

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Proces adaptace zaměstnanců v organizaci**

**The process of employees' adaptation  
in the organization**

Zuzana Zapletalíková

Plzeň 2019

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Proces adaptace zaměstnanců v organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....

.....

podpis autora



# Obsah

ÚVOD .....	7
<b>1. ADAPTACE.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 POJEM ADAPTACE.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 OBLASTI ADAPTACE.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ ADAPTACE.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 ADAPTACE NA PODNIKOVOU KULTURU .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 CÍLE PROCESU ADAPTACE.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6 FÁZE ADAPTACE.....</b>	<b>12</b>
<b>2 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 CO JE PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 PROBLÉMY PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY.....</b>	<b>13</b>
<b>3 ASPEKTY, SUBJEKTY A OBJEKTY ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 ASPEKTY ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 SUBJEKTY ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 OBJEKTY ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU .....</b>	<b>17</b>
<b>4 PRŮBĚH PROCESU ADAPTACE .....</b>	<b>18</b>
<b>4.1 ADAPTAČNÍ PLÁN A ČASOVÝ PRŮBĚH ADAPTACE.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1.1 Adaptační plán.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1.2 Časový průběh adaptace.....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 NÁSTROJE A FORMY PROCESU ADAPTACE.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3 VZDĚLÁVACÍ ASPEKT PROCESU ADPTACE.....</b>	<b>26</b>
<b>5 VYHODNOCOVÁNÍ A RIZIKA PROCESU ADAPTACE.....</b>	<b>26</b>
<b>5.1.1 Vyhodnocování procesu adaptace.....</b>	<b>26</b>
<b>5.1.2 Rizika procesu adaptace .....</b>	<b>27</b>
<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>29</b>
<b>6 SPOLEČNOST SAFRAN CABIN CZ S.R.O. ....</b>	<b>31</b>
<b>6.1 ZODIAC A SAFRAN CELOSVĚTOVĚ A V ČESKÉ REPUBLICCE – ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....</b>	<b>31</b>
<b>6.1.1 ZODIAC AEROSPACE A SAFRAN CELOSVĚTOVĚ .....</b>	<b>31</b>
<b>6.1.2 ZODIAC V ČESKÉ REPUBLICCE .....</b>	<b>34</b>
<b>6.1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI A PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....</b>	<b>37</b>
<b>6.2 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ .....</b>	<b>38</b>

<b>6.3</b>	<b>VYBRANÉ EKONOMICKÉ UKAZATELE .....</b>	<b>39</b>
6.3.1	ROA (Return on Assets) .....	39
6.3.2	ROE (Return on Equity).....	40
6.3.3	ROS (Return on Sales) .....	40
<b>6.4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>40</b>
6.4.1	Rozdělení dle pohlaví .....	41
6.4.2	Rozdělení dle věku.....	41
6.4.3	Rozdělení dle délky pracovního poměru .....	42
<b>7</b>	<b>SOUČASNÝ ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI.....</b>	<b>43</b>
<b>8</b>	<b>ANALÝZA PROCESU ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>46</b>
<b>8.1</b>	<b>VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>47</b>
8.1.1	Charakteristika respondentů .....	47
8.1.2	Byly pro Vás informace v uvítacím balíčku, který jste dostal/a, užitečné a dostatečující? .....	49
8.1.3	Jak jste byl/a seznámen/a s pracovním prostředím?.....	50
8.1.4	Byl pro Vás přidělený školitel oporou a přínosem? .....	51
8.1.5	Byly pro Vás informace získané během základního třídního školení užitečné a dostatečující? .....	51
8.1.6	Vyhovovala Vám forma třídního školení? .....	53
8.1.7	Konzultace s nadřízeným.....	53
8.1.8	Považujete nastavenou dobu adaptace za dostatečnou? .....	54
8.1.9	Byly Vám informace a znalosti předány v přijatelné a dostatečující míře?.....	55
8.1.10	Vyhovovala Vám doba a forma zaučení?.....	55
8.1.11	Jak dlouho trvala doba zapracování? Konkrétně ve Vašem případě na Vaši pozici? .....	56
8.1.12	Doporučení na změnu v adaptačním procesu .....	57
<b>8.2</b>	<b>POZITIVA A NEGATIVA PROCESU ADAPTACE.....</b>	<b>58</b>
<b>9</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>58</b>
9.1	ZMĚNA FORMY ŠKOLENÍ.....	58
9.2	POČET ZAMĚSTNANCŮ V ADAPTUJÍCÍ SE SKUPINĚ.....	59
9.3	INFORMACE O DOPRAVNÍ DOSTUPNOSTI.....	59
9.4	DALŠÍ NÁVRHY .....	60
<b>ZÁVĚR.....</b>		<b>61</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>		<b>62</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>		<b>63</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>		<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>		<b>65</b>

<b>ELEKTRONICKÉ ZDROJE</b> .....	66
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	67
<b>ABSTRAKT</b> .....	73
<b>ABSTRACT</b> .....	74

# ÚVOD

Úspěšně adaptovaný pracovník je v dnešní době významné plus pro organizaci. Takový pracovník, který je schopen vykonávat stoprocentně svoji práci, ztotožnit se s cíli a hodnotami organizace a je schopen spolupracovat v týmu, je pro organizaci stavebním kamenem pro úspěšnost na trhu. Zaměstnavatelé by měli dbát o své zaměstnance a snažit se, aby zaměstnanci vzali cíle společnosti za své a podíleli se na jejich dosažení.

Cílem této práce je zanalyzovat proces adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případná opatření pro zlepšení. Pro dosažení daného cíle bude využito relevantní literatury, interních materiálů a dotazování. Dotazování proběhne ve formě polostrukturovaného rozhovoru a písemného dotazníku.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje 5 kapitol a praktická 4 kapitoly. Prvních 5 kapitol definuje obecně teorii adaptace, adaptačního procesu, psychologické smlouvy. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury. V šesté kapitole je charakteristika společnosti Safran Cabin CZ s.r.o., její historie, organizační struktura, personální oddělení, ekonomické zhodnocení a v neposlední řadě charakteristika zaměstnanců. Kapitola 7 popisuje současný adaptační proces v organizaci. Informace uvedené v kapitolách 6 a 7 jsou získané z webových stránek společnosti, výročních zpráv a z osobních setkání s pracovníky personálního oddělení. Osmá kapitola se zabývá analýzou procesu adaptace a jsou zde uvedeny výsledky dotazníkového šetření. V poslední deváté kapitole jsou vytvořeny návrhy na zlepšení v dané oblasti.

# 1. ADAPTACE

## 1.1 POJEM ADAPTACE

Pro porozumění této práce je důležité si nejprve vymežit pojem adaptace. Na adaptaci se můžeme dívat z různých úhlů.

Z pohledu biologie je možné ji chápat jako „*přizpůsobení, představující pomalu nastupující, ale dlouho přetrvávající odpověď na trvající změnu v prostředí.*“ (Kubišta 2004, s. 20)

Primárně se tento termín používá v biologii, do sociologie a psychologie byl převzat. Schopnost adaptovat se nám byla dopřána všem. Schopnost přizpůsobit se životním podmínkám, podmínkám okolního prostředí a přežít.

Z psychologického hlediska můžeme adaptaci chápat jako schopnost organismu se přizpůsobit životnímu prostředí. Z pohledu psychologie je adaptace „*obecná vlastnost organismů přizpůsobovat se podmínkám, které existují.*“ (Hartl, Hartlová 2009, s. 16)

Obecně je adaptace chápána jako proces aktivního přizpůsobování. Člověk se přizpůsobuje životním podmínkám a jejich změnám. Nepřijímá je, ale pasivně. Snaží se je přizpůsobit svým cílům, hodnotám, zájmům a především potřebám. Dochází k sepětí člověka s prostředím, vzájemného přizpůsobování, k adaptaci. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Koubek (2015) zmiňuje adaptaci jako orientaci pracovníků. Jedná se o důkladně promyšlený proces pro každý druh pracovního místa.

Kociánová (2010) uvádí, že každý jedinec má určité odlišné osobní předpoklady pro zvládnutí adaptace a zároveň záleží na míře uspokojení jeho sociálních potřeb. Má rozdílnou tzv. adaptabilitu.

Adaptační proces je součástí činností, které spadají pod vedení personálního oddělení (pokud v organizaci existuje). Pro dosažení spokojenosti podniku i jedince, je důležitým procesem. Následují další personální procesy, které však nejsou předmětem této práce.

