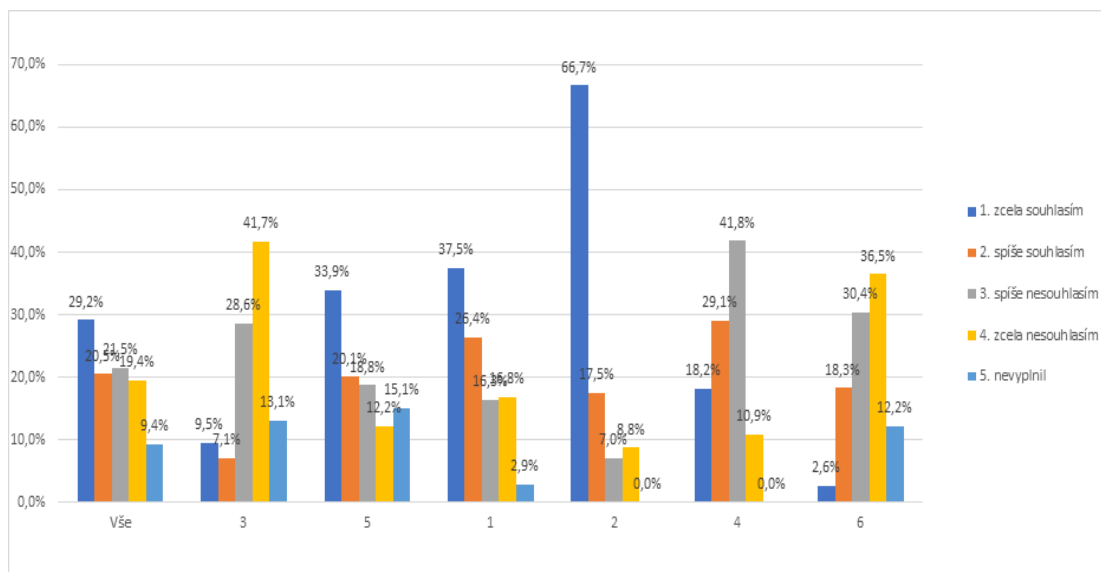
- **Noví zaměstnanci neohrožují pozici stávajících zaměstnanců ve firmě;**

- ❖ Za všechny zkoumané společnosti lze souhrnně konstatovat, že valná většina respondentů (81,4 %) se necítí být ohrožena novými zaměstnanci ve své pozici. Lze tedy souhrnně říci, že tlak na pozice stávajících zaměstnanců je irelevantní, což přispívá k příjemné a nekonfliktní atmosféře na pracovišti.



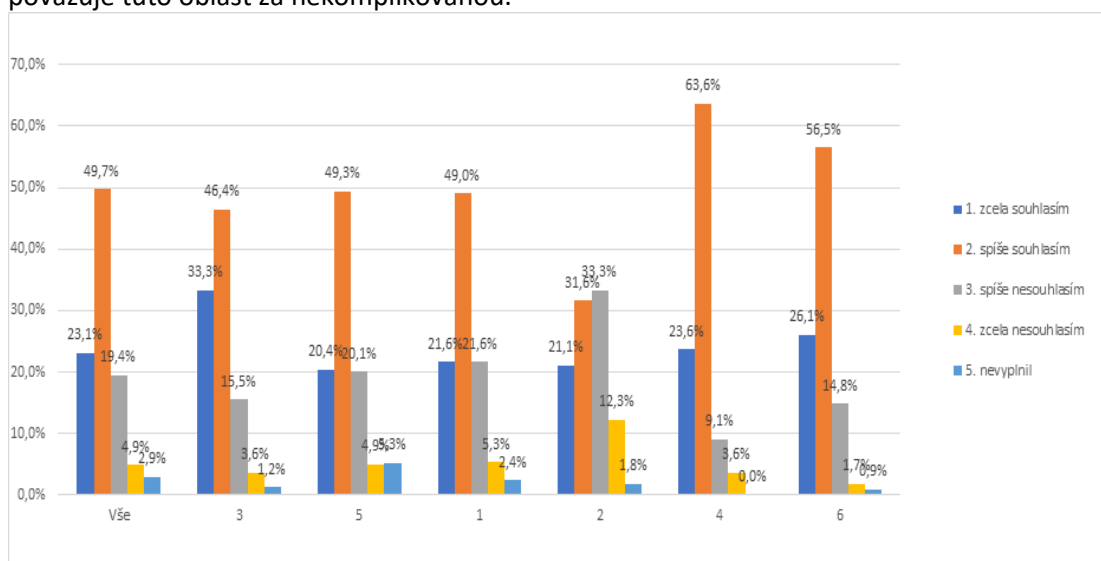
- **U nových zaměstnanců může být problém jiný mateřský jazyk;**

- ❖ Problematika dorozumívání se s novými zaměstnanci v případě, že mají jiný mateřský jazyk než češtinu, se v jednotlivých zkoumaných společnostech různí. Existují společnosti, kde výměna informací a celkový komunikační proces probíhá bez větších komplikací; oproti tomu tendenčně shodně odpovídají respondenti v jiných společnostech, že to za problém považují. Pro hlubší porozumění tématu by bylo vhodné zkoumat rozdílnosti jednotlivých společností, co hraje roli v nekomplikovaném porozumění, co podporuje efektivní proces komunikace. Souhrnně lze říct, že 49,7 % respondentů považuje jiný mateřský jazyk za komplikaci v pracovním procesu.



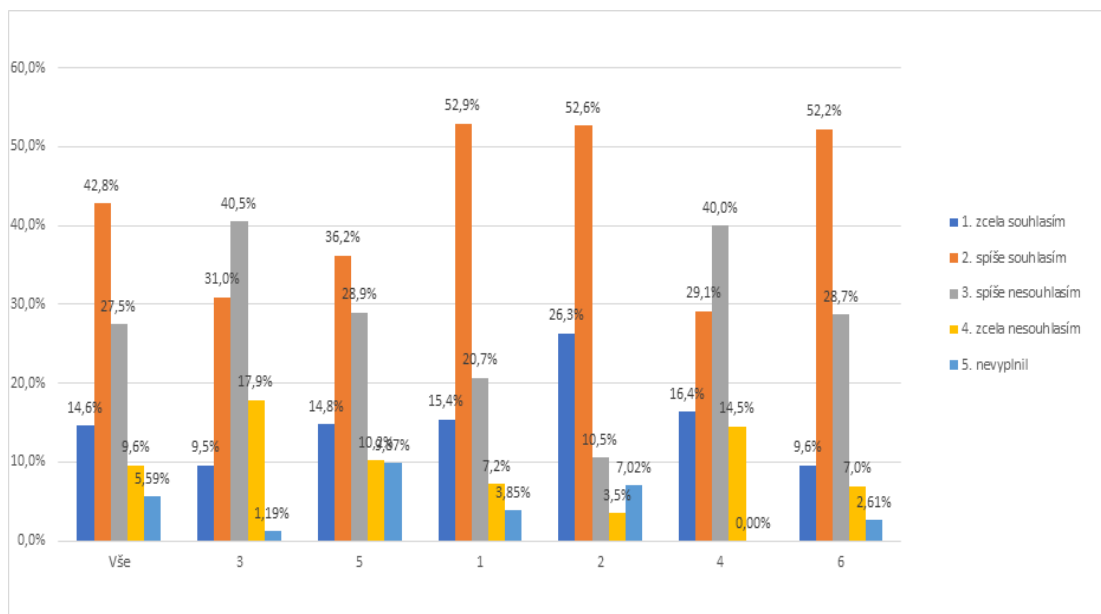
- **Komunikace mezi novými a stávajícími zaměstnanci probíhá bez problémů;**

- ❖ Komunikace mezi stávajícími a novými zaměstnanci se obecně jeví spíše jako funkční a bezproblémová, až na specifické výjimky. Souhrnně lze konstatovat, že 72,8 % respondentů považuje tuto oblast za nekomplikovanou.



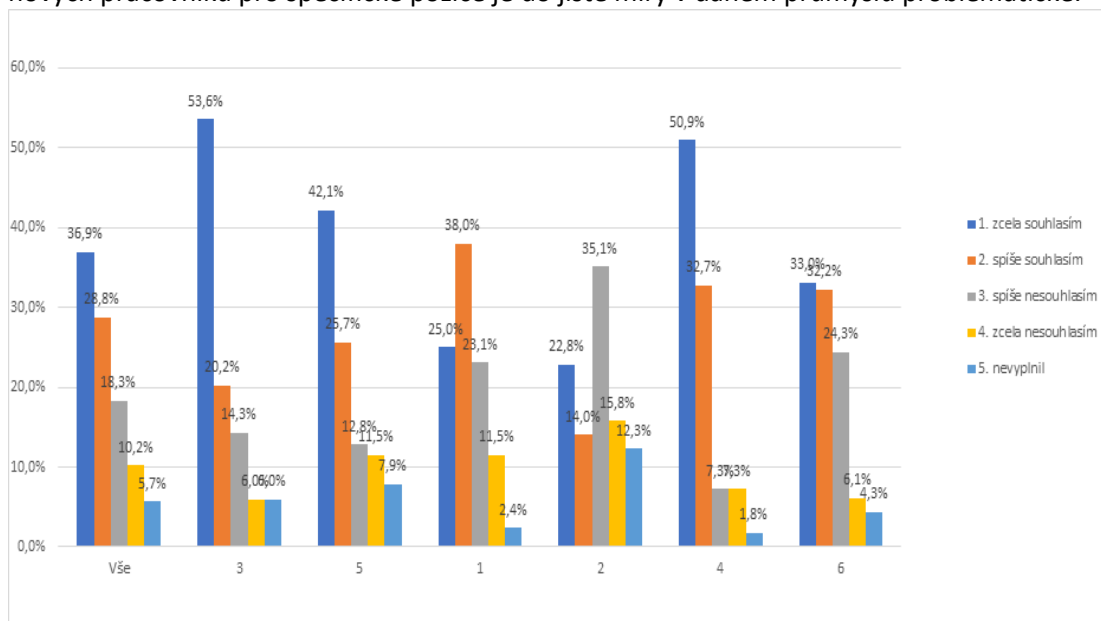
- **Noví zaměstnanci ve firmách většinou zůstávají i po zkušební době;**

- ❖ Odpovědi na otázku, zda noví zaměstnanci zůstávají i po zkušební době, se v daných společnostech (potažmo i odděleních) dosti různí. Souhrnně lze však konstatovat, že 57 % respondentů vyjadřuje jasný souhlas. V dané odpovědi hraje jistě roli mnoho faktorů, např. vnitřní politika dané společnosti, situace na trhu, charakter dané práce apod. Adaptace na prostředí a kolektiv je zásadním ukazatelem pro personální politiku firem – získávání dlouhodobých zaměstnanců se jeví jako složité a je proto důležité tuto skutečnost reflektovat.



- **Najít nové zaměstnance na obdobné pozice je problém**

- ❖ Nalezení nových zaměstnanců na obsazení pozice vnímá 65,7% dotazovaných respondentů jako problém. Při porovnání výsledků jednotlivých firem lze konstatovat, že obecně získávání nových pracovníků pro specifické pozice je do jisté míry v daném průmyslu problematické.



Celkově lze z analýzy poukázat, a doporučit věnovat zvýšenou pozornost, zejména oblastem **vyhledávání kvalitních pracovních sil, zkvalitnění komunikačního procesu především s cizojazyčnými pracovníky** a také následně jejich **udržení** v dané společnosti, **snížení fluktuace po skončení zkušební doby**.

- Problematika **vyhledávání kvalitních pracovních sil** souvisí s celkovou situací na trhu práce České republiky. V našem průzkumu se obecně váže na manuálně vykonávané činnosti (ať se jedná o úpravny tkanin, přípravu výroby, skárny, tkalcovny či provozní úseky atd.). S problematikou nacházení kvalitních pracovníků se obecně nepotýkají pracovníci administrativy.

- **Zefektivnění spolupráce mezi pracovníky různých národností** je také třeba věnovat náležitou pozornost. Doporučujeme hlubší průzkum, zda se jedná o komplikovaný přenos informací z důvodu nedostatečného jazykového vybavení zahraničních pracovníků nebo vzájemné kulturní předpojatosti. Screening prováděný v jedné z firem nabízí zjištění, že čeští pracovníci se staví s jistou dávkou kritičnosti k zahraničním pracovníkům, např. ukrajinští zaměstnanci naopak vyjadřují téměř maximální spokojenost se všemi faktory pracovní adaptace. V návaznosti na další zjištění je třeba podpořit tento typ spolupráce, ať již kurzy českého jazyka, anglického jazyka nebo např. podpory pochopení odlišností jednotlivých kultur a nacházení cest k jejich vzájemnému porozumění.
- **Snížení fluktuace nových pracovníků po uplynutí zkušební doby** je také stěžejní téma, především z hlediska udržitelnosti produkce daného odvětví a jeho kvalitního výkonu. I zde je zapotřebí hlubšího zjištění, zda se jedná o vlivy migrace pracovních sil, sociálních důvodů, nevhodného výběru daných pracovníků na dané pozice či absentující práce s jejich pracovní motivací.

Výstupy z diskusí a prezentací výsledků realizace

Diskuze a prezentace výsledků podle jednotlivých témat pojmenovaly celou řadu konkrétních potřeb a témat v oblasti adaptace zaměstnanců.

Prvním pojmenovávaným tématem je **problém různého mateřského jazyka**. Zaměstnanci cílové skupiny potvrdili to, že různé jazyky jsou problémem v jejich práci. Zaškolovat je velice problematické, když zaškolovaný mnohdy neumí ještě vůbec česky. Často jsou to mladí Ukrajinci, kteří ještě v době nástupu umí a rozumí pouze málo slovům. Ukrajinština je celkem odlišná od ruštiny, kterou by ještě možná někteří dříve narození zaměstnanci uměli. Nicméně není pravděpodobně ve velké většině případů chuť mluvit cizím jazykem: „Jsou tu na návštěvě, tak by se měli oni naučit česky“.

Toto téma úzce souvisí s **osobou školitele**. Měl by to být zkušený kolega vybraný vedoucím provozu, který pomůže zapojit zaměstnance do firemního prostředí, naučí ho překonávat vstupní překážky, motivovat a rozvíjet. Sám zároveň může působit na nového pracovníka jako příklad optimálního zaměstnance a upevnit jeho roli v týmu. V případě nástupu ukrajinského pracovníka je vhodné mít k dispozici školitele, který hovoří ukrajinštinou, a který tak může nového zaměstnance zaškolit v jeho rodném jazyce. Zaměstnanec by samozřejmě, z titulu školitele, dostával měsíční odměnu za zaškolování a její výše by se odvíjela od počtu zaškolených lidí.

Druhým tématem je **pitný režim**. Zaměstnanci a účastníci setkání se shodli na tom, že pitný režim je individuální téma. Je potřeba se ptát zaměstnanců, co pro ně znamená správný pitný režim. Přítomní zaměstnanci částečně přiznali, že pitný režim téměř nedodržují. Zaměstnavatel je pouze povinen dle § 2 odst. 1 písm. b) zákona č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zajistit, aby pracovní podmínky odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům. Jedním z těchto požadavků v zákoně je, aby pracoviště bylo zásobováno vodou. Dále pak § 224 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce říká, že zaměstnavatel je povinen vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, s čímž se logicky pojí i zásobování vodou a pitný režim. Pitná voda je definována § 3 zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví. Je jednoduše určena k pití, vaření a přípravě pokrmů a nápojů. Zjednodušeně to znamená, že zaměstnavatel svou povinnost zajistit zaměstnancům pitný režim plní už tím, že na pracovišti je volný přístup ke kohoutku s pitnou vodou. Nelze si ale plést **pitný režim** a **ochranný nápoj**. Není to stejné. Každý zaměstnavatel má sice povinnost zajistit zaměstnancům pitný režim – tedy přísun pitné vody, ale pokud se jedná o ochranný nápoj, jehož účelem je chránit lidský organismus před vlivy nadměrného tepla nebo zimy, na něj má zaměstnanec nárok jen za určitých podmínek.

Třetí téma je **hlučnost prostředí** – tento problém vyvstává najevo nejen při běžné činnosti, ale především při zaškolování nových pracovníků v adaptačním procesu. Konkrétní řešení spočívá ve využití protihlukových sluchátek s radiovým komunikačním zařízením (dále „sluchátka“) – budou vybrána dle typu a hlučnosti pracoviště. Je třeba určitý typ vyzkoušet přímo v provozu – pilotně takové vyzkoušení v rámci jednoho provozu proběhlo a tkadleny si moc pochvalovaly, že i přes hluk na pracovišti se skvěle navzájem slyší. Pouze se vyskytla obava, že se anténou a mikrofonem „zachytí“ do osnovy, ale to díky technickému řešení není pravděpodobné. Protože byla rovněž diskutována hygiena sluchátek, lze zajistit podle typu sluchátek také hygienický set či náhradní návleky.

V rámci tematických setkání též proběhla prezentace možných technických řešení – využití sluchátek ve výrobních prostorách. Po diskusi byl zvolen jeden typ a následně vyzkoušen přímo v provozu. Byly zjištěny následující klady a zápory:

Klady

- dobře tlumí hluk,
- komunikace se zaměstnancům líbí, vše je dobře slyšet, rozumí si,
- daleký dosah – vyzkoušeno i přes dvě patra (!),
- komunikace s více lidmi,
- pro zaučování nového člověka je výborné i pro školitele; nemusí mluvit nahlas, nenamáhají hlasivky odstup, popř. lze také poradit na dálku,
- je jednoduché mluvit a soustředit se zároveň na práci, pokud je dobré spojení,
- jsou lepší než tlumiče ohledně tlumení hluku.

Zápory

- Kdo potřebuje brýle na blízko – problém při nasazování, sundávání.
- Nevyhovující mušlové náušnice, problém s manipulací s brýlemi, kraje tlačí do bočnic brýlí.
- Příliš se potí uši, pod mušlemi je horko (i v zimě).
- Váha sluchátek – bolest krční páteře při delším používání.
- Příliš velký tlak sluchátek na hlavu.
- Komunikace s více lidmi je náročná na organizaci (může mluvit vždy jen jeden).
- Zhoršené periferní vidění.

Tímto technickým řešením se managementy firem nadále chtějí zabývat a na základě výsledků z pilotního použití také dále rozvíjet.

Čtvrtým tématem je vlastní **adaptační proces zaměstnanců ve smyslu zaškolování** – Zásadní nastavení bude spočívat v tom, že personalista a vedoucí budou první dny při nástupu do pracovního poměru zcela k dispozici novému zaměstnanci. První den bude věnován nejen dokumentům, ale i praktickým ukázkám práce (dle nastupované pozice). Druhý den již bude odbornější. Dostane zkrácený manuál, kde bude mít stručně popsanou jeho náplň práce. Manuál bude mít z důvodu ochrany know-how k dispozici pouze na pracovišti – nebude si jej moci odnést domů. Školitel bude v prvních dnech vyplňovat check-list, co vše již nový zaměstnanec zvládá. Po 14 dnech (v individuálně odůvodněných případech po prvním týdnu) bude setkání se zaměstnancem, kde se bude řešit, jakým způsobem probíhá adaptace. Po nastavené době bude písemná a ústní zkouška. Tyto testy bude možné opakovat jen v omezeném počtu. Pokud testy nebude schopen zaměstnanec udělat, bude vhodné, aby nepokračoval dál. Je nutné průběžně sledovat kvalitu adaptačního procesu, zda je správně nastaven. Tímto způsobem lze dosáhnout kvalifikačního minima v daném kvalitativním standardu a zároveň jistotu kompetencí.

U sledovaných pozic se dále objevují jako problematické oblasti při adaptaci, komunikaci a řešení problémů v různém kontextu a míře **problémy v těchto oblastech**:

- v mezigeneračních problémech (komunikace mezi „mladšími“ a „staršími“),
- pracovní seniority (novými pracovníky a pracovníky s dlouholetou zkušeností),
- hierarchie (mezi nadřízenými a podřízenými, mimo jiné i v souvisejících rozdílech v úrovni vzdělání),
- pracovních skupin (směn),
- pracovní i sociální adaptace pracovníků z jiných kultur.

Přijaté závěry pro oblast podpory adaptability zaměstnanců a využití v praxi

Z výše uvedených zjištění je dobře patrné, že ačkoliv adaptační proces nebyl primárně ze strany zaměstnanců pojmenováván jako klíčový problém, jeho současná podoba může být z hlediska nového zaměstnance v určitých směrech nedostatečná. Z výzkumu, jednání a prezentací vyplynula tato doporučená opatření:

1. **Vícestupňová adaptace, rozšíření kompetencí školitelů** – jasná osnova adaptačního školení, přesně definované činnosti k pracovnímu místu, jasně rozdělené kompetence a dovednosti, které si má pracovník v průběhu adaptace osvojit. Je vhodné proces adaptace popsat a zjednodušit. S tím souvisí zavedení **levelů práce** – zkoušky + odměna (využití národní soustavy kvalifikací NSK¹ - např. klasifikační standard „Tkadlena“).
2. **Manuály** – jednoduché manuály k pracovním úkonům, které si zaměstnanci nemohou odnést domů (z důvodu ochrany know-how), ale které jsou k dispozici na pracovišti a na jejichž studium je vyčleněn čas v rámci adaptace.
3. **Video** – Instruktažní videa činností, možnost opakování, doptávání se, ověření porozumění ze strany školitele.
4. **Komunikační kanály managementu** – zejména hledat cesty jak udržet nastartovaný proces změn, budovat důvěru, vzbudit u zaměstnanců i vedení motivaci ke změně a obecně si vážít dlouhodobě fungujících a loajálních zaměstnanců (aby to oni sami pocítili).
5. Využití a inspirace **dobrou praxí** v odvětví, nejlépe s podporou dalších sociálních partnerů, které se touto oblastí zabývají.
6. Využití **technických pomůcek pro eliminaci hluku**, resp. jeho vnímání při předávání informací v adaptačním procesu, např. využití sluchátek (vč. tvorby předpisů k hygienické péči) – zde je v rámci projektové dokumentace tematický překryv s KA04B, protože jde o zátěžový faktor. Tím výrazněji je tento problém pojmenováván v rámci adaptačního procesu, kde nový zaměstnanec potřebuje zvýšené úsilí pro osvojování si dovedností. Podle pilotního odzkoušení jednoho typu sluchátek byla zpětná vazba zaměstnanců velmi dobrá – reflektovali, že se dobře slyšeli i při zvýšené hladině hluku.

¹ <https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-837-Tkadlec/revize-2163/kvalifikacni-standard>

Závěrečné shrnutí realizace klíčové aktivity

Realizovaná klíčová aktivita KA02 se zabývala problematikou adaptace nových pracovníků. Krom adaptace českých zaměstnanců šlo také o adaptaci zahraničních pracovníků. Zapojené společnosti vyhodnotily, že setkávání se zaměstnanci bylo úspěšné a přineslo konkrétní zlepšení a impulsy pro praxi.