## 1.2 OBLASTI ADAPTACE

Adaptaci jako pojem jsme si již definovali. Proces však může probíhat v různých oblastech, které mohou klást na zúčastněné rozdílné nároky.



Oblasti rozdělujeme podle Koubka (2015) následovně:

- Celooorganizační adaptace přináší obecné informace o podniku a není závislá na obsahu práce jednotlivých zaměstnanců.
- Skupinová adaptace se zaměřuje na organizační jednotku, ve které jedinec působí, či bude působit. Je společná pro všechny členy jednotky a seznamuje je s jejími konkrétními specifiky.
- Adaptace na konkrétní pracovní místo je rozdělena podle charakteru a obsahu náplně práce. Je to adaptace na pracovní pozici, kterou jedinec bude vykonávat.

Náplň práce pracovníka vždy doprovází specifické jevy. Uskutečňuje se například v určitém sociálním prostředí. Pracovník se seznamuje s pracovní skupinou, s jejími hodnotami, cíli a zvyklostmi. Vše porovnává se svými hodnotami a výsledkem je ztotožnění se s nimi nebo jejich odmítnutí. (Kociánová, 2010)

Kociánová (2010) uvádí, že v průběhu procesu se jedinec adaptuje na:

- kulturu organizace,
- na pracovní činnost, kterou vykonává (pracovní adaptace),
- na sociální podmínky v organizaci, ve skupině (sociální adaptace).

### **1.3 PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ ADAPTACE**

Jedinec nemusí být vždy úspěšně adaptován na všechny specifické vlivy prostředí. Je to z důvodu členitosti a různorodosti prostředí. Platí to i v případě vyrovnávání se se skutečností, ve které jedinec plní pracovní úkoly. V tomto případě můžeme hovořit o adaptačním procesu vyskytujícím se ve dvou rovinách, a to v pracovní a sociální.

Pokud bychom měli charakterizovat pracovní adaptaci, jedná se, podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) o proces, při kterém dochází k postupnému vyrovnávání osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního umístění. Zahrnuje i průběžné zvládání změn týkajících se převážně nároků a podmínek pracovní činnosti na něj kladených.

Již zmínění autoři charakterizují sociální adaptaci jako proces začleňování jedince do struktury sociálních vztahů v rámci pracovního umístění. Tento proces probíhá v rámci pracovní skupiny

a i v rámci celého sociálního systému dané organizace. Dochází k němu tedy i v případech, kdy jedinec mění svojí náplň práce či svou pozici v pracovní skupině.

Stejní autoři zmiňují, že se obě roviny adaptace vzájemně prolínají. Nelze je oddělit a zvládnutí obou rovin adaptace podmiňuje úspěšný průběh adaptačního procesu. Jsou navzájem tak propojené, že velmi ovlivňují stabilizaci pracovníků v podniku. Zejména jejich výkonnost a spokojenost. Nelze tento proces nechat spontánnímu průběhu, ale je potřeba jej řídit a usměrňovat. S tím souvisí pojem řízená adaptace, který bude vysvětlen dále.

Kociánová (2010) popisuje adaptaci na určité pracovní místo velmi podobně. Zmiňuje, že závisí na charakteru a vlastnostech jedince, na jeho zkušenostech a kvalifikaci. Dohromady s podmínkami adaptace ze strany organizace dochází k vyrovnávání jedince s jeho prací a okolím. Úspěšně adaptovaný člověk je ztotožněný s prací, s prostředím a lze očekávat, že bude spokojenější a vůči jeho pracovní pozici stabilizovaný.

Je třeba zmínit, že v souvislosti se sociální adaptací, nejsou autoři jednotní. Například Armstrong (2015) mluví o socializaci zaměstnanců na nové prostředí a jejich začlenění, čímž samozřejmě myslí sociální adaptaci. Podle Koubka (2015, s. 192) „*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.*“

Koubek (2015) zmiňuje ještě takzvanou reorientaci. Jedná se o specifickou orientaci, kterou ve světě využívá spousta organizací, která se zaměřuje na přechod dosavadního zaměstnance organizace na jinou pracovní pozici. Pozici zejména s odlišným obsahem práce, kdy pracovník vykonává práci v jiném pracovním a sociálním prostředí, než dopsud.

## **1.4 ADAPTACE NA PODNIKOVOU KULTURU**

V dnešní době je potřeba získat dostatek informací o podnikové kultuře než jedinec přijme rozhodnutí, že nastoupí do zaměstnání. Vliv na rozhodnutí má image a pověst podniku, či první dojmy. Rozdíl v podnikové kultuře jistě budou mít malé podniky a velké korporace. Stejně tak má vliv na kulturu druh obchodní korporace či její sídlo. Dá se předpokládat, že v případě dostatečné připravenosti, proběhne adaptace budoucího zaměstnance hladce.

*„Adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které*

*umožňují nově příchozím zaměstnancům přizpůsobit se kromě věcné stránky adaptačního procesu i novému sociálnímu prostředí. Jinými slovy jde především o seznámení se z podnikové kultury, její přijetí a v optimálním případě o identifikaci s ní.“ (Bedrnová, Nový 1994, s. 82)*

I tak lze chápat adaptaci na podnikovou kulturu.

## **1.5 CÍLE PROCESU ADAPTACE**

Pro úspěšný proces adaptace je vždy klíčové nezapomínat na to, co je jeho stanoveným cílem.

*„Dobry start v mnohem rozhoduje o tom, jak bude přijatý pracovník vnímat sám sebe a kam a jak jej zařadí spolupracovníci.“ (Hroník 2007, s. 336)* Podle stejného autora můžeme tvrdit, že cílem procesu adaptace je co možná nejrychleji a nejúčinněji začlenit pracovníka, a to jak nového, tak přeřazeného, do pracovního procesu, aby mohl uplatnit své profesionální předpoklady, které prokázal ve výběrovém řízení a díky nimž byl vybrán.

Koubek (2015, s. 192) používá v procesu adaptace pojem orientace. Tu charakterizuje jako: *„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.“* Tento autor tvrdí, že hlavním úkolem orientace je zkrátit období, v jehož průběhu nemůže organizace žádat po pracovníkovi očekávané pracovní výkony, jelikož se nedostatečně orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí organizace. Nevyzná se též v uspořádání, procesech a předpisech organizace.

Co nejrychlejší začlenění pracovníka do pracovního prostředí a do pracovního kolektivu. Získání všech potřebných znalostí, vědomostí a dovedností pro vykonávání své pracovní činnosti bez zbytečných stresů. Ztotožnění pracovníka s cílem organizace. Toto vše lze brát jako smysl orientace. (Koubek, 2015)

Orientace, jak bylo zmíněno výše, zkracuje časovou náročnost adaptace zprostředkováním potřebných znalostní a procedur. Probíhá ve dvou rovinách. V případě formální roviny se jedná o naplánovaný proces zabezpečený personálním oddělením a přímým nadřízeným. U

neformální roviny se jedná spíše o spontánní proces, kdy dochází především ke kontaktu se spolupracovníky, kterými je i zabezpečován. (Koubek, 2015)

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) jsou hlavní cíle z pohledu pracovníka zaměřeny na to, aby pracovník, co neúčinněji (z časového i kvalitativního hlediska) zvládl pracovní požadavky, získal přehled o své možné budoucí kariéře a přiměřeně se socializoval do pracovní skupiny. Nový pracovník běžně pocítuje nejistotu v novém zaměstnání, a proto vítá, pokud se mu organizace snaží pomoci. Mnohdy organizace pořádají školení, kurzy či semináře, které jsou zaměřeny na snadnější průběh adaptace. Pomáhá zaměstnancům se ztotožnit s cíli organizace, poznat její historii a organizační kulturu.

Procedury příznačné pro nástup pracovníka do organizace a také procedury, díky kterým pracovník získá potřebné informace k rychlé a úspěšné adaptaci v organizaci. Tak charakterizuje Armstrong (2015) zasvěcení nových pracovníků do organizace. To obsahuje následující 4 cíle:

- pomoci pracovníkovi překonat počáteční stádium, kdy se cítí nejistě a vše je pro něj většinou cizí,
- zaměřit se na stabilizaci pracovníka za pomoci ovlivňování jeho postoje a vztahu k organizaci,
- docílit v nejkratším možném čase, aby pracovník podával potřebný výkon,
- snížit pravděpodobnost výpovědi pracovníka.

Podle Dvořákové a kol. (2012) je výsledkem adaptačního procesu adaptovanost pracovníka. Tu lze charakterizovat následovně:

- odvedenými výsledky práce z pohledu kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií
- úrovní začlenění do sociálního kolektivu, do pracovní skupiny

## **1.6 FÁZE ADAPTACE**

Adaptaci z pohledu jedince můžeme rozdělit podle Kociánové (2010) na následující fáze:

- Přednástupní fáze, během níž se vybraný jedinec rozhoduje, zda nabídku na dané pracovní místo přijme.

- Nástupní fáze, při které dochází ke střetnutí očekávání jedince a organizace.
- Integrační fáze, která je zacílena na překonání sociální a odborné integrace.

## **2 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA**

### **2.1 CO JE PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA**

Psychologická smlouva je podle Armstronga (2015) soubor nepsaných očekávání a povinností mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Může se jednat o očekávání typu požadovaného:

- výkonu v práci,
- chování,
- kariérního růstu,
- výše odměňování,
- vnímání hodnot,
- splňování norem a zásad.

Podle stejného autora je důležité, aby obě strany měly jasně stanovená vzájemná očekávání. Pokud je vyvážená na obou stranách, vede pracovníky k vyšší výkonnosti, motivuje je. V opačném případě může dojít k nespokojenosti, ke zklamání a k demotivaci pracovníka. Z toho důvodu je nutné očekávání definovat a řídit.

### **2.2 PROBLÉMY PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY**

Nejistota na obou stranách je největším problémem psychologické smlouvy. Často si pracovník není jistý, co přesně od něj organizace očekává a jak by mohl svým přičiněním pomoci dosáhnout jejích cílů. Stejně tak organizace nevědí, co přesně od svých zaměstnanců mají očekávat (Armstrong, 2015).

Branham (2004) zmiňuje jev nazývaný Syndrom zelenějších pastvin. Ten poukazuje na možnost, kdy zaměstnanec ukončí svůj pracovní poměr z důvodu jiné nabídky, která mu nabídla lepší vyhlídky do budoucna. Po nástupu, ale zjistí, že organizaci přecenil a jeho

očekávání nejsou splněna a on je nespokojený. Proto je důležité o vzájemných očekávání diskutovat, předem si je stanovit a docílit tak k oboustranné spokojenosti.

### **3 ASPEKTY, SUBJEKTY A OBJEKTY ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU**

Řízená adaptace znamená podle Dvořákové a kol. (2012) organizované začleňování zaměstnance (nového, ale třeba i externího) do systému organizace. Systém organizace můžeme chápat jako souhrn sociálního, kulturního a pracovního systému.

Záměry řízené adaptace jsou:

- snížit náklady na pohyb nových i stálých zaměstnanců (jejich fluktuaci),
- snížit ztráty v oblasti produktivity,
- zvyšování pracovní spokojenosti. (Dvořáková a kol., 2012)

Pro úspěšné a správné řízení procesu adaptace je klíčové si ujasnit následující pojmy.

#### **3.1 ASPEKTY ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU**

Podle charakteristiky Nového a Suryňka (2002) lze rozlišit dva aspekty. Aspekt pracovníka a aspekt organizace. Stejně to vnímá i Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012).

- Mezi nejdůležitější hlediska řízení adaptačního procesu z pohledu pracovníka můžeme zařadit jeho spokojenost v zaměstnání, osobní a kariérní rozvoj a uspokojení jeho tužeb a potřeb.
- Mezi hlediska z pohledu organizace řadíme cílené řízení adaptačního procesu tak, aby splňovalo nároky na pracovníky s jejich předpoklady pro výkon pracovní činnosti.

V literatuře můžeme najít fakt, že adaptace začíná již před nástupem jedince do zaměstnání. Tahle informace je klíčová pro řízení úspěšné adaptace.

Závažné je riziko času, který proběhne mezi výběrem jedince a jeho nástupem do zaměstnání. Jedinec se může v té době zúčastnit i dalších pohovorů a výběrů a nakonec nastoupit do jiného

zaměstnání, i přesto, že nabízí téměř stejné pracovní podmínky. Proto je tak důležitý udržovat kontakt s uchazečem ještě před jeho nástupem do práce. (Hroník, 2007)

Pro každého zaměstnance je vstup no nového zaměstnání spojen se stresem. Zdali zůstane jedinec zaměstnancem, rozhoduje zkušební lhůta. Ta je ze zákona stanovena jako 3měsíční. Během této doby je pro zaměstnance stěžejní získávat informace, nové zkušenosti a řádně se zapracovat. Ta slouží i vedoucímu pracovníkovi pro průběžné zjišťování, jak adaptace nového pracovníka probíhá. Měl by být k dispozici okruh pracovišť, na kterých mají možnost noví zaměstnanci rotovat. Ty by měla splňovat tyto podmínky:

- vybavení zajišťující řádné zapracování v co nejkratším čase,
- vyhovující sociální zázemí (Stýblo, 2003).

Pro obě strany, jak pracovníka, tak i organizaci, je velmi důležité, aby adaptační proces proběhl úspěšně. Organizace získá zaškoleného pracovníka, který se dobře obeznámil se svojí prací, s kolektivem, je adaptován na organizační kulturu a je schopen samostatně vykonávat zadané činnosti od zaměstnavatele. Pracovníkovi to přináší hlavně pocit, že je užitečný. Ví, jakou práci vykonává a je obeznámen s podnikovou kulturou. Úspěšná adaptace přináší spokojenost na obou stranách.

Pokud adaptační proces neprobíhá úspěšně, způsobuje to dodatečné náklady a nespokojenost na obou stranách. Můžeme tvrdit, že mnohem vážnější je to, že neúspěch poukazuje na to, že organizace má nekvalitní personální procesy. Pro předcházení problémů je nutné personální procesy důsledně řídit a kontrolovat jejich průběh.

### **3.2 SUBJEKTY ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU**

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) lze zařadit mezi subjekty řízení adaptačního procesu následující:

- Přímý nadřízený, vedoucí řídicí pracovník, který je zodpovědný za správný průběh procesu adaptace.
- Pracovníci personální oddělení, kteří mají ve své kompetenci shromažďování potřebných dokumentů, které jsou nedílnou součástí procesu adaptace. Dále mají za úkol metodické vedení procesu a průběžnou kontrolu jeho průběhu.

Převažující podíl v rozhodování na praktické části procesu adaptace podle Koubka (2015) má přímý nadřízený nového jedince a pomáhají i spolupracovníci. Mezi úlohy nadřízeného můžeme zařadit:

- dozor nad útvarovou orientací a orientací na pracovní místo,
- obohacování významu orientace,
- řešení nastalých problémů orientace,
- vyhodnocování adaptačního procesu a jeho průběhu.

Přímý nadřízený přebírá zodpovědnost za vedení nových pracovníků. Od jejich nástupu do práce až do jejich úspěšné adaptace. V tom ho podporuje ještě personální oddělení. Pro úspěšné řízení adaptačního procesu je důležité, aby si nadřízený uvědomoval, jaké subjekty a objekty jsou v daném adaptačním procesu rozlišovány (Koubek, 2015).

Stýblo (2003) zmiňuje tzv. garanta adaptačního procesu. Jeho funkce je řídit, kontrolovat a pomáhat pracovníkům, kteří procházejí adaptačním procesem. Garantem může být personální oddělení, ale i liniový management. Zmiňuje i konzultanta, který má potřebné vzdělání a pedagogické schopnosti.

Časový plán, obsah a koncept orientace vypracovává personální oddělení. Také zajišťuje vytváření souborů písemných materiálů pro pracovníky. Největší podíl má převážně v počáteční, celoorganizační fázi (Koubek, 2015).

Při adaptaci se vyžaduje úzká spolupráce mezi výše zmíněným personálním oddělením a vedoucími pracovníky. Měli by spolupracovat nejenom v průběhu adaptačního procesu, ale i při jeho vyhodnocování. Získané zkušenosti jim pomáhají při vytváření dalších adaptačních programů (Koubek, 2015).

Podle Dvořákové a kol. (2012) subjekty při řízeném procesu adaptace plní předem určené role.

- Průběžné sledování nového pracovníka a zajištění zpětné vazby má na starost „patron“ (mentor) pracovníka a jeho přímý nadřízený.
- Proces adaptace a realizaci plánu adaptace mají na starost patron a personalista, průběžně je kontrolují.
- Zpracování závěrečného hodnocení průběhu a úrovně adaptace mají v popisu práce personalista a patron. Někdy patrona může nahradit přímý nadřízený.
- Další kariérní rozvoj pracovníka zpracovává personalista, přímý nadřízený umisťuje pracovníka a rozhoduje o jeho uplatnění.