V rámci plnění KA02 byla velmi dobře hodnocena teoretická příprava, avšak díky pandemii některé kroky nešly realizovat prakticky – zastavil se nábor zaměstnanců a zavřely hranice. Pro textilní odvětví je to ohrožující. Vzhledem k situaci kolem šíření onemocnění SARS-CoV-2 a přidruženým opatřením došlo k velkému personálnímu úbytku (ředitel jedné zúčastněné firmy uvedl, že odešlo více než 200 zaměstnanců a nebyl ani jeden nástup nového zaměstnance). Všechny zúčastněné společnosti doufají, že se hranice znovu otevřou a že to, co si připravili v rámci projektu, bude možné uvést do praxe.

V rámci této aktivity byl připraven manuál pro nové zaměstnance jakožto teoretická pracovní příručka, v ukrajinštině (v některých firmách většinu personálu dílen tvoří zaměstnanci z Ukrajiny). Dále byly vytvořeny dvě sady testů textilních znalostí; jeden lehčí a druhý těžší. První dostane zaměstnanec po dvou týdnech, druhý před koncem zkušební doby (zakončen zkouškou). Byly sestaveny hodnotící listy zaměstnance, kde bude pracovníka hodnotit školitel. Schéma je takové, že proběhnou 3 schůzky, první po 2 týdnech, druhá po měsíci a půl a poslední před koncem zkušební doby. Sestaven byl také základní informační leták o firmě (v češtině i v ukrajinštině), aby byl usnadněn novému zaměstnanci nástup do zaměstnání a došlo k pochopení vnitřního života i života v regionu, kde firma působí. Pro zaměstnance z Ukrajiny je vše v ukrajinštině, v češtině zůstaly pouze odborné názvy (cívka, osnova), aby pracovníci rozuměli kolegům a mistrům ve výrobě. Dobrým nástrojem je také obrázkový slovník, kde jsou fotografie zařízení a cizinci se rovnou učí názvy v češtině. Jako dobrá praxe se ukázala také spolupráce s Centrem pro integraci cizinců, kde dostávají jakousi „kuchařku na život v ČR“. Spolu s Ukrajinci jsou v příhraničních oblastech také často zaměstnanci z Polska, u nichž jazyk nebývá takový problém; klíčové dokumenty jsou pak samozřejmě v polštině. Po uplynutí 3 měsíců projde pracovník jednoduchým testem. Některé firmy mají vlastní učňovské středisko a mohou tam provádět praktické zkoušky.

Co se týče problému ohledně hluku, po krátké pilotáži bylo zjištěno, že navrhovaná sluchátka, která tlumí hluk a zároveň je možné jimi zaměstnance navádět, fungují perfektně. Přidanou hodnotou je také dát cizincům možnost se takhle učit češtinu. Sluchátka jsou primárně pro nově zaškolované, protože ten hlučný prostor nezná. V rámci pilotáže byla využita sluchátka, která jsou nákladnější, bohužel levnější varianty nepřinášejí požadovaný efekt.

V rámci adaptačního procesu bylo také stanoveno 5 základních oblastí, do kterých je nový pracovník zaškolován. Pro každou oblast je stanoven školitel adaptačního procesu. Práce jsou rozděleny tematicky na předení, tkaní, snování, vyšívání a úpravy. Nový pracovník vstupuje do zaškolovacího procesu, který trvá 2-6 měsíců. Společnosti reflektují, že nová doba, která přichází, přináší nutně nové výzvy i pro adaptaci. Jako důležité se jeví jazykové kurzy. Jsou tam ale i další témata – naučit zaměstnance na všech stupních řízení digitální komunikaci. Už se objevují typy výrob, kde dělník může pracovat z domova (!).

Jako přetrvávající problémy adaptačního procesu či významná témata, která byla napříč firmami pojmenována, zazněla zejména tato:

1. **Mzdové kritérium 1,2 násobek** zaručené mzdy v příslušné pracovní kategorii pro Ukrajince. Podle názoru firem Čech dostane méně než zahraniční pracovník. Systém popisují společnosti shodně jako nerovný vůči českým zaměstnancům. Odbory se snaží omezit přísun zahraničních pracovníků, ale reálně nelze se bez nich obejít. Dle sdělení z jednání ve firmách cca se 80% lidí z tohoto sektoru přesunulo do jiných odvětví. Průmyslových výrob typu „tkalcovská montovna“ ubývá. Lidé se přesouvají do nevýrobních sfér, případně do sektoru automotive.

Podle odborů je cílem mzdového kritéria pro zaměstnance z režimu „Ukrajina“ zlepšení pozice českých pracujících. Čeští zaměstnanci jsou ve vyjednávání mzdových podmínek se zaměstnavateli oslabováni tím, že firma může téměř vždy najít levnější řešení a tím dochází k mzdovému dampingu u nízkokvalifikovaných zaměstnanců. V současnosti podobný režim již existuje i v dalším případě. A to konkrétně při náborech vysoce kvalifikovaných pracovníků ze zahraničí. Chce-li zaměstnavatel získat pracovníka přes režim zaměstnávání cizinců vysoké kvalifikace, musí mu nabídnout měsíční či roční mzdu ve výši 1,5násobku průměrné mzdy vyhlášené MPSV. V případě režimu „Ukrajina“ není možné, aby český zaměstnanec byl ohodnocen hůře než zaměstnanec z Ukrajiny, neboť by docházelo k porušení zákonných pravidel na rovné odměňování a diskriminaci (§ 16, zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce v platném znění).

2. Omezení „**zapůjčování zaměstnanců**“ do jiné firmy a zrušení platnosti vydaného vstupního víza již po třech měsících od jeho vydání, pokud zahraniční pracovník nevycestoval do ČR. Tento nedostatek je limitující z hlediska flexibility práce a proměňujících se potřeb v době pandemie/post-pandemie.
3. **Odměňování za práci versus rovná mzda** - V řadě firem je popsána praxe, že úroveň odměňování závisí na odvedené práci a její kvalitě. Pod tlakem genderových a rovnoprávných tlaků v rovném odměňování je popisována snaha stírat rozdíly v odměňování. Pro dlouhodobé zaměstnance je vůle zavést finanční pobídku – pro dlouhodobé pracovníky s trvalým vzděláváním. Trvalé vzdělávání je také následkem pandemie, lidé se musí učit nové postupy. Dříve (cca do poloviny 90. let) existovala metoda odměňování podle tzv. pracovní třídy. Třída určovala náročnost práce, zároveň každý dělník měl stanovenou osobní třídu, která mohla být stejná či shodná s třídou pracovní. Osobní třída se stanovovala na základě kritérií, vyjadřující odborné vzdělání, kurzů, zkoušek, praxe, schopností a dovedností. Taková osobní třída měla vyšší tarifní základ. To by mohlo být diskutováno a na principu, který respektuje zásady rovnoprávnosti, mohl by vzniknout jasný systém bonifikace. Může se to jmenovat jako věrnostní či výkonnostní příplatek. Pracovníkům to musí být komunikováno jako normální věc a ne jako protežování některých. Někde to tak ale není a dělník, který pracuje ve firmě 20 let, má stejnou mzdu jako ten, kdo je v práci krátce, ale rychle se zaučil a je třeba i šikovnější. S tím souvisí vytváření kritérií pro tvorbu testů, průběžnou kontrolu, zaškolování atd. To by byla také cesta, jak řešit osobní ohodnocení. Jako nástroj lze využít Národní soustavu kvalifikací. Od doby, co existuje NSK, lze uvádět v pracovní smlouvě více povolání ve dvou odlišných třídách. Firmy tak mohou přesunovat pracovníky podle potřeb. Nemusí platit průměr, ale mohou platit víc dle odvedené práce. Lze také využít obsah hodnotících standardů jako podklad pro vypracování testů či hodnocení zaměstnanců, případně pro rekvalifikaci. Když je například tkadlena schopná, dostane smluvní mzdu, nejen tarifní. Ve smluvní mzdě je zohledněno, že třeba zaškoluje. Vytahuje ji to vlastně z běžného provozu. Dát smluvní mzdu, která není podle tabulek, je lepší. Lze takhle stanovovat odměňování mistrů, vedoucích provozů, předních dělníků, atd. Je třeba ocenit lidi, kteří jsou ve firmě dlouho, ale pouze když rostou. Ne když je koncový zaměstnanec 15 let na stejné pozici.
4. **Školení vs. fluktuace**; firmy pojmenovávaly problém, že vyškolí pracovníka a on potom odejde jinam. Jde tedy o to, jak motivovat zaměstnance, aby zůstali ve firmě a aby se rozvíjeli. Obecná teze je, že peníze jsou motivátor krátkodobý. Když někdo dostane přidáno, za dva měsíce už si to nepamatuje. Zkušenost napříč firmami ukazuje, že je to spíše svazující, než osvobozující. Když má firma pravidla volnější, může lépe oddělovat odměny. Záleží potom, jak je člověk šikovný a přináší prospěch; problém je, že stroj se rychleji točit nebude, takže po 5 letech bude výsledek zaměstnance stejný jako po 10 letech. Z hlediska provozní ekonomie není důvod zaměstnance po 10 letech bonifikovat víc než po 5. Zároveň je třeba hledat nefinanční benefity (svěřit zaměstnanci školení nových lidí, apod.). Nutno však dodat, že obecná teze, že peníze jsou krátkodobý motivátor platí až nad určitou mzdovou úroveň. Pokud se pohybuje zaměstnanec v rozmezí minimální mzdy až do průměrné celorepublikové mzdy, jsou pro něj peníze motivátorem významným a dlouhodobým. Posilují tak

významně loajalitu zaměstnance k firmě a snižují ochotu zaměstnance firmu v průběhu produktivního života opustit.

5. **Dodatečné uznávání kvalifikace;** Poté co si firma vezme lidi, kteří nemají odborné vzdělání na profesi a ti lidé jsou zaučeni a zaškoleni a dosahují srovnatelných výkonů, tak firma má možnost jim dodatečně uznat kvalifikaci. Může nabídnout přezkoušení z dílčí kvalifikace (např. tkadlena) před autorizovanou osobou. Zaměstnanec získá písemné osvědčení s kulatým razítkem MPO, že má prokázanou a uznanou kvalifikaci „tkadlena“. Když by tkadlena kvalifikace dosáhla, měla by obdržet benefit. Praktické využití tohoto institutu je ale velmi vzácné. Některé firmy kvůli přezkušování mají smlouvu se školou jako autorizovanou osobou. Je to námět pro adaptační proces. Do procesu, kde se musí profesi pracovník kompletně naučit, by se mohl zapojit stát přes rekvalifikační kurz ÚP, kde by získal smlouvu o smlouvě budoucí už u dané firmy, kde by se zaučoval. První měsíc zaškolování by tak kryl stát, firma by zároveň garantovala jeho pracovní místo a vlastně převzala již předpřipraveného člověka.
6. **Vzdělávání zájemců o práci:** Jako dobrá praxe se ukazuje učit lidi multioborově, aby se studenti textilu dozvěděli nejen o předení a tkaní, ale také o aplikacích textilních materiálů v nových oborech, jako nanovláknina atd. Nemají tak jediný směr práce (jít dělat tkadleny nebo mistrovou). Absolventi a učni by měli větší rozsah, větší uplatnění, kde všude se textil využívá; letectví, kosmonautika atd. Bylo by vhodné zavést větší podíl praxe – ideálně duální vzdělávání, zajistit jim praxi ve firmách. To však naráží na problém z praxe, že ve firmách neexistují lidé, kteří by se o studenty průběžně starali.
7. **Věkový průměr** – věkový průměr zaměstnanců se pohybuje přes 55 let (!). Problém je sektorový; mladší lidé, kteří se vzdělávají či učí na dělnickou profesi, odcházejí do automotive sektoru, který nabízí významně vyšší mzdy a např. také „sváží“ zaměstnance, kteří tak šetří čas. Je nutné, aby textilní firmy věnovali významnou pozornost výrobkům technologicky náročným s vysokou přidanou hodnotou a snažili se překlenout mzdovou nekonkurenceschopnost s automotive a technologií nalákali mladší zaměstnance do textilních oborů (viz bod 6).
8. **Směnnost a dojíždění** – Jako bezprostředně navazující obtíž byla také pojmenována směnnost provozu. 12h směny v nepřetržitém provozu jsou nepopulární, navíc u lidí, kteří dojíždí za prací, je časová zátěž ještě větší. Mladí lidé o tento životní rytmus nestojí, práci proto přijme buď zcela nekvalifikovaný dělník (zpravidla cizí národnosti) nebo starší člověk (viz bod 7.)
9. **Nebezpečí do budoucna** – praxe krizí ukazuje, že pokud by začal propouštět automotive sektor, zaměstnanci stejně do textilního průmyslu nepůjdou – jsou zvyklí na vyšší mzdy, kratší pracovní směny a benefity, které textilní továrna nabídnout nemůže. Navíc se dále nevzdělávají, nedodělávají si výuční listy či průmyslové školy – jsou pro ně důležité vyšší výdělky. I když tak dojde k propouštění, personální situace se nezlepší; dělníci spíše využijí státní sociální podporu, než možnost práce v textilu.

Závěrečná doporučení v rámci KA02

1. Na úrovni MPSV doporučujeme:

- Doporučení pro práci s národní soustavou povolání – doplnit do popisu vliv práce na člověka; pitný režim, hluk, jasně nastavený adaptační proces.
- Více akcentovat možnost dodatečného uznávání kvalifikace.
- Další komunikace ve věci 1,2 násobku mzdy pro cizince v souvislosti s nárůstem minimální mzdy na úroveň 50% průměrných mezd.

2. Na úrovni vlády ČR doporučujeme:

- Odbřemenění zaměstnavatelů od formálních povinností k vytvoření prostoru pro pozitivní zájem o zdraví zaměstnanců nad rámec stávajících povinností v prevenci úrazů a nemocí z povolání.
- Zrušení zákazu přesunu zaměstnance po dobu 6 měsíců od nástupu (přesun by byl možný pouze se souhlasem zaměstnance).

3. Na úrovni sociálních partnerů v odvětví textil-oděv-kůže doporučujeme:

- Pokračovat ve vedení dialogu o dalších zásadních oblastech a tématech vzešlých z analýz a z již realizovaných projektů.
- Vypracovat systémy pravidelného pololetního nebo ročního hodnocení všech pracovníků.
- Vypracování motivačního systému odměňování výrobních dělníků, využívajícího principy Národní soustavy kvalifikací a přezkušování dodatečně získané kvalifikace před autorizovanou osobou, využívajícího a kombinující úkolovou, časovou nebo smíšenou formu mzdy a různé benefity.
- Nedostatek nových českých zaměstnanců by mohl být částečně vyřešen větším zpřístupněním textilního a oděvního průmyslu mladé generaci, změnou obsahu školních vzdělávacích programů jejich zaměřením na aplikace textilu v netextilních odvětvích, příklady z konkrétních textilních výrobníků dokládajících, že se jedná o moderní a atraktivní povolání.
- Ve spolupráci s Úřady práce ČR, odbornými školami a firmami propouštějícími své zaměstnance získávat nové české pracovníky do odvětví textilního a oděvního průmyslu (up-skilling)

4. Na úrovni podniků/firem a zaměstnanců:

- Pokračovat ve sdílení dobrých praxí ve věci adaptačního procesu, systému odměňování a přístupu k zahraničním pracovníkům.
- Další komunikace ve věci „zatraktivnění“ práce v textilním průmyslu

VSTUPNÍ DATA

pro

KA02 – PODPORA ADAPTABILITY ZAMĚSTNANCŮ

projektu

SPOLEČNÝM POSTUPEM SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ

K ŘEŠENÍ KLÍČOVÝCH TÉMAT V ODVĚTVÍCH

/Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/18_094/0010197/

Zpracovatelé:

PhDr. Petra Rohlíková, Ph.D.

Ing. Hana Lorencová, Ph.D.

Mgr. Jakub Žákavec, Ph.D., MBA

Mgr. Et MgA. Martin Sedláček



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



OBSAH

Úvod	4
Průzkum	4
Použité metody	4
Dotazník	4
Metoda barevně-slovních asociací	5
výsledky šetření v oblasti podpory adaptability	5
noví zaměstnanci jsou dobře zaškoleni	6
1. Firma 1	6
2. Firma 2	6
3. Firma 3	7
4. Firma 4	7
5. Firma 5	8
6. Firma 6	8
7. Podle firem souhrnně	9
za nové zaměstnance po jejich zaškolení nemusím dělat jejich práci	9
1. Firma 1	9
2. Firma 2	10
3. Firma 3	10
4. Firma 4	11
5. Firma 5	11
6. Firma 6	12
7. Podle firem souhrnně	12
Noví zaměstnanci se bez problémů začleňují do kolektivu	13
1. Firma 1	13
2. Firma 2	13
3. Firma 3	14
4. Firma 4	14
5. Firma 5	15
6. Firma 6	15
7. Podle firem souhrnně	16
Noví zaměstnanci ohrožují moji pozici ve firmě	16
1. Firma 1	16
2. Firma 2	17
3. Firma 3	17



4. Firma 4	18
5. Firma 5	18
6. Firma 6	19
7. Podle firem souhrnně	19
u nových zaměstnanců je problém jejich jiný mateřský jazyk	20
1. Firma 1	20
2. Firma 2	20
3. Firma 3	21
4. Firma 4	21
5. Firma 5	22
6. Firma 6	22
7. Podle firem souhrnně	23
komunikace mezi novými a stávajícími zaměstnanci probíhá bez problémů	23
1. Firma 1	23
2. Firma 2	24
3. Firma 3	24
4. Firma 4	25
5. Firma 5	25
6. Firma 6	26
7. Podle firem souhrnně	26
noví zaměstnanci často ve firmě zůstávají i po zkušební době	27
1. Firma 1	27
2. Firma 2	27
3. Firma 3	28
4. Firma 4	28
5. Firma 5	29
6. Firma 6	29
7. Podle firem souhrnně	30
najít nové zaměstnance na moji/obdobnou pozici je problém	30
1. Firma 1	30
2. Firma 2	31
3. Firma 3	31
4. Firma 4	32
5. Firma 5	32
6. Firma 6	33
7. Podle firem souhrnně	33
Sumarizace zjištění	34



ÚVOD

Výsledky následujícího šetření tvoří součást projektu **“Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích”**, který probíhá ve spolupráci sociálních partnerů na odvětvové úrovni ATOK a OSTOK. Projekt má za cíl pokračovat v prohloubení řešení nejen v organizacích, které byly zapojeny v předchozím projektu **“Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému - etapa II.”** Vydefinovaná témata projektu zahrnovala 4 základní oblasti ke zkoumání:

- 1) podpora adaptability zaměstnanců
- 2) vliv a dopady strategií 4.0 na pracovní pozice v odvětvích
- 3) vliv vícesměnných provozů a pracovních pomůcek na výkon profese a její fyzickou zátěž
- 4) stres, vyhoření, psychická zátěž

Následující průzkum byl koncipován v souladu se zkoumáním výše stanovených oblastí; stanovením rizikových oblastí, kterým je třeba dále věnovat pozornost.

Tato zpráva uvádí souhrnná zjištění týkající se oblasti 1) – podpory adaptability zaměstnanců ve zkoumaných společnostech textilního průmyslu

PRŮZKUM

Sběr dat probíhal v daných společnostech během celého roku 2019.

POUŽITÉ METODY

V průzkumu jsme využili kombinace dvou metod standardně využívaných v psychologických výzkumech – položkového dotazníku a projektivní metody barevně-slovních asociací. Položkový dotazník odráží vědomou výpověď respondentů; jak konkrétně vnímají svoji spokojenost s jednotlivými parametry. K redukci sociální stylizace a poskytování sociálně žádoucích odpovědí jsme tento dotazník doplnili projektivní metodou, která zachycuje skutečné emoční prožívání testovaných jedinců (v intencích libosti a nelibosti daných pojmů).

DOTAZNÍK

Vzhledem k cíli šetření byla zvolena metoda písemného dotazování formou dotazníků v papírové a elektronické verzi. Hlavní výhodou této techniky je zajištění vysoké míry anonymity, která je vzhledem k povaze otázek žádoucích, rychlosti (vyplnění dotazníku trvá několik minut a lze ho vyplnit dle vlastních a provozních časových možností) a nízké míře ovlivnění tazatelem.

Otázky byly formulovány jednoduše, jako uzavřené s využitím několika typů škál (postoje k výroky či frekvence jevů). Doplněn byl prostor pro postřehy respondentů a obrázek s možností zachytit místa, která jsou u pracovníka nejvíce zatěžovaná v rámci výkonu jeho profese. Poslední otázka byla sestavena jako polootevřená.

K vyhodnocení získaných dat byly využity kvantitativní přístupy – kontingenční tabulky založené na četnostech (nikoli procentech vzhledem k velikosti vzorku). Tento přístup umožňuje popsat výsledky nejen z jednotlivé otázky, ale analyticky i z jednotlivých oddělení.



METODA BAREVNĚ-SLOVNÍCH ASOCIACÍ

Online barevně-slovní asociační technika (BSAT) měří pracovní návyky pomocí barvové škály, namísto klasických dotazníků nebo čísel. Jedná se o projektivní techniku, jejíž základní výhodou je především redukce sociální stylizace respondentů. Ti nemohou své odpovědi kontrolovat, nevědí, co se od nich očekává. Metoda barevně-slovních asociací nevyužívá pouze barev, ale pracuje s jejich propojením se slovy nebo obrázky. Základem této projektivní techniky jsou tedy asociační podněty v podobě slov nebo obrázků a škála osmi barev. Asociačním spojením barvy a slov dochází k přirozené stimulaci neuronových drah; metoda funguje na neurobiologickém základě. Uživatelské rozhraní je tak jednoduché, že ho zvládnou i malé děti. Nelimituje lidi kulturními rozdíly, jazykem, vzděláním, předchozí zkušeností s měřením či s odchylkami barvocitu.

Autorem BSAT je promováný psycholog Jiří Šimonek. Nynější podoba BSAT, jak ji využívá koncept Balance Management, existuje od roku 1997, kdy se historicky poprvé začaly výsledky vyhodnocovat pomocí počítače. Metoda přináší cenné informace o emočním zabarvení postojů v kontextu libosti-nelibosti, a to v reakci na předem stanovené pojmy. Zachytává toto emoční zabarvení aktuálně v čase (např. několik měsíců zpět nebo vnímání situace od poslední změny). Lze ji tedy využít pro opakované měření a změření výsledků konkrétních intervencí; dává celkový obraz o dynamice a vývoji daného tématu z hlediska času (tedy např. s časovým odstupem).

Jedním z největších přínosů této varianty zjišťování spokojenosti je otevírání a pojmenovávání otázek „proč“. Přináší detekci vnímání respondentů konkrétních pojmů, upozorňuje na pozitivně fungující nebo naopak nefunkční oblasti v kontextu pracovní organizace. V níže uvedených výsledcích lze tedy nalézt náměty k zamýšlení či odpovědi na otázky. Za podstatné považujeme danou skutečnost pojmenovat, otevřít, a především o ní začít hovořit.

VÝSLEDKY ŠETŘENÍ V OBLASTI PODPORY ADAPTABILITY

Na následujících řádcích uvádíme podrobné výsledky šetření v oblasti podpory adaptability v jednotlivých organizacích. Zkoumané oblasti byly vždy specifikované ve vztahu k potřebám dané organizace i pracovníků určité profese. Jedná se o odpovědi na následující otázky:

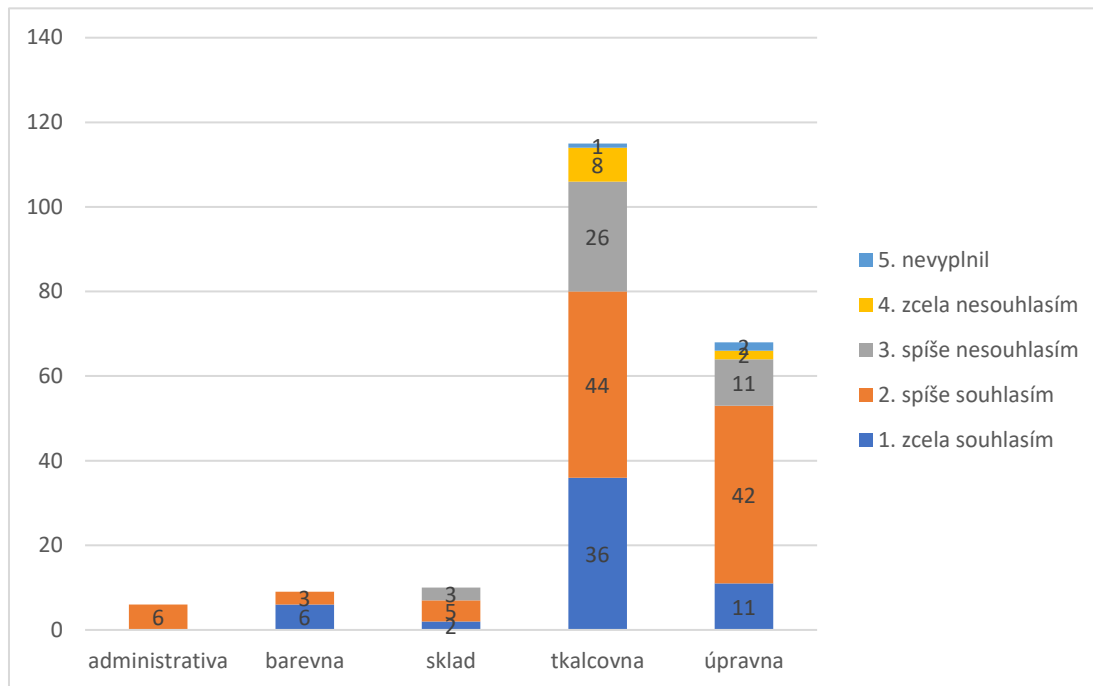
- Noví zaměstnanci jsou dobře zaškoleni
- Za nové zaměstnance po jejich zaškolení nemusím dělat jejich práci
- Noví zaměstnanci se bez problémů začleňují do kolektivu
- Noví zaměstnanci ohrožují moji pozici ve firmě
- U nových zaměstnanců je problém jejich jiný mateřský jazyk
- Komunikace mezi novými a stávajícími zaměstnanci probíhá bez problémů
- Noví zaměstnanci často ve firmě zůstávají i po zkušební době
- Najít nové zaměstnance na moji/obdobnou pozici je problém

Názvy organizací uvádíme ve zkratkách (tedy Firma 1, Firma 2, Firma 3, Firma 4, Firma 5, Firma 6). Na závěr zkoumání příslušné otázky vždy uvádíme souhrnná data za všechny zkoumané organizace - % spokojenosti se zkoumaným parametrem.



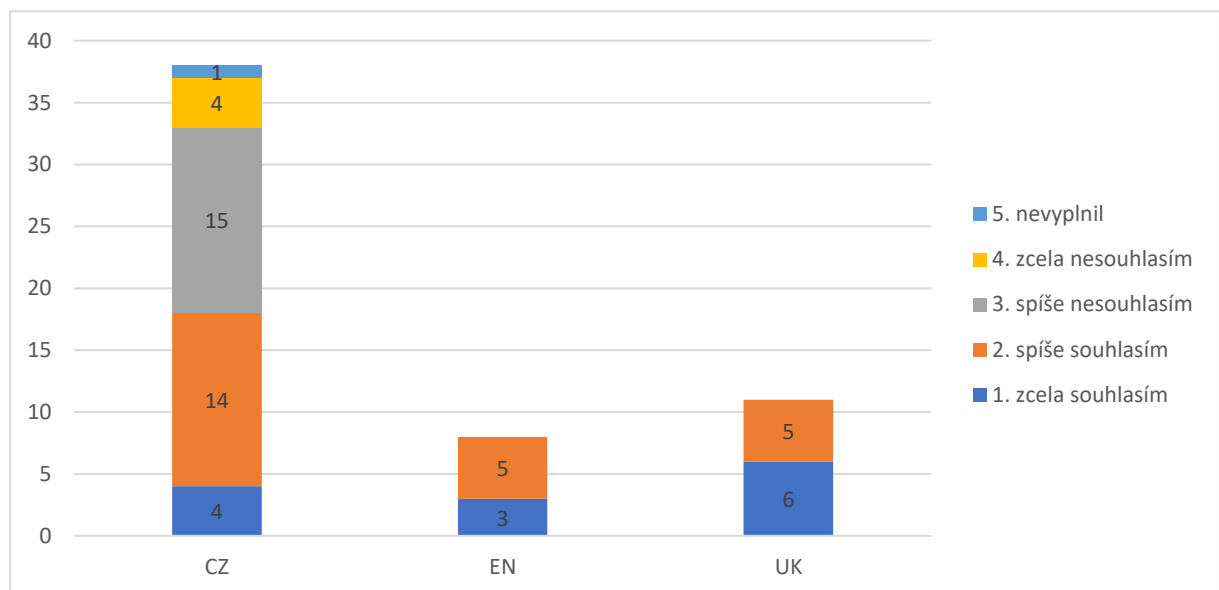
NOVÍ ZAMĚSTNANCI JSOU DOBŘE ZAŠKOLENI

1. FIRMA 1



29,6 % respondentů z tkalcovny a 19,1 % z úpravny (rovněž 3 z 10 respondentů ze skladu) se vyjádřili tak, že spíše či zcela nesouhlasí s tím, že jsou zaměstnanci dobře zaškoleni.

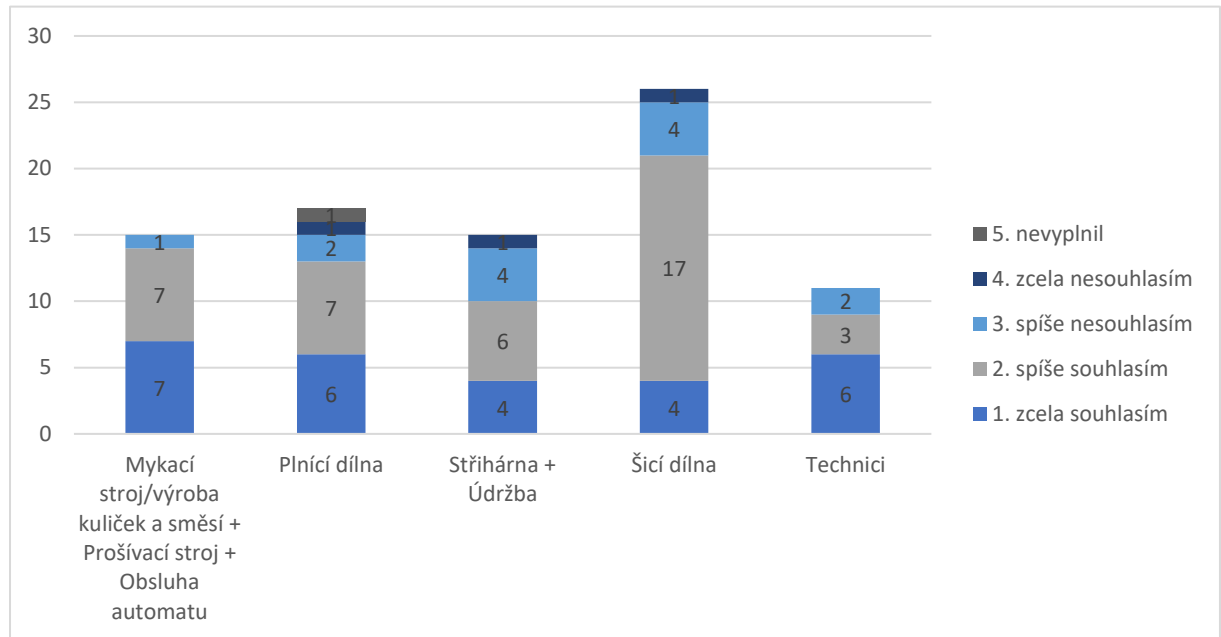
2. FIRMA 2



Anglicky a ukrajinsky mluvící hodnotí zaškolení nových zaměstnanců jako bezproblémové (všichni zcela či spíše souhlasí). Rozdílný názor mají česky mluvící pracovníci, kteří s výrokem téměř ve stejné míře souhlasí i nesouhlasí.

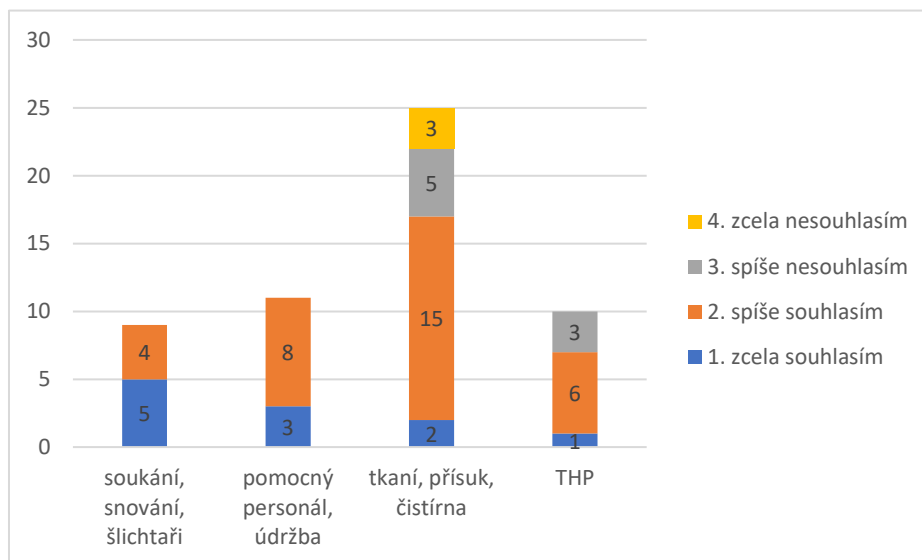


3. FIRMA 3



Pracovníci pozitivně hodnotí míru zaškolení nových pracovníků. 79,8 % pracovníků odpovědělo, že zcela či spíše souhlasí s výrokem, že noví zaměstnanci jsou dobře zaškoleni.

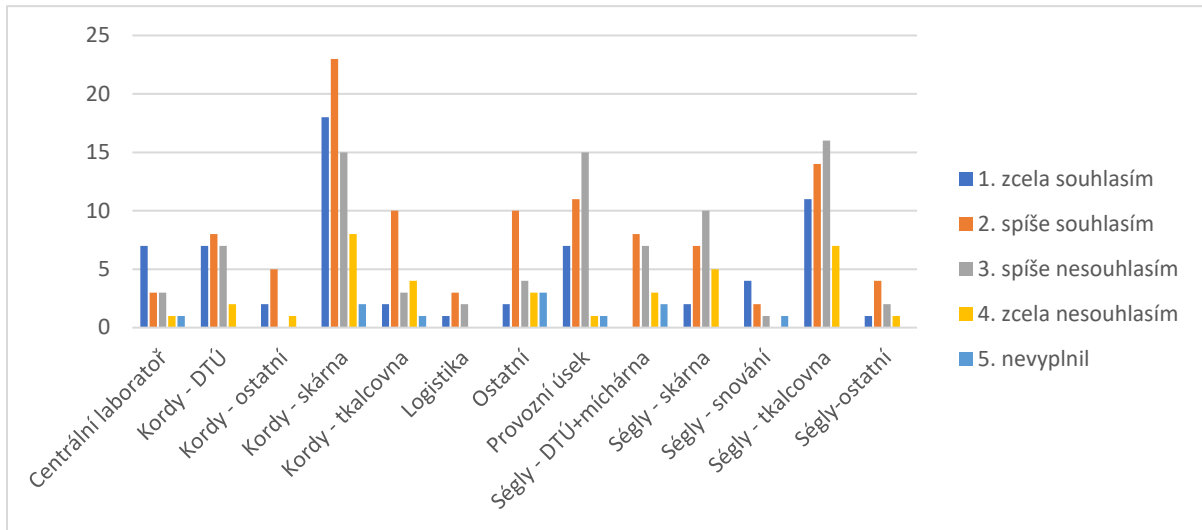
4. FIRMA 4



Kvalitu zaškolení nových zaměstnanců oceňuje 44 respondentů z 55 (t. j. 80 %) celkově vyplněných dotazníků. Určitou míru nesouhlasu vyjádřilo 11 zaměstnanců (20 %; 8 respondentů s odpovědí spíše nesouhlasí z odd. tkaní, přísuk a čistírna a THP pracovníků). 3 zaměstnanci z odd. tkaní, přísuk a čistírna zcela nesouhlasí s tímto výrokem. Lze tedy detekovat určité rezervy v zaškolení pracovníků v těchto odděleních.

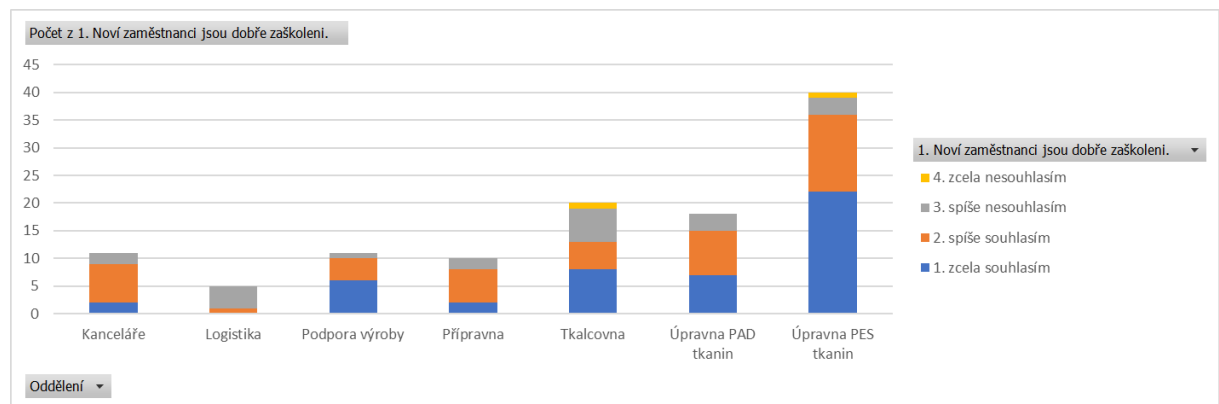


5. FIRMA 5



56,6 % respondentů je toho názoru, jsou noví zaměstnanci dobře zaškoleni. 39,8 % pracovníků, kteří se zúčastnili šetření je opačného názoru.

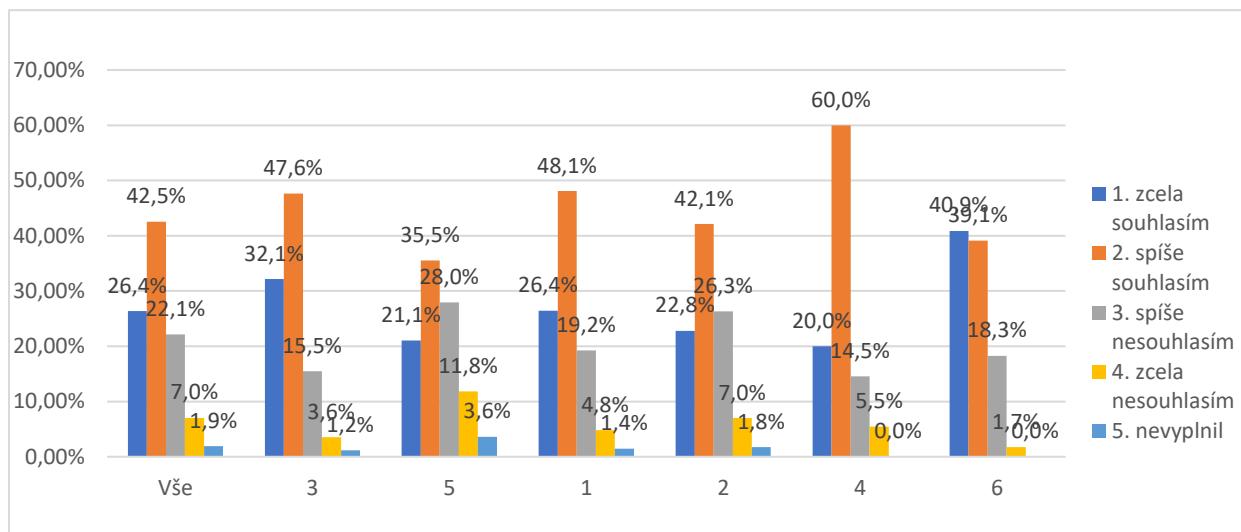
6. FIRMA 6



80 % respondentů je zcela či spíše spokojeno s úrovní zaškolení nových zaměstnanců. Z hlediska oddělení lze poukázat na logistiku, kde 4 z 5 respondentů nebo tkalcovnu, kde 7 pracovníků z 20 dotazovaných (35 %) jsou opačného názoru, tedy spíše nesouhlasí či zcela nesouhlasí s odpovídajícím zaškolením nováčků.



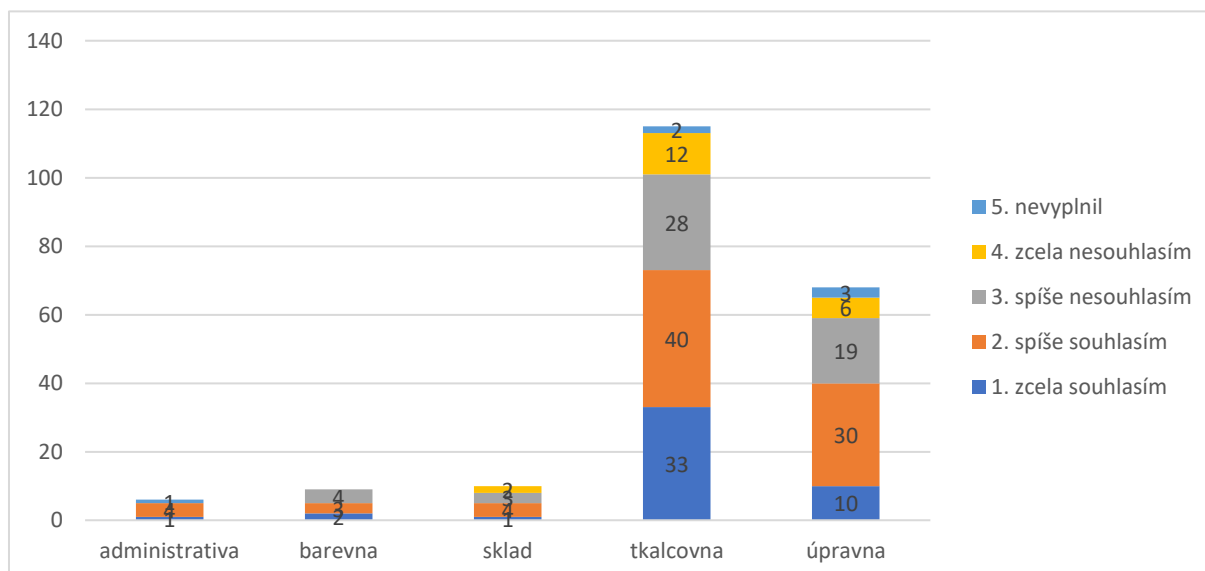
7. PODLE FIREM SOUHRNNĚ



Souhrnně lze konstatovat, že zaškolování nových pracovníků je spíše specifickým problémem v určitých odděleních určitých firem. Obecně lze říci, že valná většina dotazovaných respondentů zcela (26,4 %) nebo spíše (42,5 %) souhlasí s faktem, že zaškolování nových zaměstnanců je funkční.

ZA NOVÉ ZAMĚSTNANCE PO JEJICH ZAŠKOLENÍ NEMUSÍM DĚLAT JEJICH PRÁCI

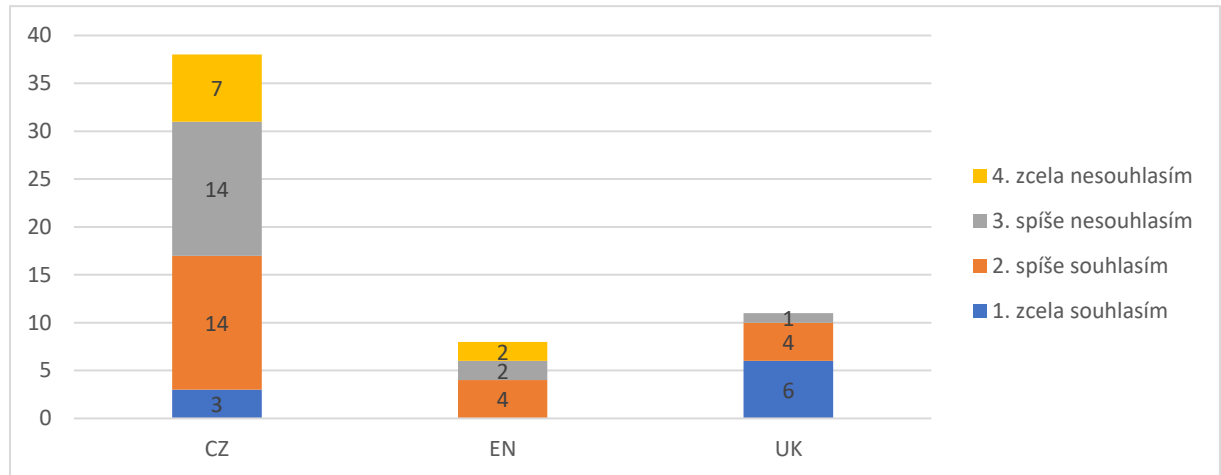
1. FIRMA 1



Ve všech odděleních mimo administrativu musí v určité míře po jejich zaškolování stávající pracovníci vykonávat jejich práci (44 % z barevny, 50 % ze skladu, 34,8 % z tkalcovny a 26,8 % z úpravny). Lze zhodnotit, že zaškolování nových pracovníků vykazuje určité nedostatky.