### 3.3 OBJEKTY ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Objekty řízení adaptačního procesu jdou rozdělit podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) do 4 kategorií:

1. Pod první skupinu spadají noví pracovníci. Odpovědný za průběh procesu a rozhodujícím pracovníkem je bezprostřední vedoucí (nadřízený). Jeho odpovědnost vzrůstá v případě, kdy jde o pracovníkovo první zaměstnání. Může svým přístupem silně ovlivnit pracovníka, jeho postoje. Postoje k sebevzdělávání, k provedené práci či k organizaci, jako samotné. Můžeme tedy tvrdit, že jeho vliv na pracovníka je mimořádný. Neměl by se opomíjet i přínos nového pracovníka pro organizaci a problémy, které má. Nový pracovník může mít důležité postřehy o podnikové kultuře.
2. Druhou skupinu tvoří pracovníci, kteří se vracejí do původního zaměstnání po delší době. Může docházet ke ztrátě profesionální sebedůvěry, či poklesu zájmu o postupování v kariérním žebříčku. Odlišností této skupiny je, že vedoucí musí jednat velmi citlivě a snažit se nalézat možnosti, jak vypomoci pracovníkům. Pracovníci jsou většinou po rodičovské dovolené, nebo po dlouhodobé nemoci. Jedná se tedy o výpomoc v oblasti školek, škol, úpravy pracovní doby či dojíždění do zaměstnání.
3. Pracovníci měnící pracovní zařazení. Ty nalezneme ve třetí skupině. Jedná se především o pracovníky, kteří mění místo provozu, přesouvají se ze starého do nového provozu, postupující v kariérním žebříčku (vzestupně i sestupně), změnili umístění z důvodu zdravotního stavu apod. Každá tato situace představuje mnoho prvků, na které se musí pracovník adaptovat. Doporučení pro řídicího pracovníka je, že by měl respektovat skutečnost, že se pracovník se změnami vyrovnává postupně. Možným postupem v této situaci je, že řídicí pracovník zadává pracovní úkoly postupně, nezatěžuje zbytečně pracovníka a dá mu požadovaný čas nutný k úspěšné adaptaci.
4. Ve čtvrté skupině máme pracovní skupiny. Při zavádění některých inovací se stávají objektem řízení procesu adaptace. Pro úspěch adaptace skupiny na prováděnou inovaci je důležitá její příprava. Za přípravu skupiny je zodpovědný vedoucí skupiny. Důležitým známým faktem je, že pracovníci lépe přijímají inovační změny, když se na

nich samy podílejí. Z tohoto důvodu, by měl vedoucí skupiny od začátku do změn zapojovat všechny členy skupiny.

## 4 PRŮBĚH PROCESU ADAPTACE

Otázkou této kapitoly je, jak by mělo správné uskutečnění procesu adaptace vypadat. Inspiraci můžeme najít v odborné literatuře, která se danou problematikou zabývá.

Z pohledu Nového a Surynka (2002) můžeme průběh adaptace rozdělit na 3 etapy:

1. Pod první etapou můžeme nalézt průběh zařazení nového pracovníka na jeho konkrétní pozici. Seznámení s okolím, s pracovníky, s organizací, s nadřízeným a atd.
2. Druhá etapa nese název orientace v novém prostředí. Pracovník získává potřebné zkušenosti ke zpracovávání svých pracovních úkolů. Vztahy s kolegy se prohlubují a upevňují.
3. Ve třetí etapě je obsažen podnikavý a aktivní přístup pracovníka k jeho práci. Dochází k jeho integraci do pracovní skupiny a jeho ztotožnění se s cíli organizace.

K optimálnímu průběhu procesu adaptace je potřeba podle stejných autorů splnit následující stěžejní podmínky:

- Pracovník má takové předpoklady, které mu umožňují se vyrovnat s veškerými požadavky, které na něj jeho pracovní pozice ukládá.
- Aktivita pracovníka je adekvátní k jeho pracovní pozici. Obzvláště v případě řešení problémů, které vzhledem k dané nové situaci, mohou nastat.
- Pracovník by měl mít možnost uspokojovat svá očekávání. Organizace by měla v tomhle pracovníkovi vycházet vstříc a podporovat ho.
- Akceptace v novém pracovním kolektivu, v nové pracovní skupině, je stěžejní bod, který lze splnit právě úspěšně zvládnutelným adaptačním procesem (Nový, Surynek 2002).

V případě nesplnění některé z těchto podmínek se stává adaptační proces neúplný. Může to vést i k selhání adaptačního procesu a adaptace se stává neúspěšnou. Pracovník v této situaci se projevuje lhostejností, pasivitou, neochotou k pracovní činnosti. Je izolován od pracovního

kolektivu, má tendence odejít ze zaměstnání. Tyto procesy jsou často doprovázeny špatnou pracovní morálkou pracovníka (Nový, Surynek 2002).

Autor Stýblo (2003) uvádí, že se můžeme dívat na přijímání pracovníků ze dvou hledisek:

- Ze širšího hlediska na přijímání nového pracovníka do organizace.
- V případě přechodu stávajícího zaměstnance na jinou pozici v organizaci z užšího hlediska.

Procesu adaptace předchází výběrový proces a míří k osobnímu rozvoji pracovníků. Stěžejní je se vyhnout univerzalitě a vždy přistupovat individuálně. Rozhodujících faktorů je mnoho, můžeme mezi ně zařadit:

- věk pracovníka,
- náplň práce,
- pracovníkovo další vzdělání a rozvoj a mnoho dalších (Stýblo, 2003).

Nemělo by se zapomínat na rozčlenění nových pracovníků dle jejich zkušeností, vzdělání a dalších možností kariérního růstu a jejich dalšího rozvoje. K tomu by mělo docházet ve fázi výběru nových pracovníků, při čemž by se měly prodiskutovat právě i možnosti dalšího vzdělávání (např. rekvalifikace, stáže, speciální kurzy apod.) (Stýblo, 2003).

Nový i stálý pracovník má právo seznámit se s návrhem pracovní smlouvy, jež je prvním krokem k adaptaci a mělo by mu to být i ze strany organizace umožněno. Následně dochází k seznámení s právy a povinnostmi zaměstnance, které vyplývají z pracovního poměru a z náplně vykonávané činnosti. Této fáze se většinou ujímají pracovníci personálního oddělení. Jako další body můžeme vyjmenovat:

- zodpovězení případných dotazů, upřesnění nejasností,
- podstoupení vstupní prohlídky u smluvního lékaře organizace,
- převzetí zápočtového listu (Stýblo, 2003).

Další částí adaptace je rozhovor s novým zaměstnancem. Ten bývá obvykle rozdělen na dvě části. První část tvoří obecné informace o společnosti, se kterými je důležité nového pracovníka seznámit. V průběhu druhé části dochází k seznámení s kolegy prostřednictvím vedoucího pracovníka na budoucím pracovním místě. Během rozhovoru se domlouvá další potřebná školení, přiděluje se konzultant a pracovníkovi je ukázáno pracovní zázemí (šatny, kuchyňka apod.). Rozhovor by měl dle Stýbla (2003) dosáhnout těchto cílů:

- nový zaměstnanec ví, jakou práci má vykonávat, za co je zodpovědný a zná své kompetence,
- zjistit jakých dalších školení, případně rekvalifikací, pro nového zaměstnance bude potřeba,
- kdy a jakým způsobem pomoci novému zaměstnanci, kdy je zapotřebí s ním komunikovat a jakým nejvhodnějším způsobem,
- prodiskutování kariérního rozvoje zaměstnance.

## 4.1 ADAPTAČNÍ PLÁN A ČASOVÝ PRŮBĚH ADAPTACE

Ke správnému průběhu a ke splnění požadovaného cíle adaptačního procesu je nutné adaptaci správně zdokumentovat a v celém procesu brát zřetel na časový faktor.