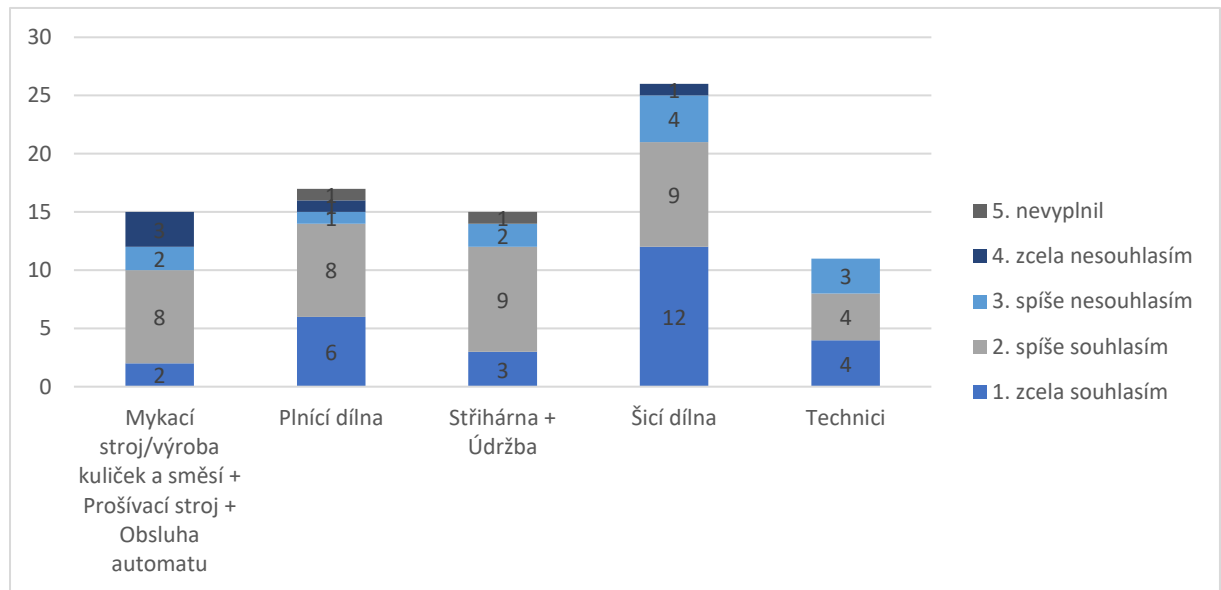


2. FIRMA 2



Česky mluvící pracovníci jsou v 55,3 % toho názoru, že je nutné i po zaškolení dělat za nové pracovníky jejich práci. Anglicky mluvící zaměstnanci jsou názorově vyvážení (tedy souhlasí i nesouhlasí). Ukrajinsky mluvící zaměstnanci spíše s výrokem souhlasí, tedy jsou názoru, že za nové zaměstnance nemusí vykonávat jejich práci.

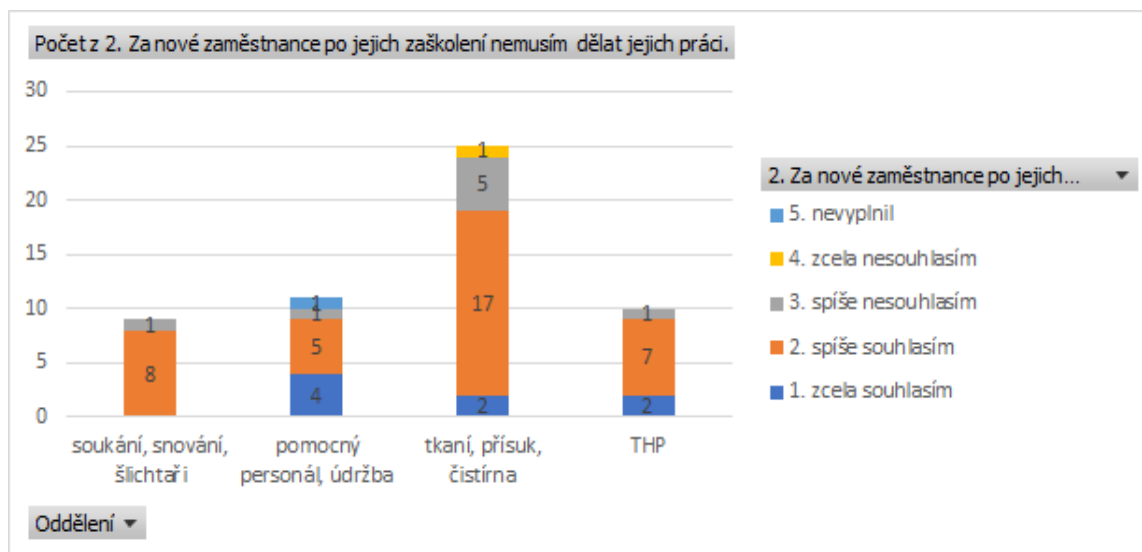
3. FIRMA 3



Většina pracovníků v dané firmě (respondentů) nemusí po zaškolení nových pracovníků vykonávat jejich práci (77,4 %).

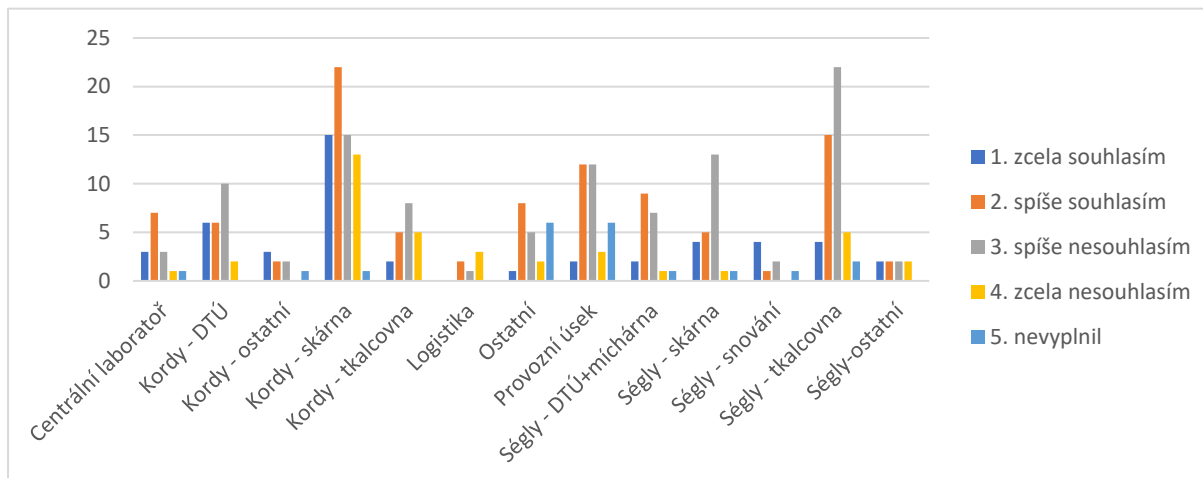


4. FIRMA 4



Výstupy z předchozí otázky jsou podpořeny relativně pozitivním hodnocením pracovní adaptace nových zaměstnanců, kde se 45 respondentů (81,8 %) vyjádřilo tak, že po zaškolení nemusí zastávat práci svých nových kolegů. Dílčí výhrady (práci zastávají) mají zaměstnanci v 9 případech (16,4 %), opět nejvíce z odd. tkaní, přísuk a čistírna (6 respondentů); jeden respondent na otázku neodpověděl.

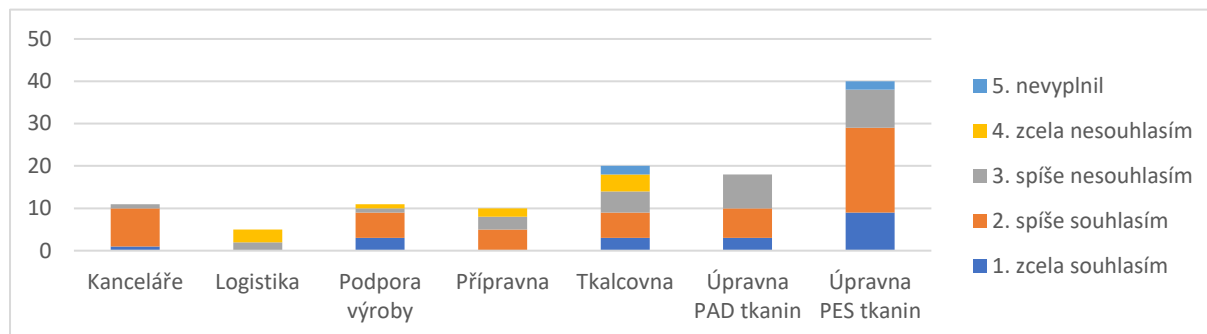
5. FIRMA 5



Za své nové kolegy nemusí jejich práci po zaškolení vykonávat 47,4 % respondentů, naopak dílčím či výrazným způsobem takto funguje 46,1 % pracovníků.

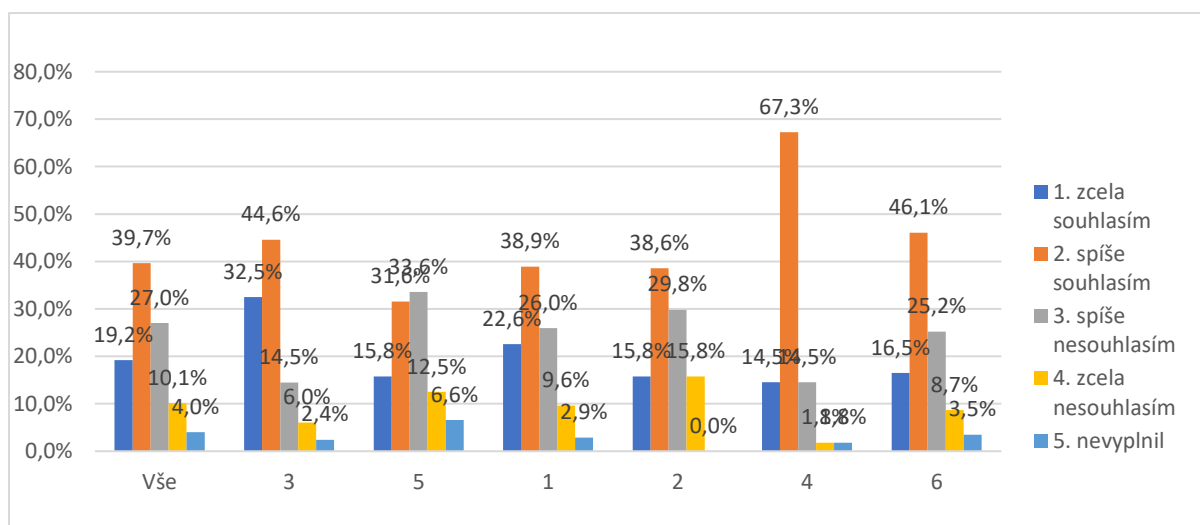


6. FIRMA 6



Relativně odpovídající úroveň zaškolení podporuje i výstup této otázky, kde se 62,6 % zapojených pracovníků vyjádřilo tak, že nemusí za nové zaměstnance po jejich zaškolení vykonávat jejich práci. Dílčí problémy v zaškolení detekují pracovníci logistiky, přípravný, tkalcovny či úpravny PAD tkanin.

7. PODLE FIREM SOUHRNNĚ

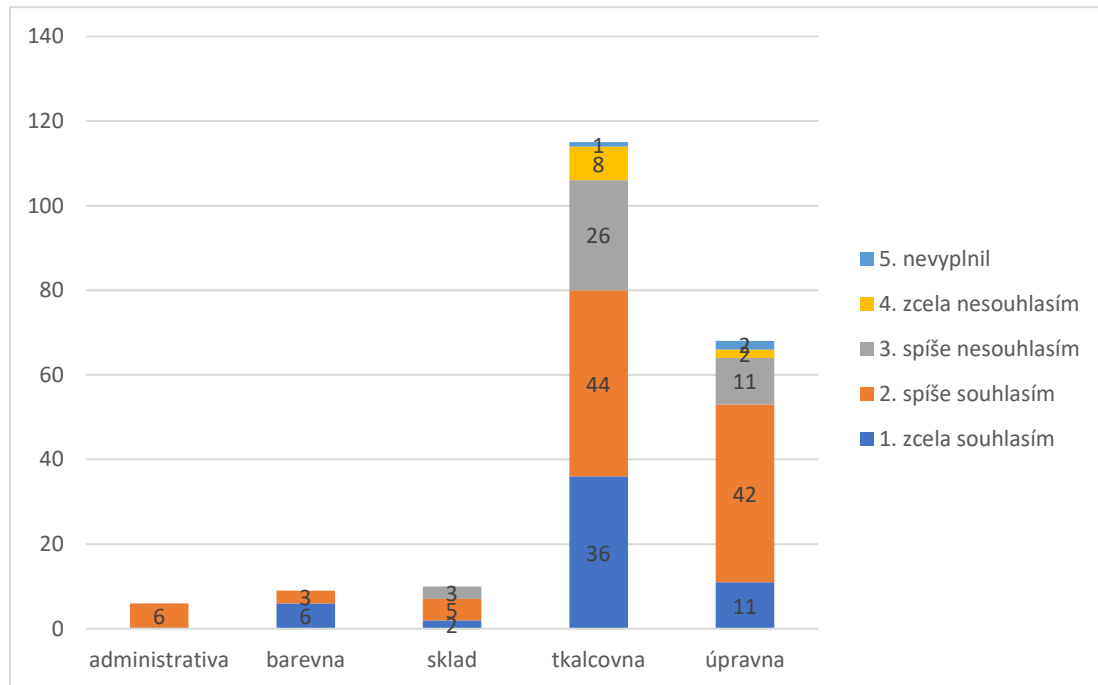


Oproti předchozímu tématu zaškolování nových pracovníků se ve vnímání zaměstnanců (respondentů) objevují již jisté rezervy ke zlepšení v oblasti připravenosti nových zaměstnanců vykonávat jejich práci. I přesto lze konstatovat, že 19,2 % všech respondentů zcela souhlasí s výrokem, že nemusí za nové zaměstnance vykonávat jejich práci, 39,7 % spíše s tímto výrokem souhlasí. Nelze však opomenout, že třetina zaměstnanců považuje tuto oblast za méně funkční.



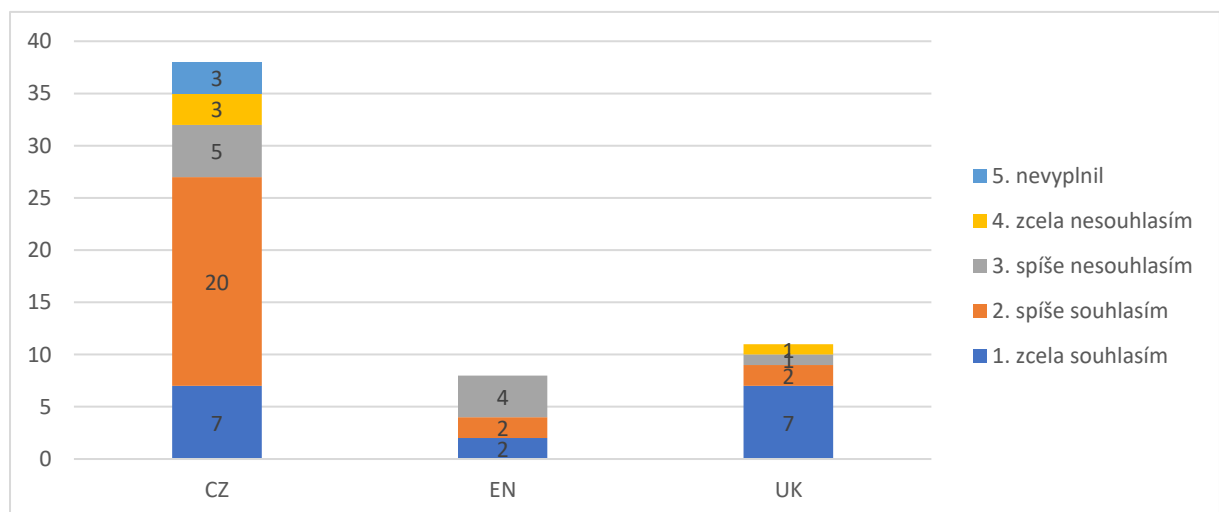
NOVÍ ZAMĚSTNANCI SE BEZ PROBLÉMŮ ZAČLEŇUJÍ DO KOLEKTIVU

1. FIRMA 1



Bezproblémové začleňování pracovníků vykazují v administrativě a skladu. Dílčí problémy lze sledovat v tkalcovně (21,7 % spíše či zcela nesouhlasí s výrokem, že jsou noví zaměstnanci bezproblémově začleňují do kolektivu). Obdobně se vyjádřilo 20,6 % respondentů z úpravny, kde rovněž 7 respondentů neodpovědělo.

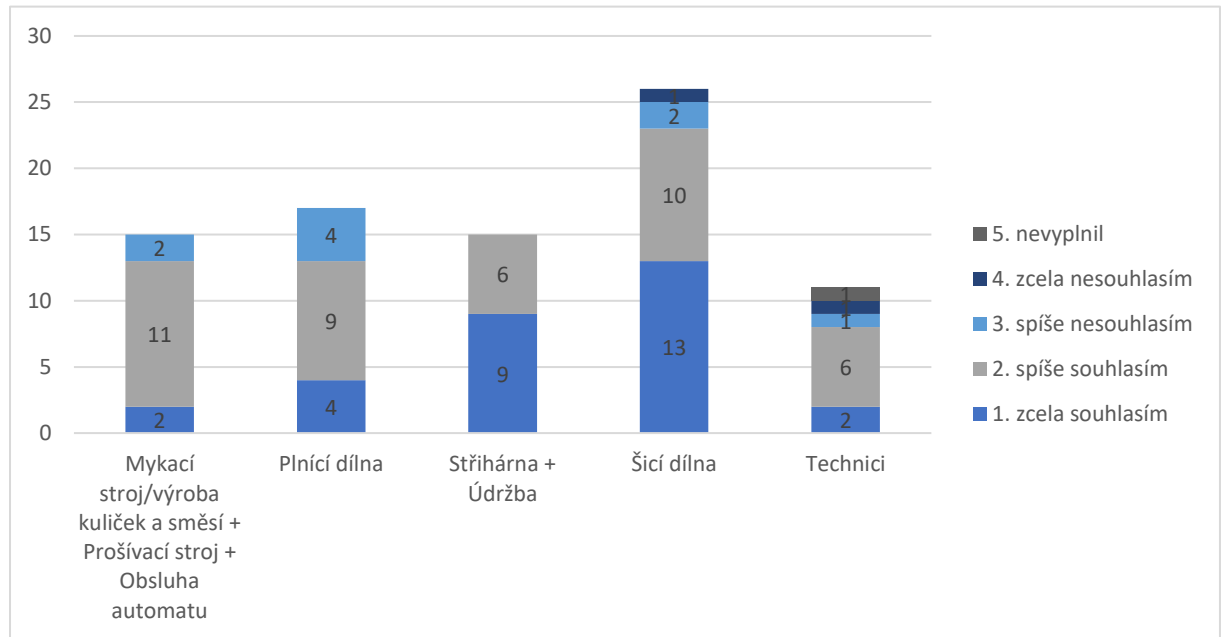
2. FIRMA 2



Začlenění nových zaměstnanců do kolektivu probíhá bez zásadních problémů (zcela nesouhlasí 4 česky mluvící a 1 ukrajinsky mluvící zaměstnanec)

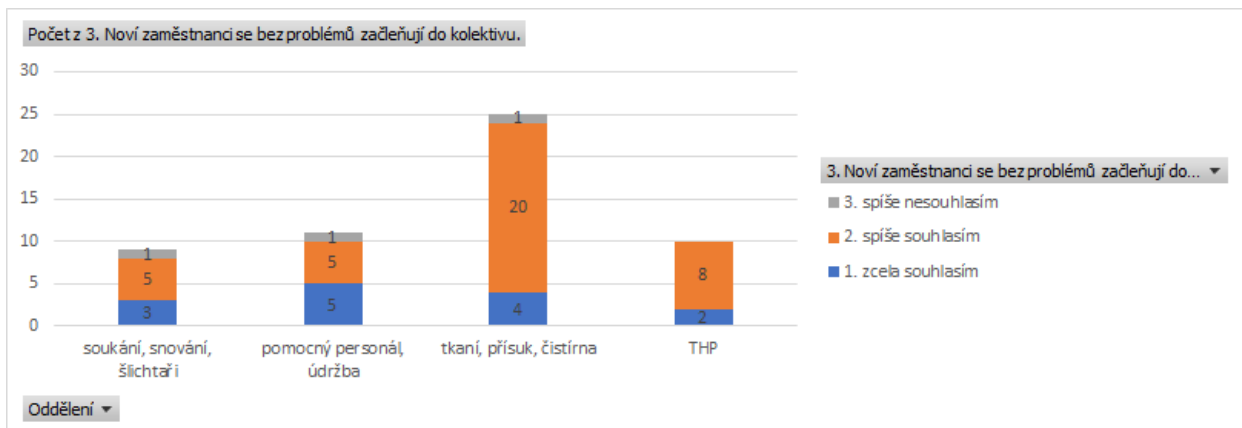


3. FIRMA 3



85,7 % všech ze respondentů se pozitivně vyjádřilo k adaptaci nových zaměstnanců do kolektivu.

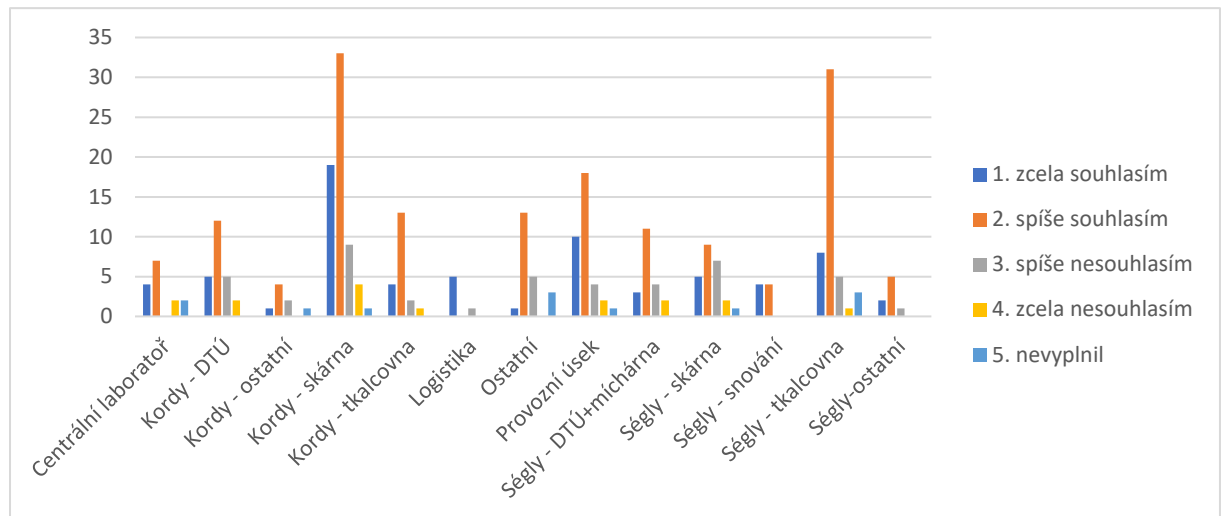
4. FIRMA 4



Adaptace bez větších problémů probíhá i v sociální oblasti, kdy 52 respondentů (94,5 %) nevidí zásadní komplikace v začlenění nových pracovníků do kolektivu, pouze 3 respondenti s daným výrokem spíše nesouhlasí (5,5 %).

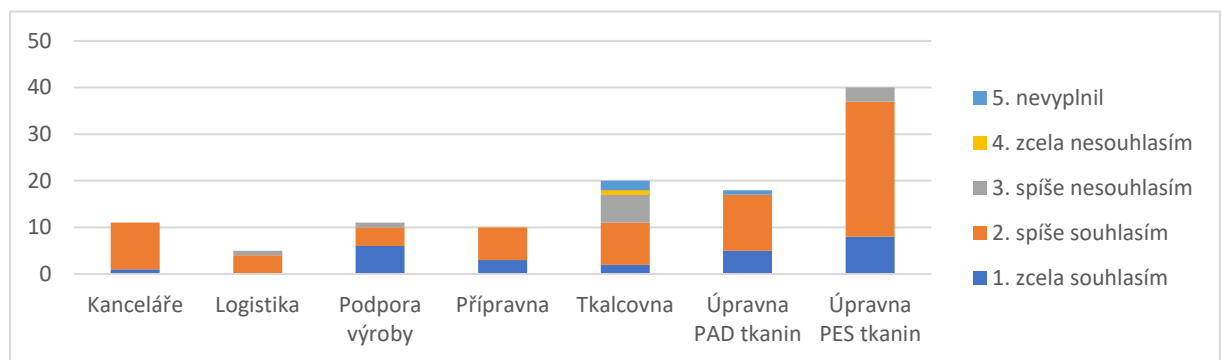


5. FIRMA 5



76 % respondentů souhlasí s tím, že se noví zaměstnanci bez problémů začleňují do kolektivu.

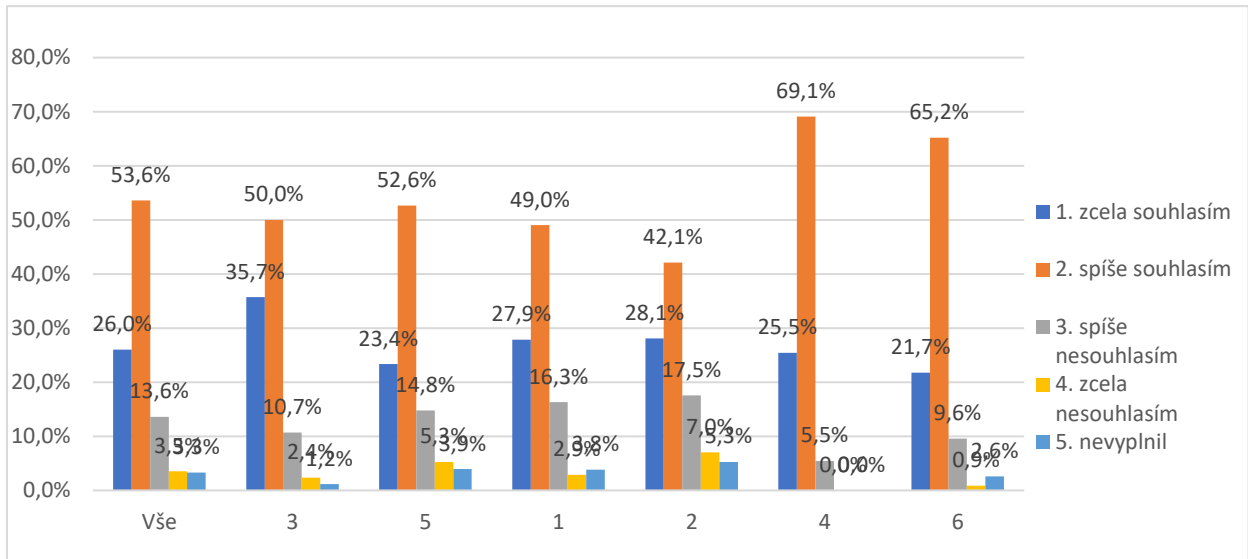
6. FIRMA 6



Jako bez zásadnějších problémů se jeví sociální adaptace nových pracovníků ve firmě, 87 % respondentů souhlasí nebo zcela souhlasí s bezproblémovým začleněním nových pracovníků do kolektivu.



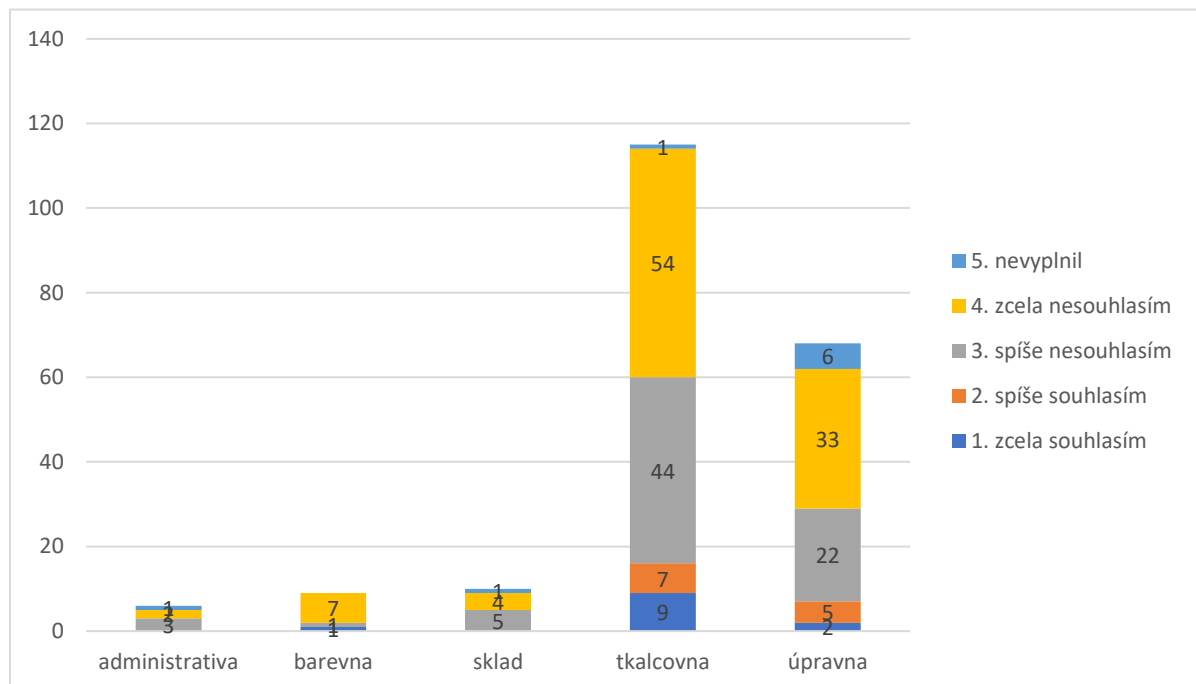
7. PODLE FIREM SOUHRNNĚ



Téma sociální adaptace se jeví jako téměř bezproblémová ve většině zkoumaných firem. Souhrnně lze konstatovat, že 26 % respondentů považuje toto téma za fungující, 53,6 % respondentů spíše souhlasí s výrokem, že noví zaměstnanci se hladce začleňují do kolektivu.

NOVÍ ZAMĚSTNANCI OHROŽUJÍ MOJI POZICI VE FIRMĚ

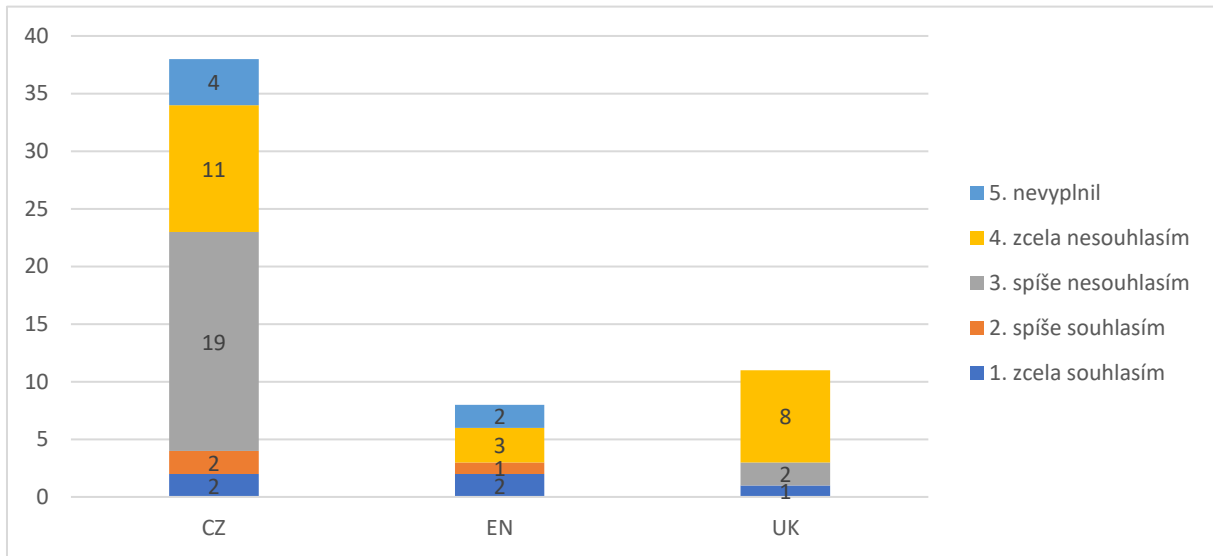
1. FIRMA 1



Pracovníci se v dané společnosti necítí od nových pracovníků výrazně ohroženi na své pozici.

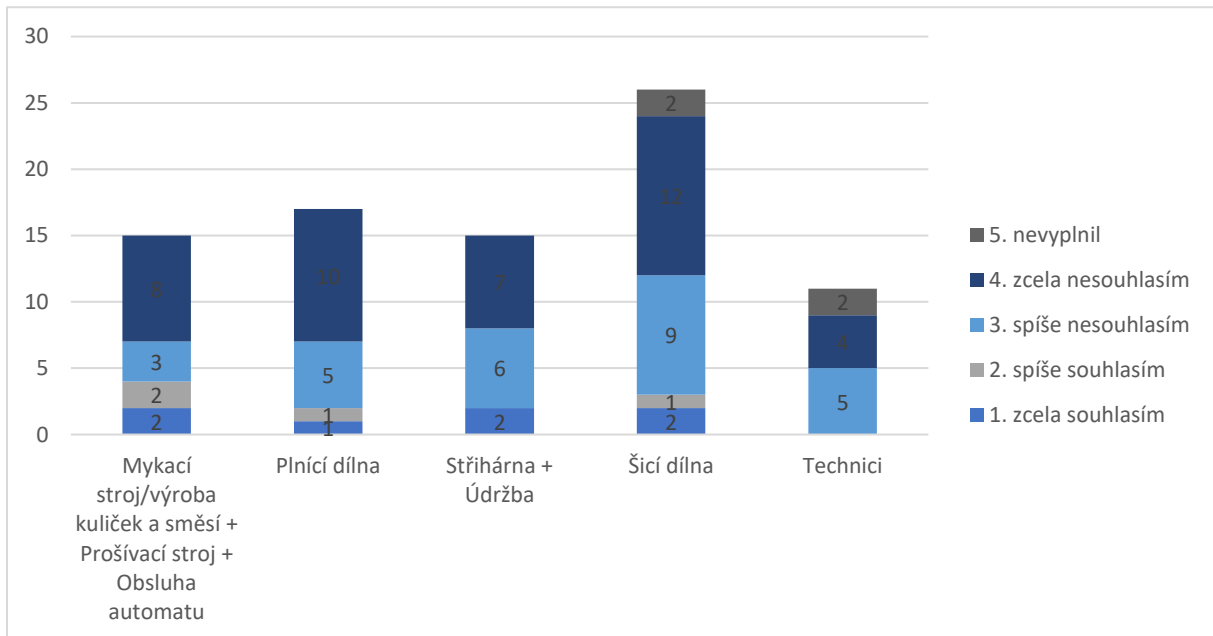


2. FIRMA 2



Ani v této společnosti se zaměstnanci necítí být novými pracovníky významně ohrožení.

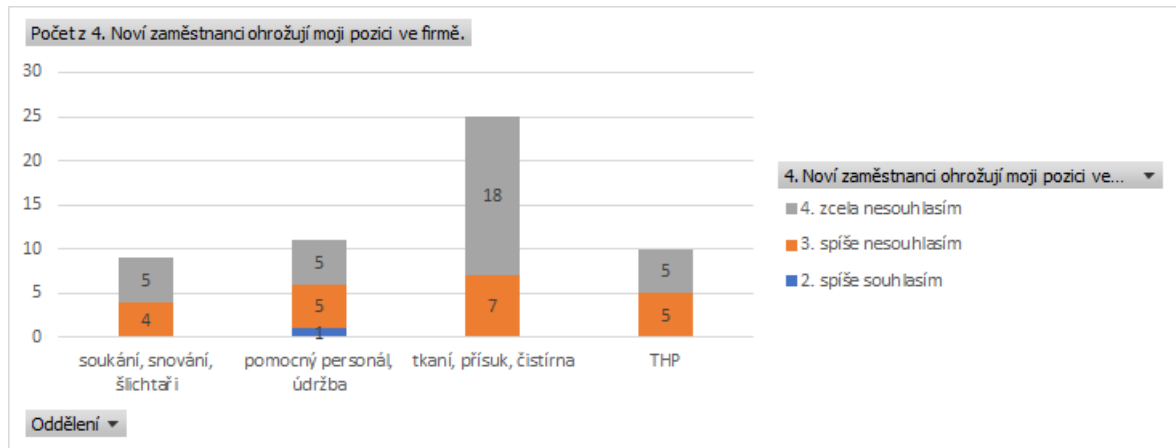
3. FIRMA 3



Respondenti se necítí ve své pracovní pozici ohrožení novými zaměstnanci (82,1%)

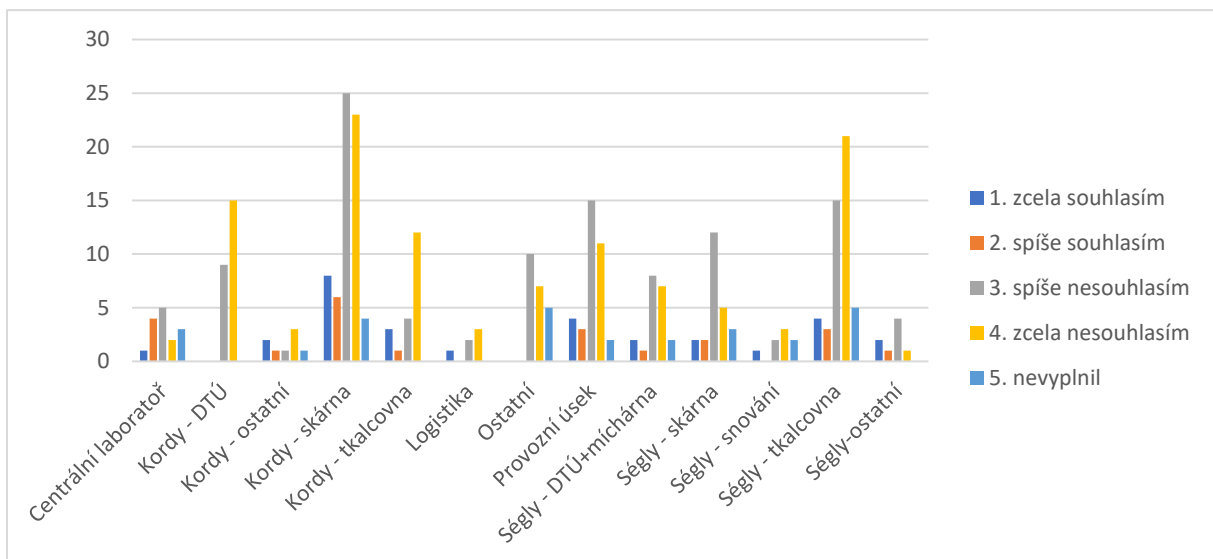


4. FIRMA 4



54 respondentů se necítí ohroženo novými zaměstnanci (98,2 %). Určitou míru obav vyjádřil pouze jeden zaměstnanec pomocného personálu a údržby.

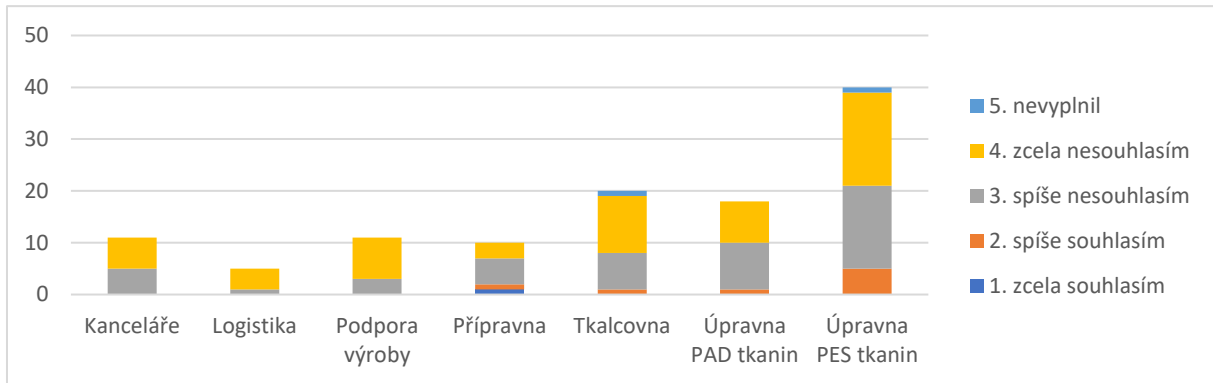
5. FIRMA 5



Zaměstnanci se rovněž v téměř ¼ respondentů (74,1 %) necítí ohroženi novými zaměstnanci na své pozici.

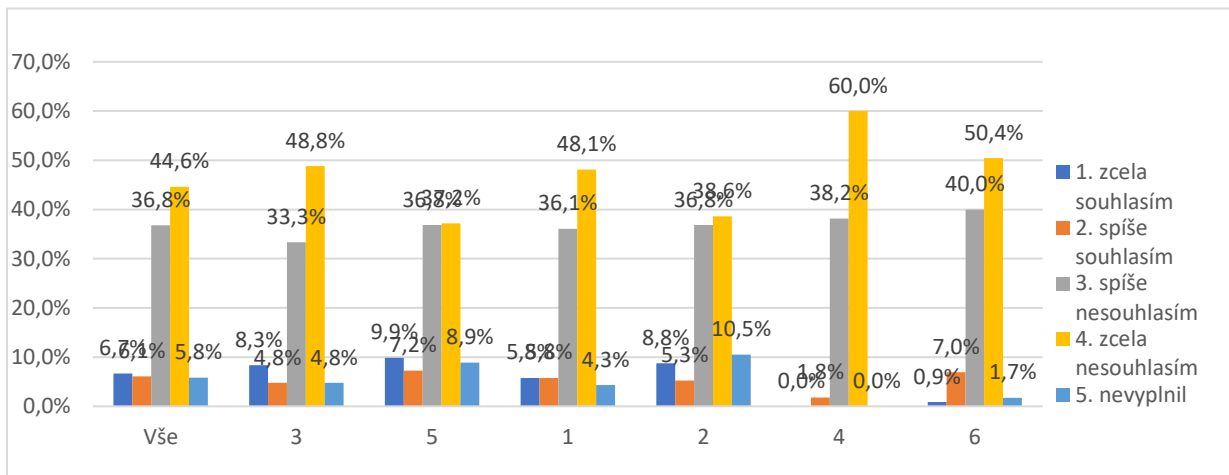


6. FIRMA 6



90,4 % respondentů se necítí být ohroženo novými zaměstnanci ve své pozici.

7. PODLE FIREM SOUHRNNĚ

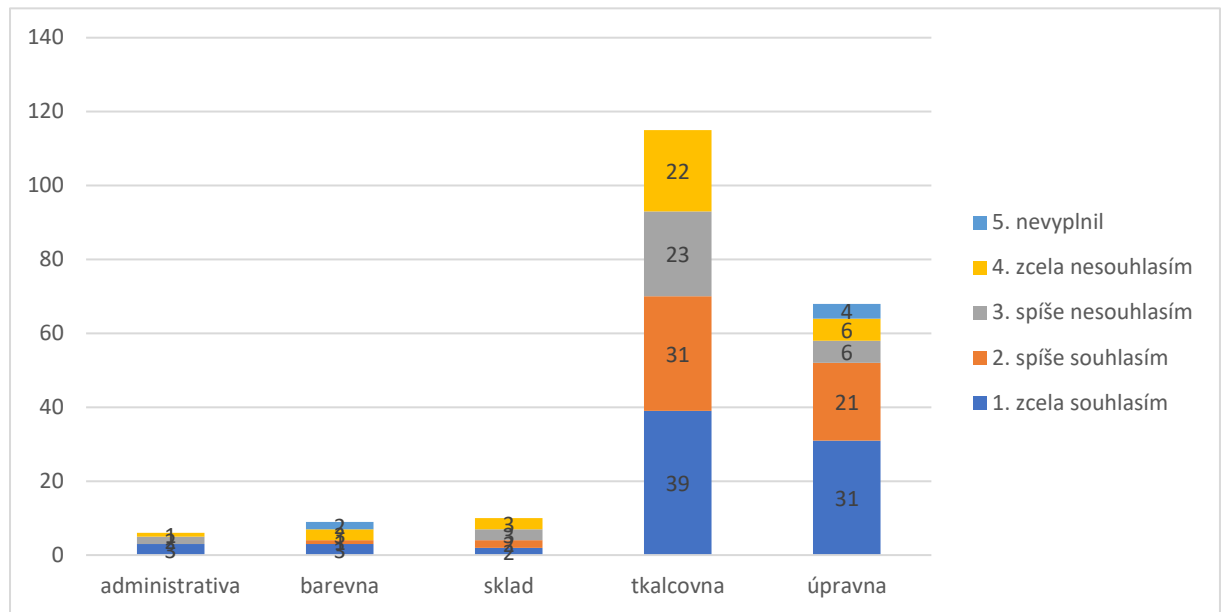


Za všechny zkoumané společnosti lze souhrnně konstatovat, že valná většina respondentů (81,4 %) se necítí být ohrožena novými zaměstnanci ve své pozici.