### 4.1.1 Adaptační plán

*„Dílčí adaptační program je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků.“* (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 166)

Podle stejných autorů je při tvorbě adaptačního plánu nutné nezapomínat na několik následujících zásad:

- Pracovní činnosti uváděné v adaptačním plánu by měly být závislé na obtížnosti pracovní pozice, kterou pracovník bude vykonávat. Zevrubnost plánu a období, na které je plán vypracován, by se mělo řídit druhem a charakterem práce.
- Při tvorbě adaptačního plánu je důležité vzít v úvahu úroveň dosaženého vzdělání pracovníka a i délku jeho případné praxe.
- Adaptační plán by měl svým obsahem brát ohled na individualitu pracovníka a měl by být přizpůsoben jeho představám a přáním (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Součástí adaptačního plánu mohou být vstupní školení, odborné stáže, řešení úkolů a zpracovávání projektů a mnoho dalších aktivit. Přidělení některého ze zkušenějších kolegů (v literatuře má různá pojmenování – garant, instruktor, patron, kmotr) může v mnohém výrazně pomoci s úspěšným průběhem adaptačního procesu. Náplní práce takového člověka je

především pomáhat novému pracovníkovi po odborné stránce a při orientaci v novém pracovním a sociálním prostředí. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

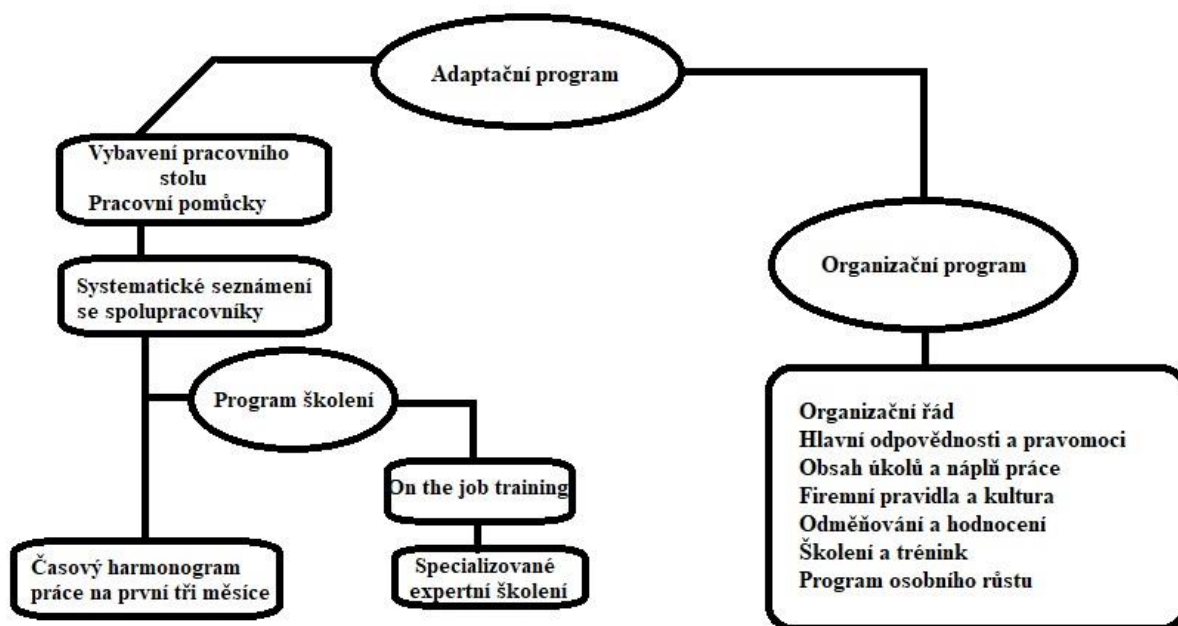
Pracovní prostředí a pracovní podmínky jsou také důležité pro adaptační proces a jeho plánování. Zde je bereme ve smyslu materiálního zabezpečení. Stýblo (2003) uvádí následující zásady pro vypracování plánu na základě materiálních podmínek:

- umístění nových technologií, využívání pracovních postupů a moderních metod v místě, kde pracovník působí, v takové míře, aby si, co možná nejrychleji osvojil potřebné vědomosti, znalosti a dovednosti,
- vybrání správného pracovního umístění,
- hodnotné sociální zázemí,
- kvalitní dopravní dostupnost pro zaměstnance v procesu adaptace.

Pro úspěšný adaptační plán samozřejmě vhodné materiální podmínky dostačující nejsou. Ten musí obsahovat v první řadě obsah, který mohou doplňovat písemné podklady podporující správný průběh adaptace. Potřebný čas pro adaptaci je další bod, který musí plán vzít v úvahu. Vlastník procesu adaptace, personální útvar, celý proces řídí, zodpovídá za školení vedoucích pracovníků a za správné nastavení procesu adaptace. (Stýblo 2003)

Na obrázku č. můžeme vidět schéma adaptačního programu dle Stýbla (2003).

Obr. č. 1: Schéma adaptačního programu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Stýblo, 2003 (s. 73), 2018

Kociánová (2010) zmiňuje individuální plány adaptačního procesu. Významný časový rozdíl je např. mezi adaptací na nekvalifikovanou pozici a adaptací na vedoucí pozici. Individuální plán obsahuje všechny důležité body a řídí se časovým harmonogramem. Sestavení takových plánů není důležité jen pro samotného pracovníka, ale i pro ostatní, kteří jsou součástí řízení jeho adaptačního procesu.

#### **4.1.2 Časový průběh adaptace**

Pro úspěšný proces adaptace je důležité zohlednit nejen jeho obsahovou stránku, ale také čas, který je pro něj potřebný. Je to z důvodu, že nový pracovník může být přehlcen informacemi, které nezvládá vstřebat a to z příčiny nedostatku času. V této situaci přestává proces adaptace plnit svojí funkci a cíl adaptace je v ohrožení.

Informace se mohou předávat buď ústně nebo papírově či elektronicky. U neměnicích se informací, jako jsou obecné informace o organizaci, převažuje předávání v papírové podobě. Tento způsob výrazně usnadňuje práci zaměstnancům, kteří se o pracovníky v procesu adaptace starají. Pomáhají též samotným pracovníkům v procesu, jelikož se k nim mohou kdykoliv vrátit. U útvarové orientace a orientaci na pracovní pozici by měl výrazně stoupat podíl informací předávaných ústně. Především z důvodu možnosti se zeptat nebo si informace ujasnit (Koubek 2015).

Specifické požadavky, které jsou pro každou pracovní pozici odlišné, a časová náročnost, by měly být zohledněny v procesu adaptace. Časový plán adaptačního procesu by měl být zpracováván s přihlédnutím k povaze práce v organizaci i na určitém pracovním místě a s ohledem na osobnost pracovníka, který procesem adaptace prochází (Koubek 2015).

V odborné literatuře autoři zmiňují následující doporučení pro stanovení časového plánu procesu adaptace:

- Budoucí zaměstnavatel může předat písemné materiály hned po rozhodnutí výběru přijetí pracovníka (Koubek 2015).
- Podle Stýbla (2003) by měl budoucí zaměstnanec při podepsání pracovní smlouvy obdržet informace, které se týkají například historie organizace, jejích tradic či poslání, informace o jeho budoucí pozici, o pracovní skupině apod.
- V mezidobí, kdy je uchazeči řečeno, že byl ve výběrovém řízení úspěšný a jeho nástupem do organizace, je důležité s ním udržovat kontakt. V té době je taky příhodné nabídnout a poskytnout budoucímu zaměstnanci pomoc s řešením jeho osobních

problémů – s bydlením, stěhováním či dojížděním do zaměstnání. Budoucímu zaměstnanci by měly být poskytnuty potřebné informace o jeho prvním dni v budoucím zaměstnání. V jakou dobu a kam se má dostavit, co vše má s sebou první den mít a co je potřeba zaměstnavateli v ten den přinést (například dokumentace, doklady, výsledky vyšetření). Podrobnější předávané informace závisí na upřesnění jednotlivých organizací. Ideálně by měl veškeré výše uvedené informace novému zaměstnanci sdělit jeho nadřízený.

- V první den nástupu musí nový zaměstnanec absolvovat všechny nutné procedury a formality, které daná organizace požaduje. Může se jednat například o předání zápočtového listu personálnímu oddělení nebo zařazení do pracovní evidence. Velmi často opomíjenou, ale stěžejní událostí je formální předání a uvedení nového pracovníka na jeho pracovní místo a seznámení se s kolegy (Koubek 2015).
- V prvním týdnu se nový pracovník krok za krokem seznamuje se svojí prací, s klíčovými osobami, které jsou pro jeho práci nezbytným článkem, postupně přebírá své povinnosti a úkoly a to vše konzultuje a plánuje se svými nadřízenými. V průběhu tohoto týdne by měl pracovník absolvovat i několik pohovorů s nadřízenými, spolupracovníky či specialisty. (Koubek 2015). Například Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) považují za důležité, aby bylo novému pracovníkovi umožněno se zorientovat v organizaci. Podle autorů Branham (2004), Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) a mnoha dalších je prioritní přidělit novému pracovníkovi zkušeného a respektujícího kolegu - garanta. Ten ho provází po celou dobu procesu adaptace.
- Během druhého týdne by měl nový zaměstnanec již být schopen plnit jeho běžné pracovní povinnosti vázané s jeho pracovním umístěním. Měl by také společně s nadřízenými a personálním oddělením vyhodnotit dosavadní průběh procesu adaptace (Koubek 2015).
- V průběhu třetího a čtvrtého týdne procesu adaptace by mělo docházet k absolvování různých seminářů a školení týkající se např. požadovaného chování v organizaci, informací o možných zaměstnaneckých výhodách. Minimálně jednou týdně by mělo docházet ke zhodnocování dosavadního průběhu adaptace s nadřízeným a pracovníkem personálního oddělení. V této době se již mohou vyskytovat problémy, které je žádoucí řešit (Koubek 2015).
- V období mezi druhým a pátým měsícem pracovního poměru jsou zaměstnanci již postupně přidělovány všechny úkoly jeho pracovní pozice. Z důvodu vyhodnocení

průběhu procesu adaptace a řešení případných problémů se zaměstnanec setkává se svým nadřízeným jednou za dva týdny. V té době by měl absolvovat další školení a semináře jako např. semináře zaměřené na kvalitu, odměňování, produktivitu, technologii apod. (Koubek 2015).

- Adaptační proces zaměstnance bývá ukončen obvykle po šesti měsících pracovního poměru. Pracovník se dovídá, jak je hodnocen jeho dosavadní pracovní výkon a projednává se jeho případný další rozvoj (Koubek 2015).

## 4.2 NÁSTROJE A FORMY PROCESU ADAPTACE

Pro správnou formu jednotlivých kroků procesu adaptace máme možnost vybírat z mnoha nástrojů a možností. Při výběru záleží na tom, k jakému účelu budou sloužit a v jaké fázi procesu adaptace se pracovník momentálně nachází.

Významnou roli v podpoře procesu adaptace mají informace, které jsou předávány v písemné podobě. Ty mohou být ve formě letáčků, brožur, či bulletinů zaměřující se obvykle na obecné informace o organizaci, které se mění jen zřídka.

Koubek (2015) uvádí, že typ a množství předaných informací pracovníkovi závisí na druhu vykonávané práce.

Podle Kociánové (2010) mohou příručky obsahovat například následující uvedené informace:

- Obecné informace o organizaci. O její roli a postavení na trhu, o její tradici a vizích.
- Informace o organizační struktuře a o umístění jednotlivých organizačních útvarů.
- Kontakty na spolupracovníky v organizaci, pravidla pro komunikaci.
- Informace o základních předpisech v organizaci zahrnující například pracovní řád, mzdový předpis atp.
- Informace o pracovních podmínkách v organizaci (např. informace o pracovní době, o možnostech čerpání dovolené, o bezpečnosti práce, o ochraně zdraví atp.).
- Informace o daných pravidlech odměňování (např. stanovení pravidelného termínu výplaty platu či mzdy).
- Informace o benefitech a přínosech pro zaměstnance v organizaci (např. příspěvek na dovolenou, příspěvek na výuku cizích jazyků, dotované stravování atp.).
- Informace o možnostech vzdělávání a rozvoje. Jak v osobním tak profesním životě.



- Informace o postupech a pravidlech používaných při povyšování pracovníků na vyšší pozice.
- Informace obsahující údaje o oborové organizaci a záležitostech, které jsou spojeny s její činností.
- Informace o pravidlech pro služební cesty, o nároku na cestovné a stravné.
- Vzory různých formulářů, zpravidla těch nejdůležitějších.
- Vzor podnikového periodika atd.

V současné době tyto veškeré informace bývají dostupné také na internetových stránkách jednotlivých organizací k dohledání.

Pro úspěšný průběh adaptace je potřebné pracovníkovi poskytnout dostatek informací o podniku. V zásadě by se mělo jednat o následující:

- informace o kultuře organizace, o jejích úkolech, perspektivách jejího vývoje, o organizačním uspořádání, o pravidlech personální a sociální politiky a formách jejich uskutečnění, o směnách apod.
- soubor informací o vlastní práci pracovníka zahrnující podrobný popis cíle pracovní činnosti, o pracovním prostředí, o perspektivě v dané oblasti (pracovní a finanční) a o pracovním režimu na pracovišti,
- informace o dané pracovní skupině obsahující zvyky, normy, hodnoty, tradice a strukturu skupiny (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012).

Můžeme se setkat, že v některých organizacích požadují po zaměstnanci podepsání potvrzení, že písemné podklady o informacích od zaměstnavatele převzal. Zaměstnavatel se může na toto potvrzení odvolat, pokud je třeba, což mu přináší značnou výhodu. Nastat to může například v případě porušení pracovního řádu organizace (Kociánová 2010).

U reorientace stávajících pracovníků dochází ke značnému zúžení množství předávaných informací. Obsah i forma materiálových podkladů je v tomto případě zaměřená pouze na danou oblast a již neobsahuje například obecné informace o organizaci (Koubek 2015).

Další existující nástroje, které lze využít v procesu adaptace, jsou následující:

- vstupní školení,

- instruktáž pracovních postupů a metodiky,
- mentoring,
- kurz pomocí e-learningu,
- rotace na různých pracovních pozicích.

### **4.3 VZDĚLÁVACÍ ASPEKT PROCESU ADPTACE**

Metody využívající se běžně v procesu vzdělávání pracovníků se mohou také použít v procesu adaptace při začleňování nových zaměstnanců. Koubek (2015) uvádí, že adaptace má významný vzdělávací aspekt.

Jedná se především o různá školení a semináře konající se zpravidla pro větší počet pracovníků, díky časové úspornosti a efektivitě. Rozsah a zaměření jsou většinou určena konkrétní pozicí pracovníků. Tento autor tvrdí, že v procesu adaptace jde o formování schopností nového pracovníka tak, aby splňovaly požadavky pracovního místa i požadavky organizace. Součástí orientace je i získání odborných informací, informacích o technice a technologii používané v organizaci či rozšiřování současné kvalifikace. Z výše uvedených důvodů bývá orientace často součástí systému vzdělávání pracovníků.

Jako příklady jednotlivých školení můžeme uvést i školení zabývající se bezpečností a ochranou zdraví při vykonávání práce, požární ochranou nebo různá technologická školení, kvalitativní školení atp.

Významnou roli hrají školení i v seznamování pracovníků mezi sebou. Často je spojují stejné problémy, pocity a starosti a to jim umožňuje vytvářet kontaktní sítě.

## **5 VYHODNOCOVÁNÍ A RIZIKA PROCESU ADAPTACE**

Každý proces musí být ukončen jeho vyhodnocením. Není tomu jinak ani u procesu adaptace. Níže uvedené možnosti lze použít při hodnocení procesu adaptace.

### **5.1.1 Vyhodnocování procesu adaptace**

Zaměstnavatelé nemusí být vždy úspěšní v procesu adaptace i přesto, že mají pečlivě vypracován adaptační plán. Podmínkou pro účinný adaptační program je průběžná kontrola

plněných úkolů a kvalitní hodnocení při závěru procesu adaptace. Je důležité, aby vyhodnocení plánu adaptace pracovníka nebylo jen formální. V tom případě totiž nemůže celý proces poskytnout očekávaný výsledek. Vyhodnocení by naopak mělo vyústit v nástin dalšího případného rozvoje pracovníka v organizaci a jeho další kariérní růst (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Způsobů vyhodnocení procesu adaptace je spousta. Podle Stýbla (2003) můžeme popsat jeden z nich následovně:

- Na počátku procesu adaptace je nutno jasně stanovit adaptační plán a program adaptace.
- Nutné je průběžné sledování procesu adaptace a provádění dílčích pravidelných vyhodnocování jednotlivých částí plánu a jejich efektivity.
- V případě, kdy se nedaří plnit stanovený časový plán či obsah procesu adaptace, je žádoucí jej usměrnit potřebným směrem.
- Je potřeba provést řízený rozhovor se zaměstnancem při závěru procesu adaptace. Posoudit společně s ním přínosy adaptace a naplánovat jeho další pracovní rozvoj. Vhodné je, pokud se rozhovoru též účastní mentor pracovníka a personalista organizace.