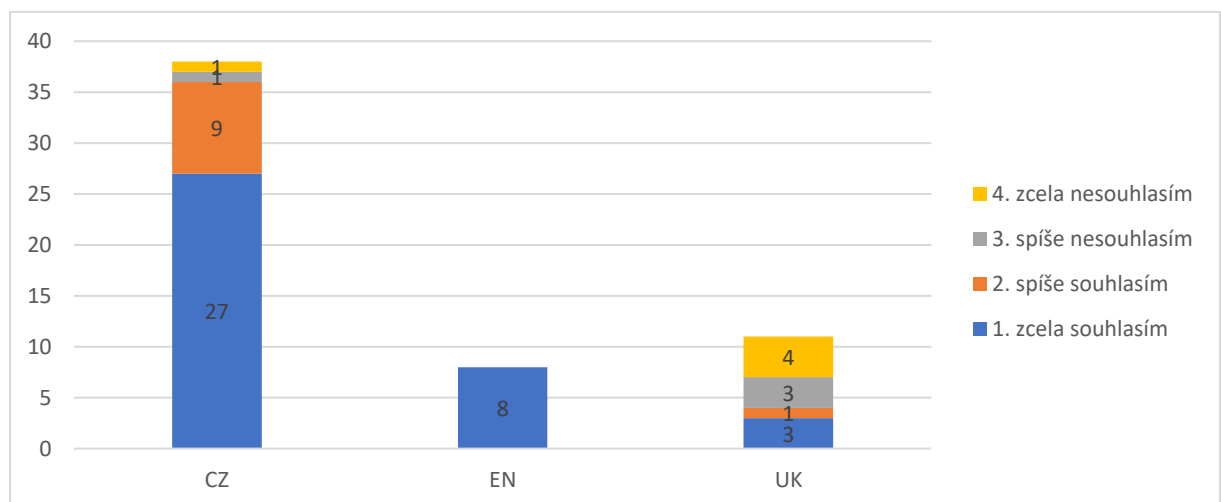
U NOVÝCH ZAMĚŠTNANCŮ JE PROBLÉM JEJICH JINÝ MATEŘSKÝ JAZYK

1. FIRMA 1



V dané společnosti je odlišnost mateřského jazyka u nových zaměstnanců hodnocena jako určitý problém. Takto se vyjádřila polovina pracovníků administrativy, 44 % pracovníků barevny, 40 % skladu, 60,9 % pracovníků tkalcovny a 76,5 % pracovníků úpravny.

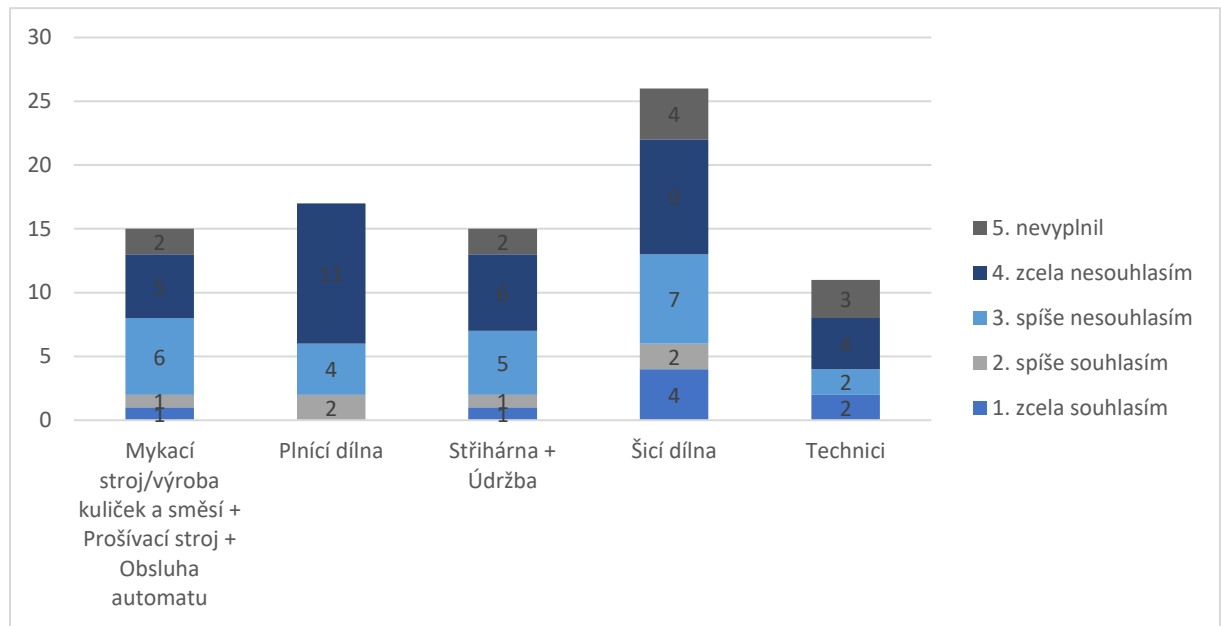
2. FIRMA 2



Česky a anglicky mluvící pracovníci dané společnosti hodnotí jiný mateřský jazyk jako problém. 7 ukrajinsky mluvících pracovníků z 11 naopak problém v mateřském jazyce nevidí.

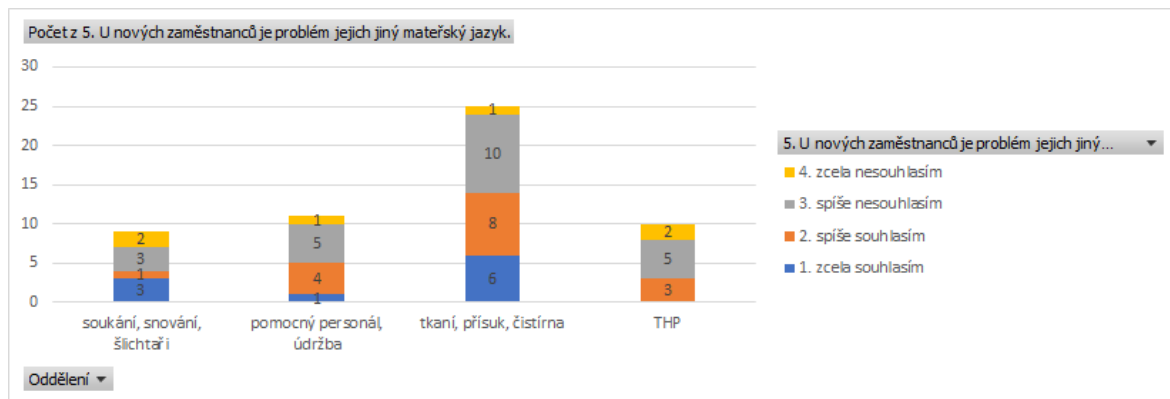


3. FIRMA 3



Odišný mateřský jazyk není u nových pracovníků problémem. 70,2 % se vyjádřila tak, že tato odlišnost není zatěžující.

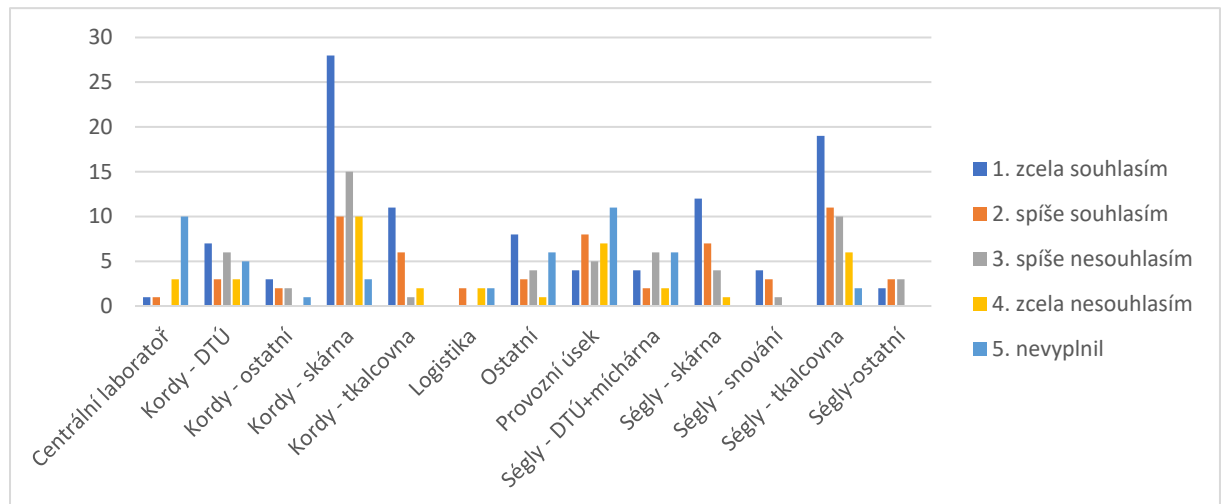
4. FIRMA 4



Jazykovou bariéru nevidí jako zásadní problém 29 pracovníků (52,7 %; spíše či zcela nesouhlasí s uvedeným výrokem), 26 respondentů vnímá jazyk jako určitou bariéru (47,3 %; rozložení dle oddělení je víceméně proporční, mimo THP pracovníků, kteří tento problém spíše nevnímají).

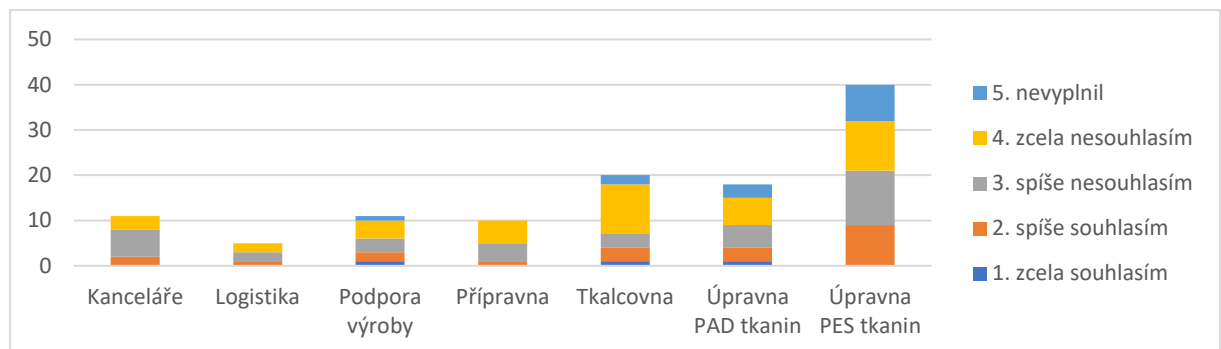


5. FIRMA 5



Více než polovina respondentů (54 %) vnímá u nových zaměstnanců jejich odlišný mateřský jazyk jako problém.

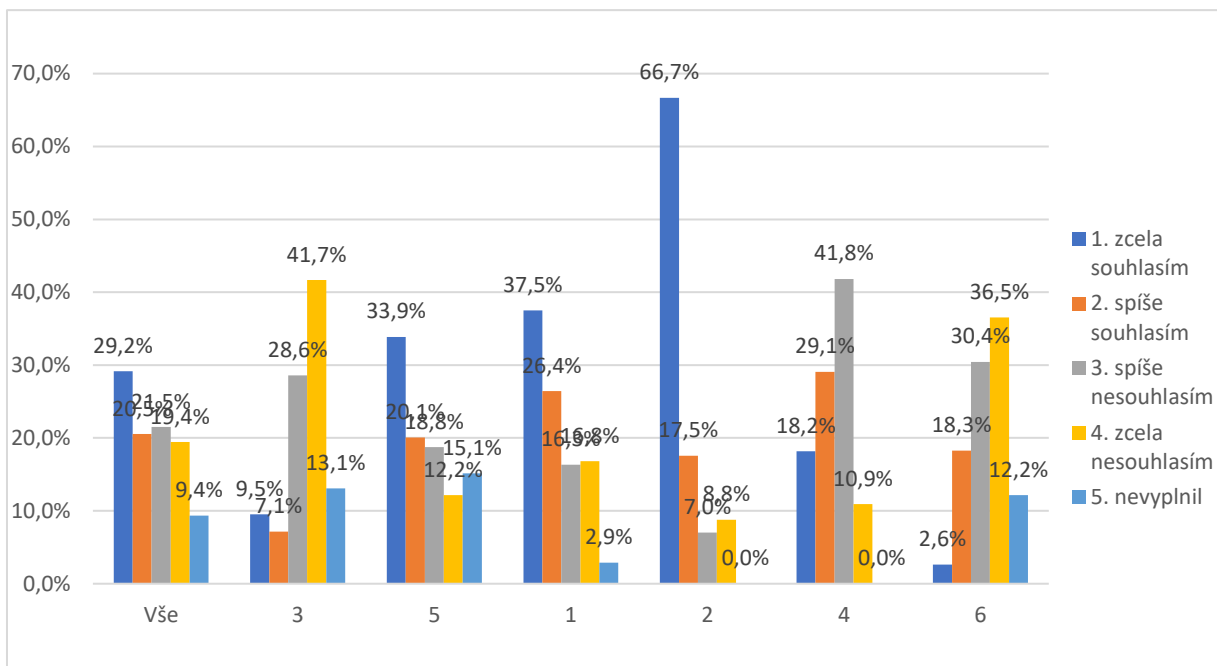
6. FIRMA 6



Odišný mateřský jazyk není respondenty u nových pracovníků hodnocen jako problémový faktor (67 % zcela či spíše nesouhlasí s tím, že odlišný mateřský jazyk je u nových pracovníků problém).



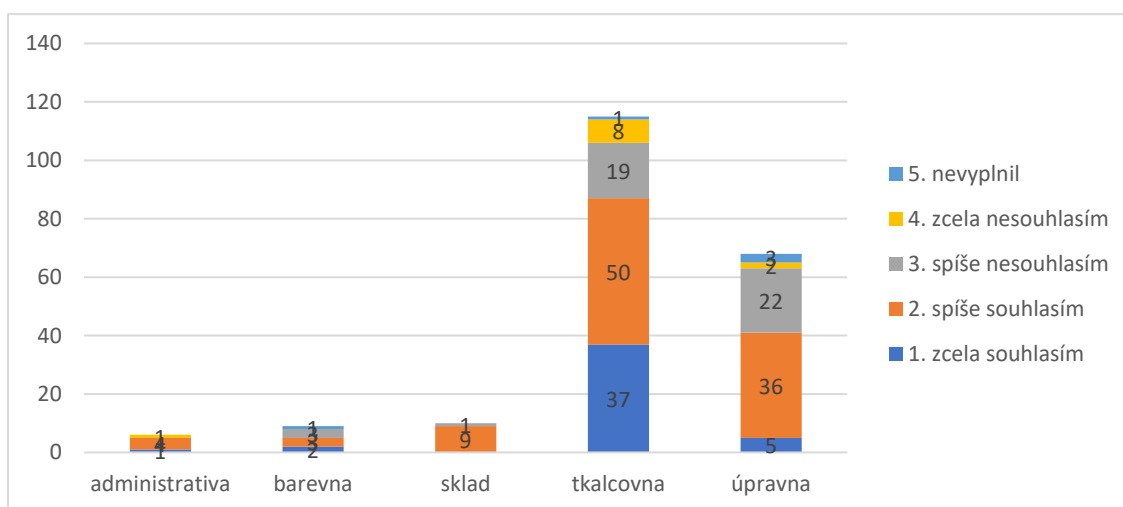
7. PODLE FIREM SOUHRNNĚ



Problematika dorozumívání se s novými zaměstnanci v případě, že mají jiný mateřský jazyk než češtinu, se v jednotlivých zkoumaných společnostech různí. Existují společnosti, kde výměna informací a celkový komunikační proces probíhá bez větších komplikací; oproti tomu tendenčně shodně odpovídají respondenti v jiných společnostech, že to za problém považují. Pro hlubší porozumění tématu by bylo vhodné zkoumat rozdílnosti jednotlivých společností, co hraje roli v nekomplikovaném porozumění, co podporuje efektivní proces komunikace. Souhrnně lze říci, že 49,7 % respondentů považují jiný mateřský jazyk za komplikaci v pracovním procesu.

KOMUNIKACE MEZI NOVÝMI A STÁVAJÍCÍMI ZAMĚSTNANCI PROBÍHÁ BEZ PROBLÉMŮ

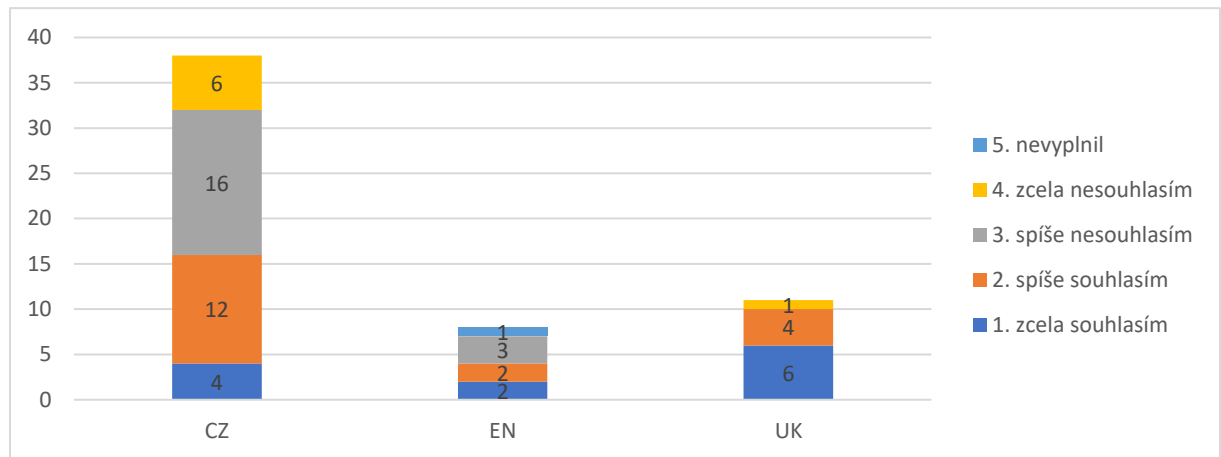
1. FIRMA 1



Komunikace mezi novými a stávajícími zaměstnanci je rovněž hodnocena jako problematická, a to v 83,3 % pracovníků administrativy, 55,6 % z barevny, 90 % ze skladu, 75,7 % z tkalcovny a 60,3 % z úpravny se vyjádřilo v tomto smyslu.

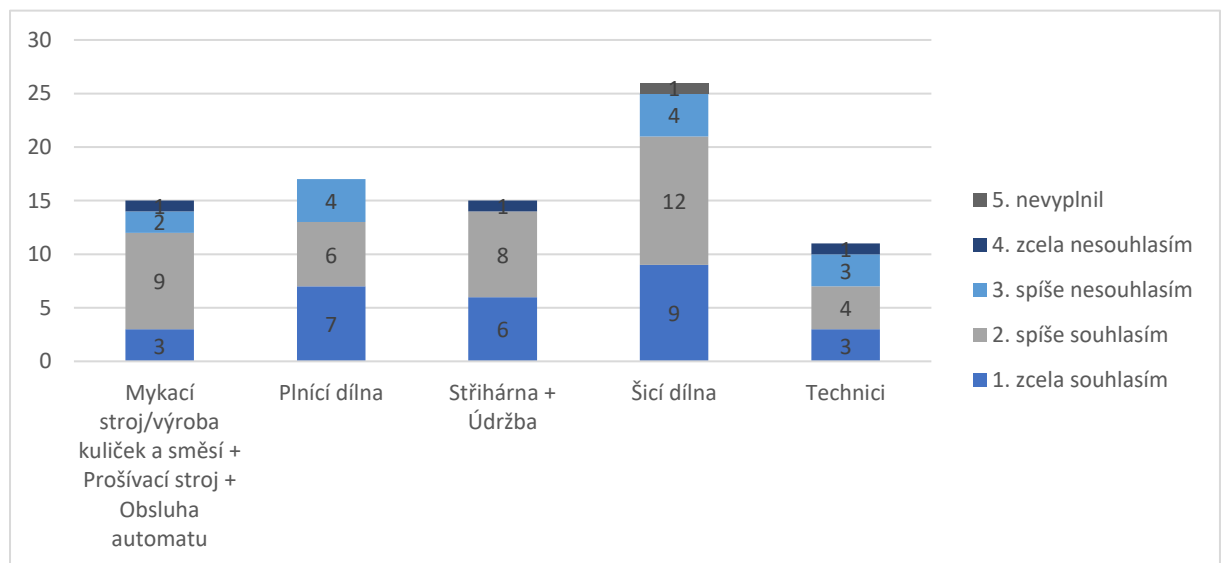


2. FIRMA 2



Komunikaci mezi novými a stávajícími zaměstnanci hodnotí jako problémovou v určité míře 57,9 % česky mluvících pracovníků, dílčí problémy vnímají i anglicky mluvící pracovníci 3 z 8, naopak problémy nevidí ukrajinsky mluvící pracovníci.

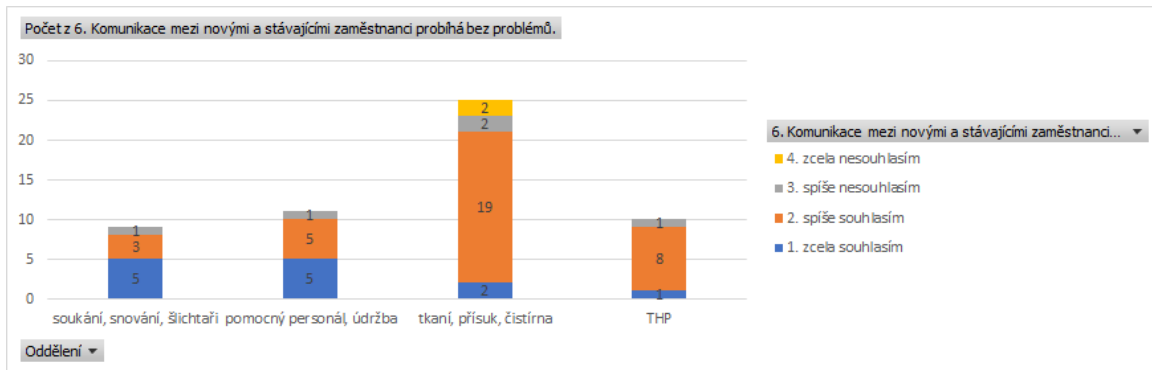
3. FIRMA 3



Komunikace mezi novými a stávající probíhá podle 79,8 % respondentů bez zásadnějších komplikací a problémů.

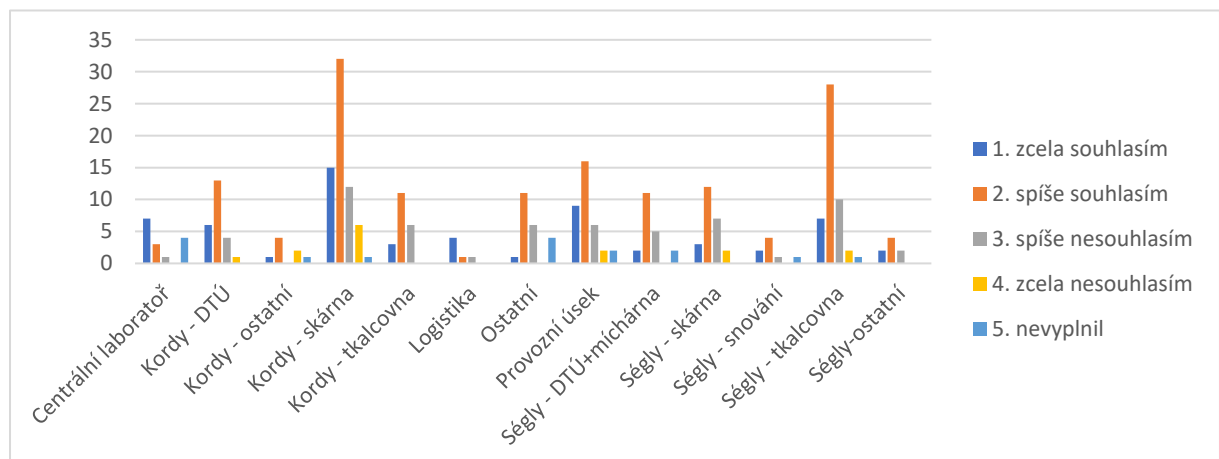


4. FIRMA 4



Komunikace mezi stávajícími a novými zaměstnanci je hodnocena jako relativně bezproblémová - 48 zaměstnanců (87,3 %) v dané oblasti nevidí zásadní obtíže. Pouze 7 pracovníků spíše či zcela nesouhlasí s uvedeným výrokem.

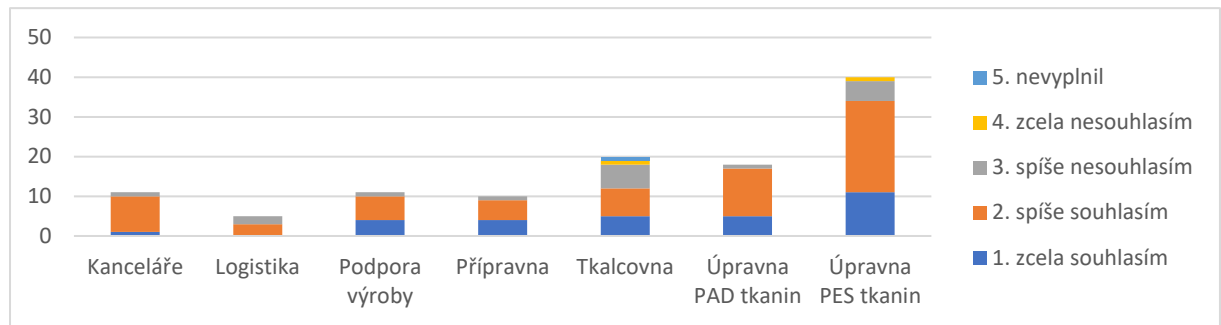
5. FIRMA 5



Lze zhodnotit, že komunikace mezi stávajícími a novými zaměstnanci probíhá bez zásadnějších problémů (69,7 % respondentů s tímto výrokem zcela či spíše souhlasí).

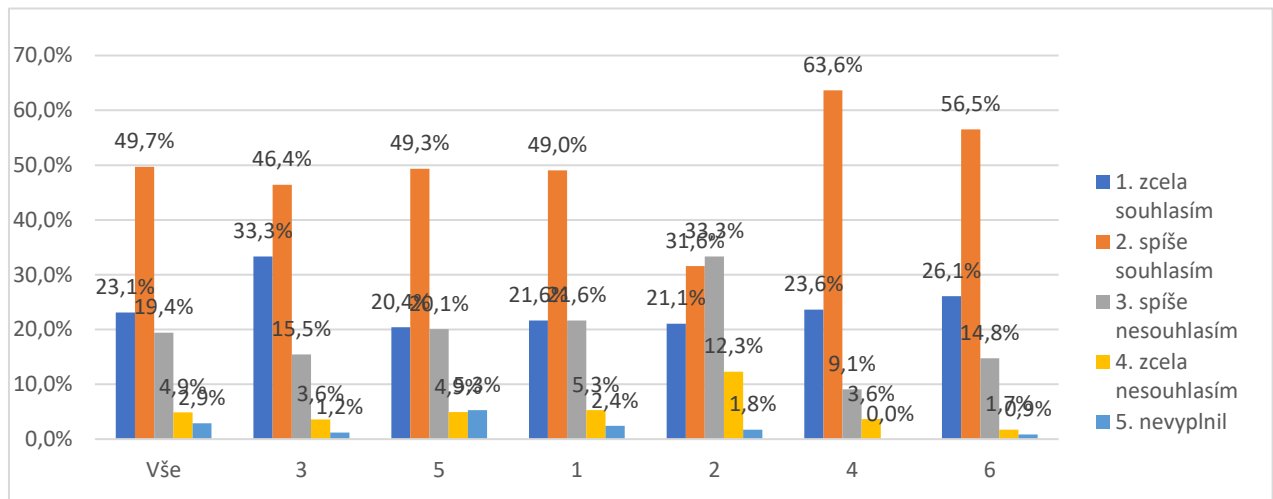


6. FIRMA 6



Pro 82,6 % respondentů probíhá komunikace mezi novými a stávajícími zaměstnanci bez problémů.

7. PODLE FIREM SOUHRNNĚ

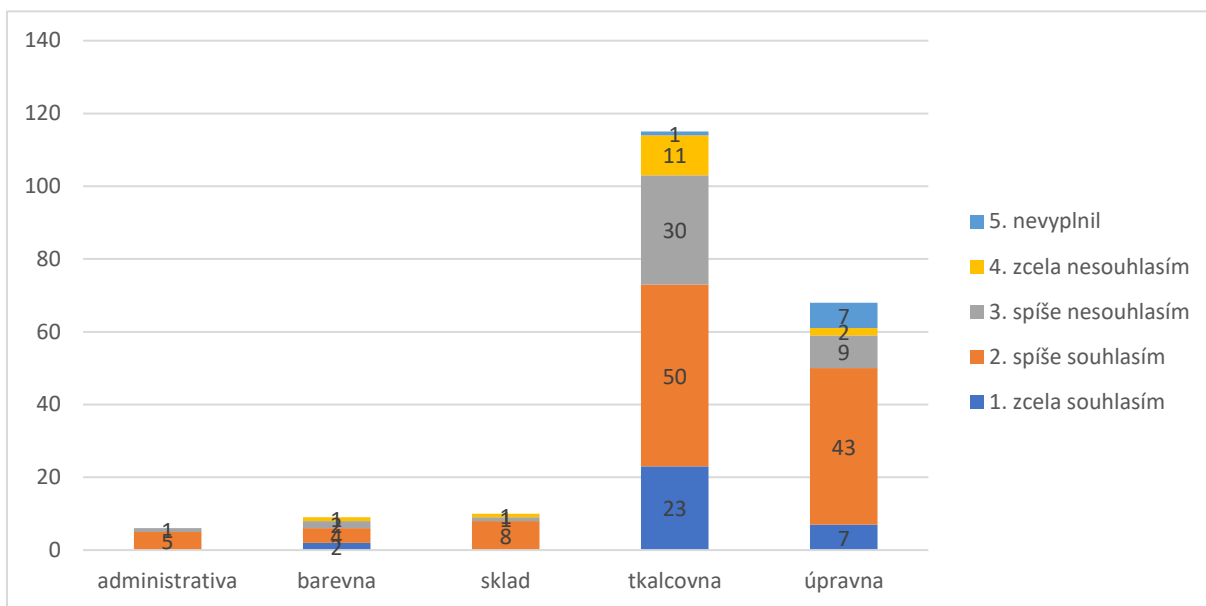


Komunikace mezi stávajícími a novými zaměstnanci v daných společnostech se obecně jeví spíše jako funkční a bezproblémová, až na specifické výjimky. Souhrnně lze konstatovat, že 72,8 % respondentů považuje tuto oblast za nekomplikovanou.



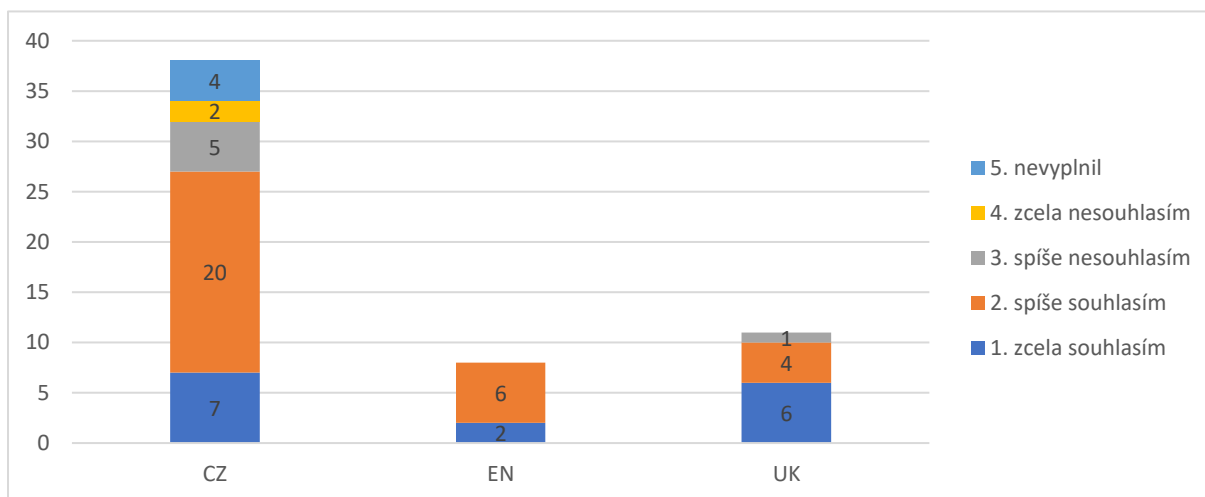
NOVÍ ZAMĚSTNANCI ČASTO VE FIRMĚ ZŮSTÁVAJÍ I PO ZKUŠEBNÍ DOBĚ

1. FIRMA 1



Noví zaměstnanci v dané společnosti po zkušební době převážně zůstávají (mimo tkalcovnu, kde je vyšší míra nesouhlasu – 35,7 %).

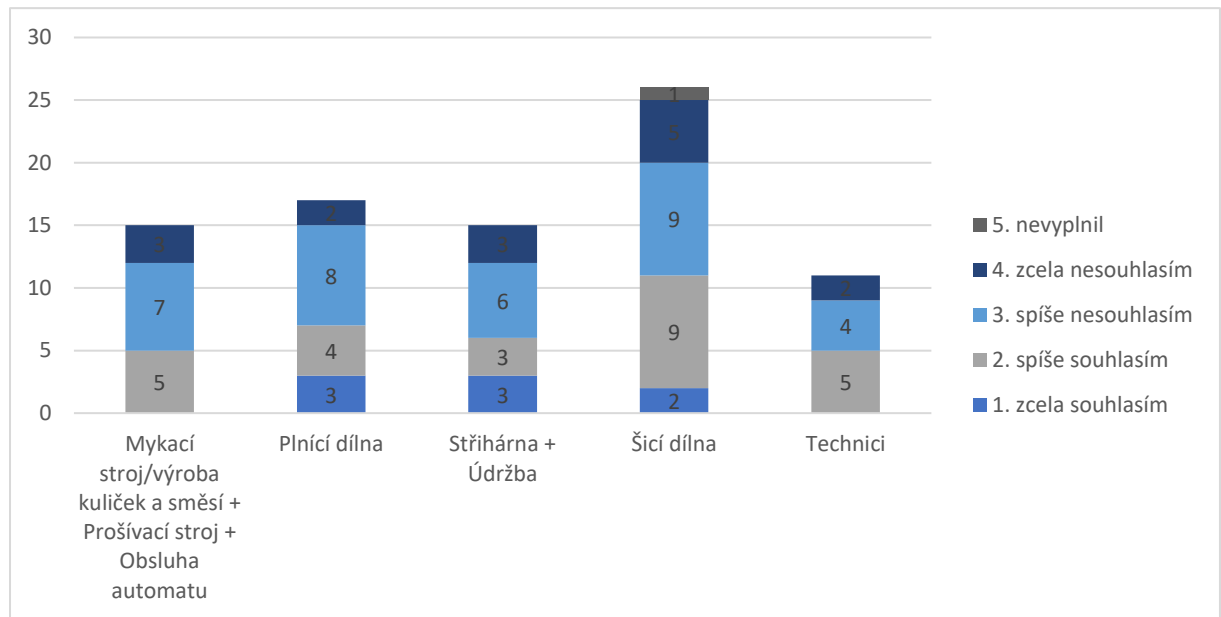
2. FIRMA 2



Valná většina respondentů dané společnosti je toho názoru, že noví pracovníci zůstávají ve firmě i po zkušební době.

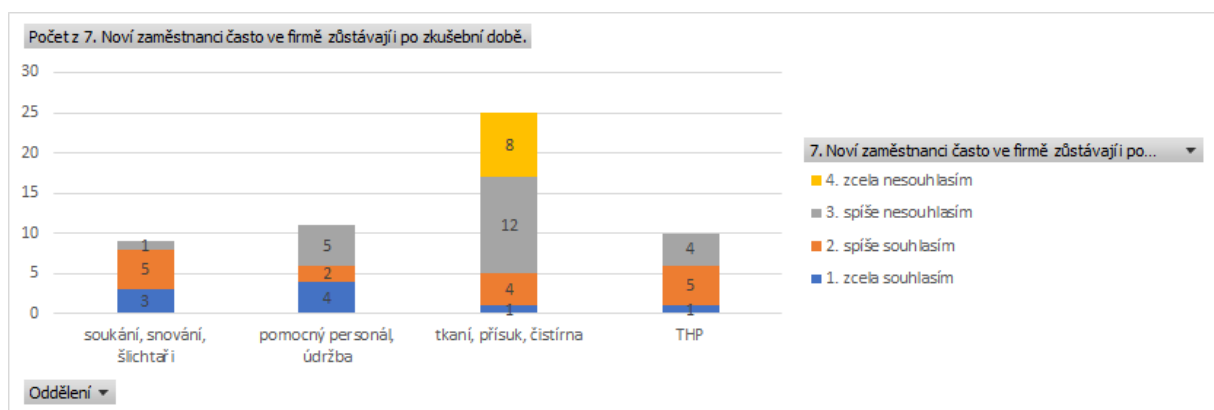


3. FIRMA 3



40, 1 % pracovníků zcela či spíše souhlasí s výrokem, že noví zaměstnanci ve firmě zůstávají i po zkušební době, opačného názoru je 58,3% (jeden respondent neodpověděl). Co do oddělení jsou poměry relativně vyrovnané, nejvyšší míra odchodu je hodnocena v odd. pracovníků u mykacích a prošívacích strojů a obsluhy automatu (66,7 %).

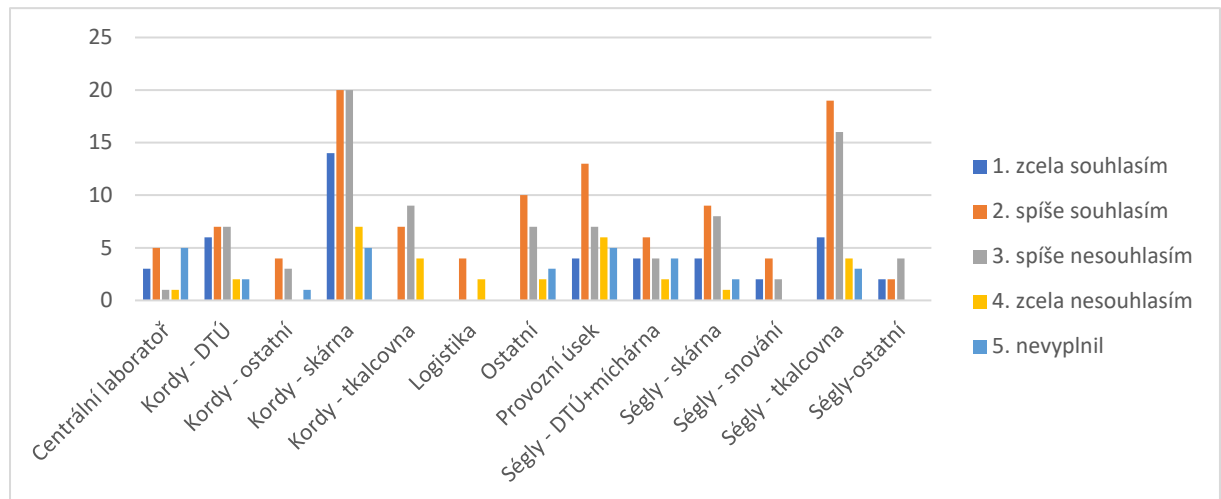
4. FIRMA 4



30 pracovníků (54,5 %) zhodnotilo, že noví zaměstnanci v jejich oddělení po zkušební době nezůstávají, a to převážně z odd. tkaní, přísuk a čistírna (20 respondentů). Naopak 25 respondentů (45,5 %) s tímto výrokem spíše či zcela souhlasí.

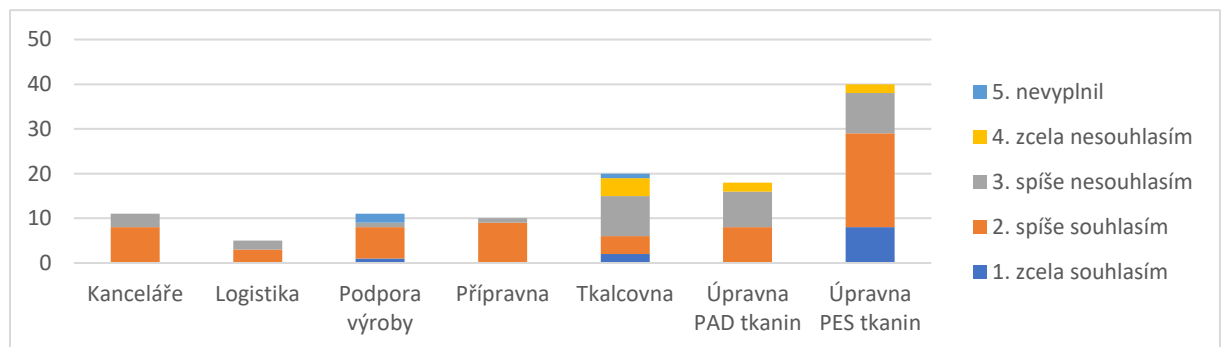


5. FIRMA 5



Na otázku, zda noví zaměstnanci zůstávají ve firmě i po zkušební době, odpovědělo souhlasně 51 % respondentů, 39,1 % nesouhlasí.

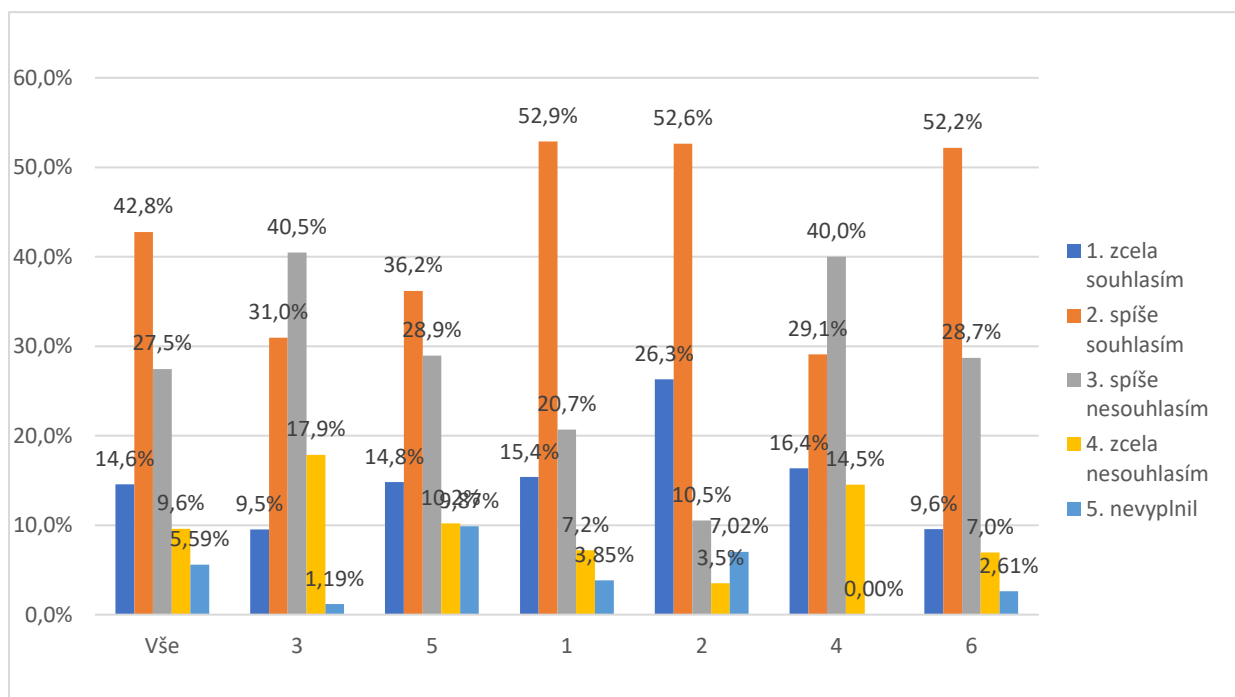
6. FIRMA 6



Celkově 61,7 % respondentů vyjádřila názor, že noví zaměstnanci zůstávají ve firmě i po zkušební době. Rozdíly lze ale sledovat napříč odděleními. Vyšší míru nesouhlasu lze sledovat u oddělení úpravna PAD tkanin a tkalcovny.