Posouzení adaptovanosti nového pracovníka může provádět jeho nadřízený, popř. mentor, spolupracovníci či vedoucí organizační jednotky. Hodnocení může být doplněno hodnocením nového pracovníka, jak on vidí průběh adaptačního procesu. Toto hodnocení podává informace o tom, jak je nový pracovník spokojen se svou prací, o jeho začlenění do pracovní skupiny a do organizace (Dvořáková 2012).

### **5.1.2 Rizika procesu adaptace**

Stejně jako každý proces, tak i proces adaptace s sebou nese určitá rizika, která mohou průběh procesu adaptace zkomplikovat, značně ztížit dosahování cíle procesu, ale dokonce mohou smysl celého procesu adaptace kompletně zhatit. Možná rizika procesu adaptace uvádí Hroník (2007):

- Nový pracovník může být na počátku procesu adaptace přehlcen informacemi a formalitami.
- Pracovníkovi se zadávají úkoly, které neodpovídají jeho dosavadním schopnostem. U pracovníka to může vyvolat nezájem a nechuť k vykonávání dalších pracovních úkolů a pocit, že je nepotřebný.

- Zadávání „prověřovacích“ úkolů novému pracovníkovi. Jedná se většinou o úkoly, které pracovník s největší pravděpodobností není schopen splnit. Může docházet k demotivaci pracovníka hned z počátku procesu adaptace.
- Ze strany zaměstnavatele dochází k nezájmu či podceňování nového pracovníka. Zaměstnavatel předpokládá, že je pracovník natolik samostatný, že si práci sám nalezne a bez jakékoliv pomoci ji vykoná.

Branham (2004) uvádí možné další chyby, kterých se zaměstnavatel může dopustit v procesu adaptace, a které mohou zanechávat negativní pocity a dojmy v pracovníkovi. Jedná se například o následující chyby:

- Pracovník musí absolvovat příliš dlouhé přednášky a semináře a vyplňuje velké množství formulářů. Oboje se týká úvodních informací o výrobě a technologiích užívaných v organizaci.
- Pracovní místo pro nového pracovníka není dostatečně připraveno nebo není připraveno vůbec. Jedná se například o pracovní stůl, počítač a příslušenství, kancelářské potřeby nebo telefon.
- Ignorování nového pracovníka ostatními pracovníky. Je ponechán osamocen s písemnými informačními materiály bez kontaktu se spolupracovníky, bez patrona a bez pomoci.
- Přidělený nadřízený nového pracovníka se nezapojuje dostatečně do procesu adaptace po nástupu nového pracovníka do zaměstnání.

Další možná úskalí procesu adaptace uvádí autor Stýblo (2003):

- Nevhodné zařazení nového pracovníka v procesu adaptace do pracovní skupiny. V té je potom jako nováček podceňován a je mu přiřazována role outsidera.
- Špatné řízení procesu adaptace. Nový pracovník získává pocit, že všude jen překáží a nikdo se mu adekvátně nevěnuje, že není potřebný.
- Zmatený či nepostačující způsob komunikace může vést až k chybnému provedení jednotlivých kroků v procesu adaptace.
- Přidělování takových úkolů novému pracovníkovi, které ještě nemůže zvládat včas a bez chyb.
- Projevování nedůvěry novému pracovníkovi či nezájmu o jeho osobu.

- Neujasnění postavení nového pracovníka v pracovní skupině, nedostatečná informovanost spolupracovníků. To vše může vyústit k osobním střetům, k neochotě spolupracovat nebo i k obavám z ohrožení vlastního postavení v pracovní skupině.
- Z nového pracovníka hned od začátku pracovního poměru vyzařuje suverenita a přehnaná jistota. Díky tomu se ostatní spolupracovníci k němu mohou začít chovat s určitou nevraživostí.
- Za kritický moment se dají považovat i počáteční neúspěchy nového pracovníka v procesu adaptace.

## SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Adaptaci můžeme chápat jako přizpůsobení se okolním podmínkám. Adaptační proces je nedílnou součástí procesů, které slouží k dosažení spokojenosti zaměstnance a zaměstnavatele. V případě této práce můžeme adaptaci rozdělit do dvou rovin, a to na pracovní a sociální. Obě úrovně jsou neoddělitelné a zvládnutí obou podmiňuje úspěšný průběh adaptačního procesu. Vliv na to, zdali pracovník uzavře pracovní smlouvu, má firemní kultura organizace. Adaptaci je zapotřebí řídit a usměrňovat, nemůže probíhat spontánně.

Proces adaptace může probíhat v různých oblastech a podle toho se jedná buď o celoorganizační, skupinovou nebo adaptaci na konkrétní pracovní místo. Adaptaci jedince můžeme dělit na tři fáze – přednástupní, nástupní a integrační.

Na adaptační proces lze hledět ze dvou hledisek. Z pohledu pracovníka a z pohledu organizace. V případě neúspěchu adaptace tím nesou následky obě strany. Dochází k nespokojenosti a k dodatečným nákladům.

Mezi hlavní subjekty účinkující v procesu adaptace řadíme přímého nadřízeného nového pracovníka, personalistu či celé personální oddělení a mentora. Do objektů řadíme nové pracovníky, pracovníky vracející se do zaměstnání po delší době, pracovníky měnící pracovní zařazení a pracovní skupiny.

Jako základní cíl procesu adaptace můžeme brát co nejrychlejší a nejúčinnější začlenění pracovníka.

Pro optimální průběh adaptace je zapotřebí splnit určité podmínky (například pracovník musí mít jisté předpoklady, vykazovat určitou aktivitu atp.) a může mít několik fází. V případě nesplnění podmínek se adaptace stává neúplnou a může dojít až k selhání procesu adaptace.

Ke správnému průběhu je potřeba mít stanovený adaptační plán. Má několik zásad a jeho součástí jsou různá školení, zpracovávání projektů či přidělení mentora (patrona, garanta). Proces adaptace má i značný vzdělávací aspekt (například získání odborných znalostí).

K dosažení úspěchu je nutné nezapomínat na časovou náročnost procesu. Předávání informací podle jejich charakteru probíhá buď materiálně, nebo ústně.

Nástroje na podporu adaptačního procesu mohou být například letáčky či brožury, e-learning, mentoring, školení atp. Pro účinný adaptační program je zapotřebí průběžná kontrola plněných úkolů, kvalitní hodnocení při závěru procesu adaptace a řešení případných problémů. Vše probíhá ve formě rozhovorů s nadřízeným či s personalistou. Vyhodnocení by mělo vyústit v nastínění dalšího kariérního rozvoje pracovníka. Během adaptačního procesu je potřeba nezapomínat na případná rizika procesu a předcházet jim po celou dobu průběhu adaptace.

## **6 SPOLEČNOST SAFRAN CABIN CZ S.R.O.**

Během roku 2018 došlo k akvizici společnosti Zodiac Aerospace společností Safran a.s. Z důvodu historického vývoje české pobočky je na místě uvést historii společnosti Zodiac Aerospace, která měla na pobočku zásadní vliv. Začátky české pobočky jsou spjaty i se společností Driessen.

### **6.1 ZODIAC A SAFRAN CELOSVĚTOVĚ A V ČESKÉ REPUBLICE – ZÁKLADNÍ ÚDAJE**

#### **6.1.1 ZODIAC AEROSPACE A SAFRAN CELOSVĚTOVĚ**

Aeronaut Maurice Mallet před 120 lety založil společnost Mallet, Melándri & Pitray zaměřenou na vývoj a výrobu prvních vzducholodí. V roce 1911 byla společnost přejmenována na Zodiac a byly položeny základy leteckého odvětví. Společnost začala vyrábět lodě pro veřejnost (první nafukovací člun), rozvíjela svou exportní politiku a v roce 1964 otevřela svou první dceřinou společnost ve Španělsku. To byl počátek internacionalizace společnosti Zodiac (delamedoletadel.cz, 2019).

Rok 1983 by počátkem strategie akvizic, která umožnila společnosti si vybudovat postavení na předních příčkách na trhu. Došlo k akvizicím mnoha společností, například Aerazur, Air Cruisers, Pioneer Aerospace, Sicma Aero Seat a mnoha dalších. To umožnilo společnosti se rozvíjet v oblasti bezpečnostních systémů letadel, interiérů sedadel a kabin či v odborných znalostech týkajících se letadlových systémů (delamedoletadel.cz, 2019).