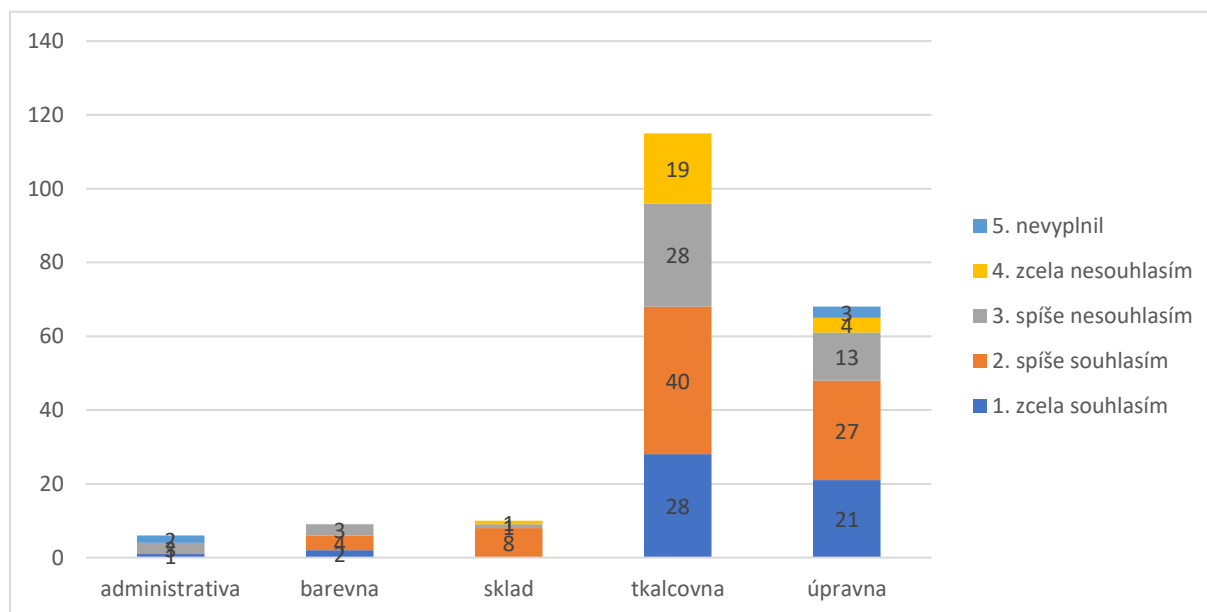
7. PODLE FIREM SOUHRNNĚ



Odpovědi na otázku, zda noví zaměstnanci zůstávají i po zkušební době, se v daných společnostech (potažmo i odděleních) dosti různí. Souhrnně lze však konstatovat, že 57 % respondentů vyjadřují jasný souhlas. V dané odpovědi hraje jistě roli mnoho faktorů, např. vnitřní politika dané společnosti, situace na trhu, charakter dané práce atpod.

NAJÍT NOVÉ ZAMĚŠTNANCE NA MOJI/OBDOBNOU POZICI JE PROBLÉM

1. FIRMA 1

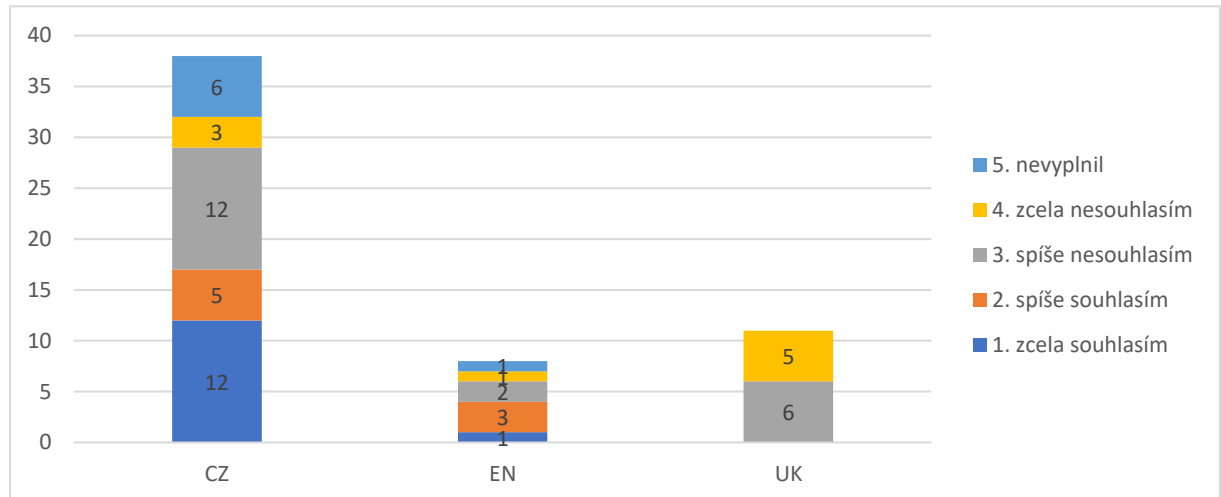


V dané společnosti jsou nejednoznačné odpovědi na otázku, zda je problém najít na danou pozici nové zaměstnance. Dílčí problémy vidí pracovníci barevny a skladu, žádné naopak u pracovníků administrativy.



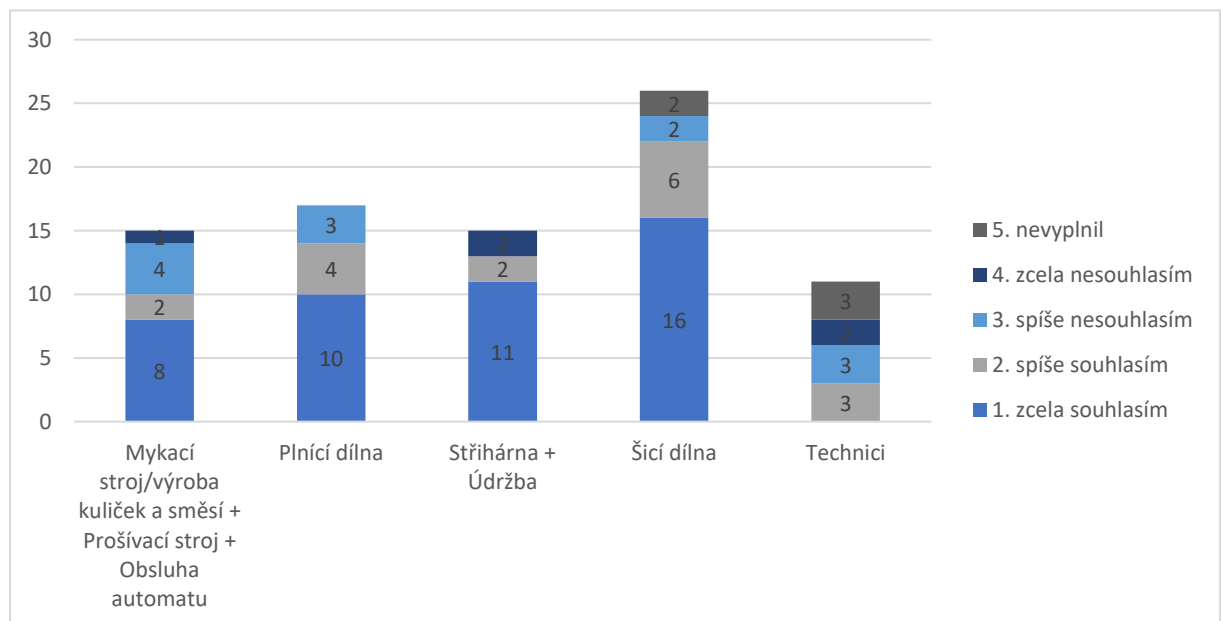
Pracovníci tkalcovny tuto situaci vidí nejednoznačně a pracovníci úpravy hodnotí nalezení pracovníků na jejich pozici jako obtížné. Je zřejmé, že vše se odvíjí od profilů daných pozic a náplně práce.

2. FIRMA 2



Jako bezproblémové vidí nalezení pracovníků na danou pozici jednoznačně ukrajinsky mluvící pracovníci, 3 u 8 anglicky mluvících, naopak 44,7 % česky mluvících respondentů je opačného názoru.

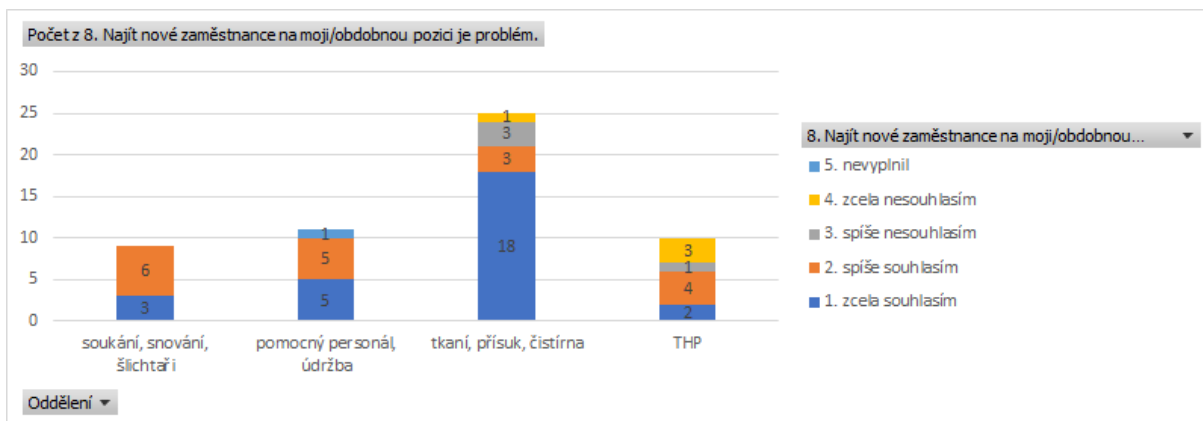
3. FIRMA 3



Respondenti se jednoznačně vyjádřili tak, že je obtížné najít nové zaměstnance na stejnou či obdobnou pozici (73,8 %). Dokonce s výrokem zcela souhlasí více než polovina respondentů.

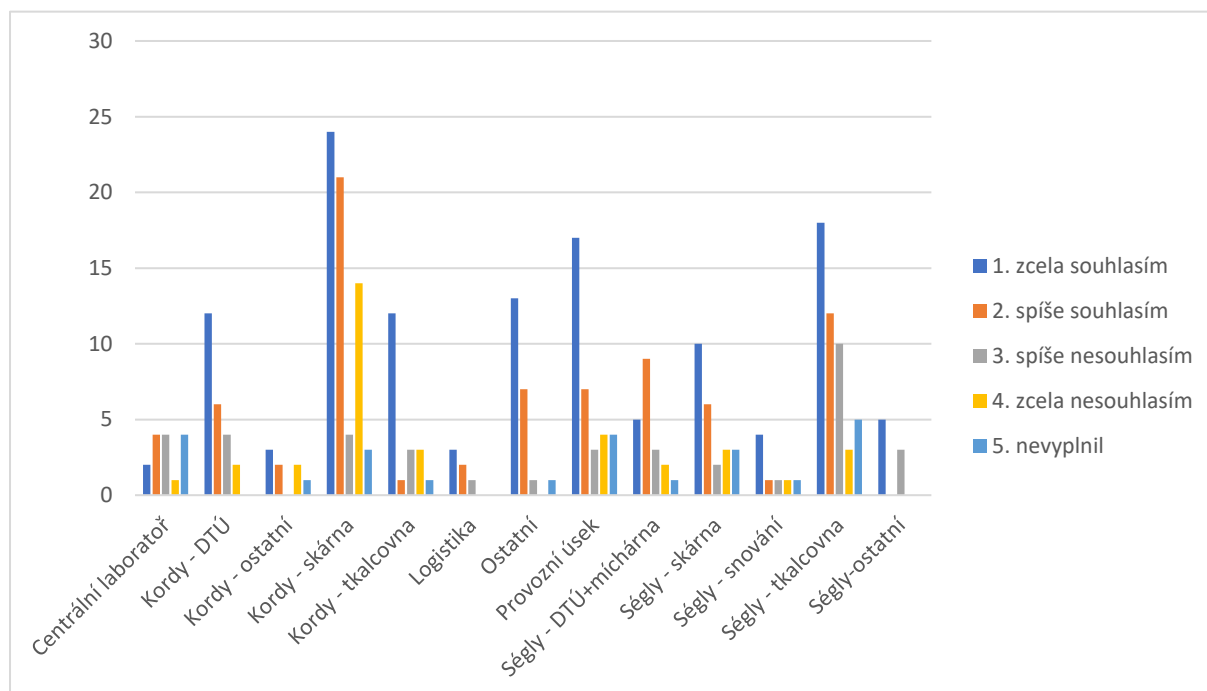


4. FIRMA 4



Tato otázka reflektuje komplikovanou situaci trhu práce z pohledu zaměstnanců, 46 respondentů (68,1 %) hodnotí jako obtížné najít na svou pozici adekvátního nového pracovníka, a to jednoznačně z oddělení soukání, snování, šlichtaři a pomocného personálu a údržby. Opačný názor vyjádřilo pouze 8 respondentů (14,5 %); jeden respondent otázku nevyplnil.

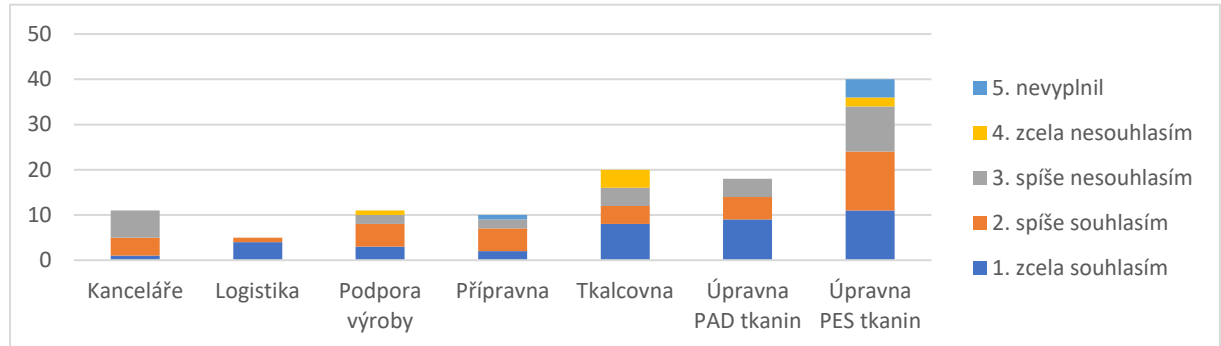
5. FIRMA 5



Problém v nalezení nových zaměstnanců na podobné pozici hodnotí jako problematické 67, 8 % respondentů šetření.

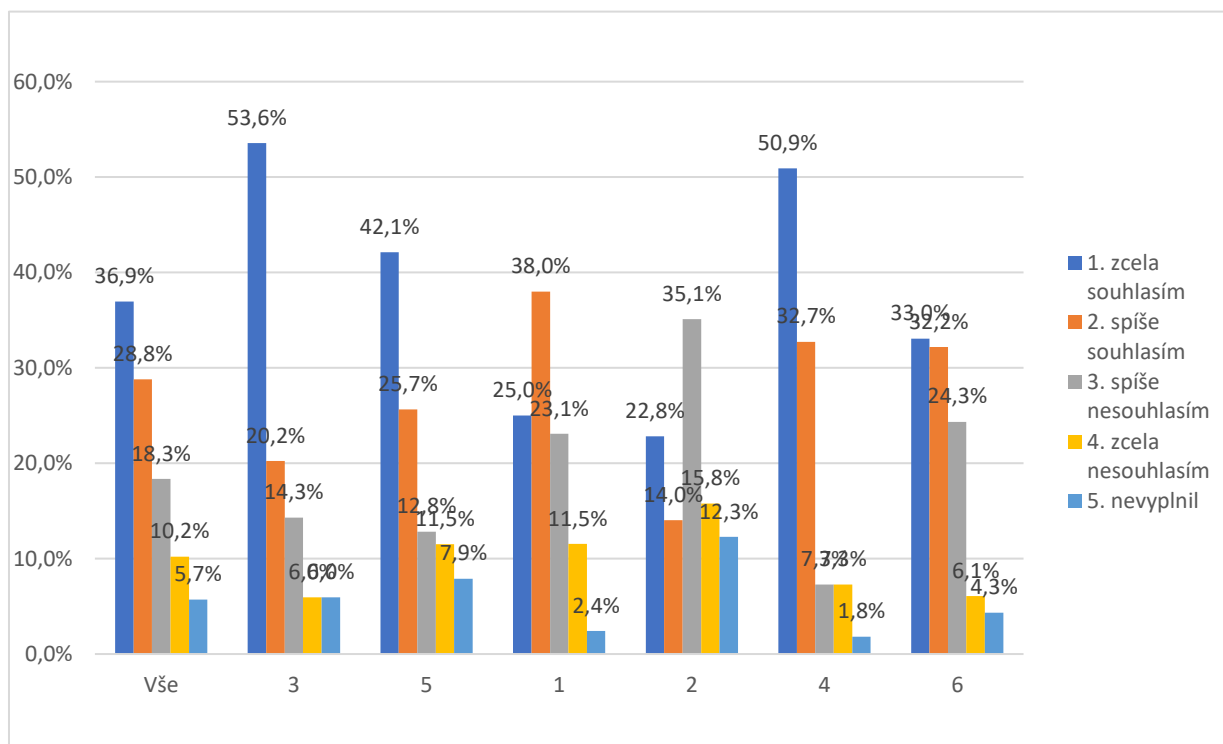


6. FIRMA 6



65,2 % pracovníků, kteří se zúčastnili výzkumu, je toho názoru, že najít nové pracovníky na jejich pozici je problém.

7. PODLE FIREM SOUHRNĚ



Nalezení nových zaměstnanců na obsazení pozice vnímá 65,7% dotazovaných respondentů jako problém. Při porovnání výsledků jednotlivých firem lze konstatovat, že obecně získávání nových pracovníků pro specifické pozice je do jisté míry v daném průmyslu problematické.



SUMARIZACE ZJIŠTĚNÍ

Obecně lze říci, že při zkoumání spokojenosti s procesem adaptace byla zjištěna dílčí nespokojenost. Zde uvádíme stručné shrnutí zjištěných výsledků:

- **Zaškolení nových pracovníků** je spíše specifickým problémem v určitých odděleních určitých firem. Obecně lze říci, že valná většina dotazovaných respondentů zcela (26,4 %) nebo spíše (42,5 %) souhlasí s faktem, že zaškolení nových zaměstnanců je funkční.
- **Připravenost nových pracovníků vykonávat svoji práci** – v této oblasti se ve vnímání zaměstnanců (respondentů) objevují již jisté rezervy ke zlepšení (39,7 %). Nelze opomenout fakt, že třetina zaměstnanců považuje tuto oblast za méně funkční.
- **Sociální adaptace nových pracovníků** se jeví jako téměř bezproblémové téma ve většině zkoumaných firem. Souhrnně lze konstatovat, že 26 % respondentů považuje toto téma za zcela fungující, 53,6 % respondentů spíše souhlasí s výrokem, že noví zaměstnanci se hladce začleňují do kolektivu.
- **Pocit ohrožení novými pracovníky** ve své práci se při zkoumání v daných společnostech nepotvrdilo. Za všechny zkoumané společnosti lze souhrnně konstatovat, že valná většina respondentů (81,4 %) se necítí být ohrožena novými zaměstnanci ve své pozici.
- **Problematika jiného mateřského jazyka** je téma, kterému je třeba věnovat další pozornost, 49,7 % respondentů považují jiný mateřský jazyk za komplikaci v pracovním procesu. V rámci našeho zkoumání existují společnosti, kde výměna informací a celkový komunikační proces probíhá bez větších komplikací; oproti tomu tendenčně shodně odpovídají respondenti v jiných společnostech, že to za problém považují. Anglicky a ukrajinsky mluvící pracovníci vidí situaci adaptace nových zaměstnanců celkově výrazně pozitivněji. Naopak česky mluvící pracovníci jsou v tomto směru výrazně kritičtější (pouze screening v jedné společnosti, nelze s jistotou zobecnit).
- **Komunikace mezi stávajícími a novými zaměstnanci** v daných společnostech se obecně jeví spíše jako funkční a bezproblémová, až na specifické výjimky. Souhrnně lze konstatovat, že 72,8 % respondentů považuje tuto oblast za nekomplikovanou.
- Odpovědi na otázku, zda **noví zaměstnanci zůstávají i po zkušební době**, se v daných společnostech (potažmo i odděleních) dosti různí. Souhrnně lze však konstatovat, že 57 % respondentů vyjadřují jasný souhlas. V dané odpovědi hraje jistě roli mnoho faktorů, např. vnitřní politika dané společnosti, situace na trhu, charakter dané práce atpod.
- **Nalezení nových zaměstnanců na obsazení pozice** vnímá 65,7 % dotazovaných respondentů jako problém. Při porovnání výsledků jednotlivých firem lze konstatovat, že obecně získávání nových pracovníků pro specifické pozice je do jisté míry v daném průmyslu problematické.

Celkově lze z analýzy poukázat, a doporučit věnovat zvýšenou pozornost, zejména oblastem **vyhledávání kvalitních pracovních sil, zkvalitnění komunikačního procesu především s cizojazyčnými pracovníky** a také následně jejich **udržení** v dané společnosti, **snížení fluktuace po skončení zkušební doby**.

Problematika **vyhledávání kvalitních pracovních sil** jistě souvisí s celkovou situací na trhu práce České republiky. V našem průzkumu se obecně váže na manuálně vykonávané činnosti (ať se jedná o úpravny tkanin, přípravu výroby, skárny, tkalcoven či provozních úseků atd.). S problematikou nacházení kvalitních pracovníků se obecně nepotýkají pracovníci administrativy.

Zefektivnění spolupráce mezi pracovníky různých národností je také třeba věnovat náležitou pozornost. Doporučujeme hlubší průzkum, zda se jedná o komplikovaný přenos informací z důvodu nedostatečného jazykového vybavení zahraničních pracovníků nebo vzájemné kulturní předpojatosti. Screening prováděné v jedné z firem nabízí zjištění, že čeští pracovníci se staví s jistou dávkou kritičnosti k zahraničním pracovníkům, např. ukrajinští zaměstnanci naopak vyjadřují téměř maximální spokojenost se všemi faktory pracovní



adaptace. V návaznosti na další zjištění je třeba podpořit tento typ spolupráce, ať již kurzy českého jazyka, anglického jazyka nebo např. podpory pochopení odlišností jednotlivých kultur a nacházení cest k jejich vzájemnému porozumění.

Snížení fluktuace nových pracovníků po uplynutí zkušební doby je také stěžejní téma, především z hlediska udržitelnosti produkce daného odvětví a jeho kvalitního výkonu. I zde je zapotřebí hlubšího zjištění, zda se jedná o vlivy migrace pracovních sil, sociálních důvodů, nevhodného výběru daných pracovníků na dané pozice či absentující práce s jejich pracovní motivací.

Nalezení kvalitních
pracovníků na trhu
práce

Problematika
dorozumívání (jiný
mateřský jazyk)

Obsahová
adaptace nových
pracovníků (náplň
práce)

Udržení kvalitních
pracovníků (nižší
fluktuace)