V roce 2007 společnost přijala název Zodiac Aerospace a pan Oliver Zarrouati se stal předsedou správní rady. Ve stejné době se společnost začala více specializovat na růst a rozvoj v leteckém byznysu, prodala své podniky zaměřené na námořnický průmysl. Akviziční strategie pokračovala nákupem společností Driessen, Adder nebo TIA, které se specializovaly na design interiérů kabin v letadlech (delamedoletadel.cz, 2019).

Rok 2000 se stává pro společnost přelomem v oblasti vzdělávání. Investice do této oblasti rapidně stouply a zaměstnancům se otevírají nové možnosti k profesionálnímu růstu a dalšímu vzdělávání (delamedoletadel.cz, 2019).

Největší expanzi zažila společnost po roce 2010. Nákupem několika společností (například Heath Tecna či Contour Aerospace) získala společnost Zodiac Aerospace možnost stát se světovým lídrem na trhu v průmyslu výroby kabinových prostor. Akvizice v oblasti systémů s IMS (zábavný program v letadlech), IPS (palubní elektrický systémy) a Triagnosys (palubní připojení) pomohly dotvořit know-how společnosti Zodiac Aerospace. Připojení ke společnosti Safran, které proběhlo v únoru 2018, umožnilo zaujmout společnosti Zodiac Aerospace 3. místo ve světovém žebříčku leteckého průmyslu. Předsedou Výkonné rady společnosti Zodiac Aerospace se stal pan Vincent Mascré (delamedoletadel.cz, 2019).

Zodiac Aerospace se stává světovým lídrem v leteckém průmyslu. Jejich cílem je neustálý dynamický pokrok ve vývoji, inovacích a podnikání. Společnost má obchodní zaměření ve dvou směrech. A to Aircraft Interiors, které se zaměřují na kabiny a sedadla, a Aerosystems zaměřující se na systémovou činnost. Celosvětově zaměstnávají dnes přes 35 000 pracovníků, spolupracují se zákazníky z celého světa a nabízejí ucelenou nabídku výrobků a služeb (delamedoletadel.cz, 2019, interní zdroj, 2019).

Dvě hlavní zásady, na tom si zakládá řízení společnosti Zodiac Aerospace.

První zásada je, že členové dozorčí rady uznávají odpovědnost vůči akcionářům. Práva a povinnosti členů definuje tzv. etická karta (Ethics Charter), kterou podepsali. Druhým principem je zodpovědný postoj k environmentálním a sociálním otázkám. Do procesu jsou integrováni všechny zúčastněné strany (například zákazníci, zaměstnanci, akcionáři, partneři, investoři atp.) (Zdroj: delamedoletadel.cz, 2019, interní zdroj, 2019).

Společnost Zodiac Aerospace se řídí následujícími pěti faktory:

- stabilní růst akciových výnosů
- prostřednictvím vnitřního a vnějšího růstu využívat diverzifikaci v oblastech vysoce technologických podniků
- výběr trhů pro posílení nebo získání vedoucí pozice
- celosvětová prodejní síť
- sladění operací s principy Global Compact

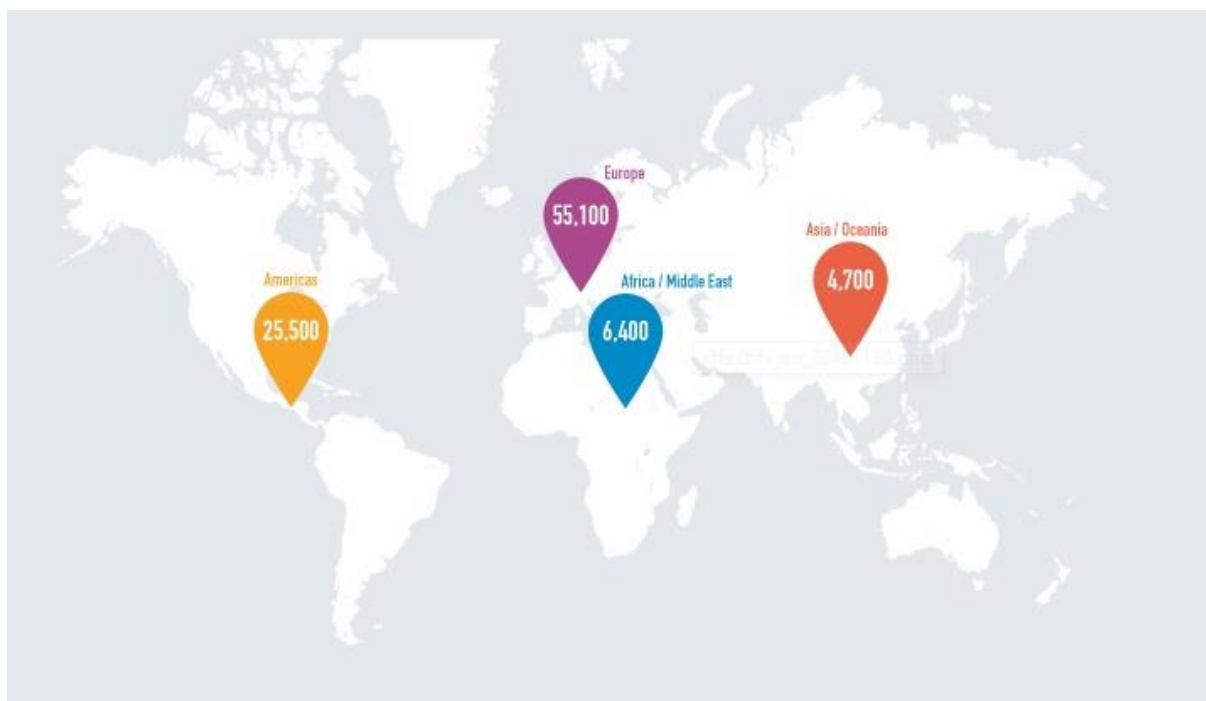
(Zdroj: delamedoletadel.cz, 2019, interní zdroj, 2019).



Připojení ke společnosti Safran, které proběhlo v únoru 2018, umožnilo zaujmout společnosti Zodiac Aerospace 3. místo ve světovém žebříčku leteckého průmyslu. Akvizicí došlo ke spojení dvou významných odvětví leteckého průmyslu s komplexní nabídkou produktů a služeb světové úrovně. Na jedné straně oblast sedadel, interiérů kabin distribuce energie, osvětlení, palivových, kyslíkových a kapalinových systémů či bezpečností zařízení představující společnost Zodiac. Na druhé straně Safran, lídr v oblasti podvozků, kol, brzd, gondol, pohonných systémů a ovládání (delamedoetadel.cz, 2019, interní zdroj, 2019).

Safran je mezinárodní francouzská společnost působící v leteckém, obranném a kosmickém průmyslu. Zaměstnává přes 92 000 zaměstnanců po celém světě. Pro Safran jsou příznačné investice do inovací a technologického pokroku. Zakládá si na kvalitě a stálém vývoji. Na obrázku č. 2 můžeme vidět přibližný počet zaměstnanců na jednotlivých kontinentech (interní zdroj, 2019).

Obr. č 2.: Přibližný počet zaměstnanců na jednotlivých kontinentech



Zdroj: safran-group.com, 2019

Působí v mnoha zemích, navázal nespočet partnerství jak v obchodní, tak průmyslové sféře. Neustále posiluje svojí konkurenční výhodu, výhodu rychle a lokálně reagovat na potřeby svých zákazníků na základě jejich globální průmyslové strategie. Momentálně má neuvěřitelných 334 poboček ve 28 zemích. Nejvíce poboček je ve Francii (110). Obr. č.: Přibližný počet zaměstnanců na jednotlivých kontinentech (safran-group.com, 2019).

## 6.1.2 ZODIAC V ČESKÉ REPUBLICCE

Historie Zodiacu v České republice je úzce spjata spíše se společností Driessen, kterou v roce 1938 založil Gerard Driessen. Trouby a skleněný vozíky zajistily společnosti dobrý start v leteckém průmyslu. V roce 1986 se otevřela první zahraniční továrna (v Thajsku) následována hned několika dalšími po světě a společnost se stala mezinárodní. V České republice otevřela první továrnu v roce 2001 s názvem Driessen Aerospace CZ. V roce 2008 se společnost stala součástí společnosti Zodiac Aerospace (delamedoletadel.cz, 2019g).

V České republice působí od roku 2008 pod názvem Zodiac Galleys Europe. Zaměření této společnosti je výroba kuchyňských modulů (tzv. galin), šatních skříní a místností určené pro odpočinek posádky letadla. Od roku 2011, kdy společnost uzavřela smlouvu „Advanced Customization Policy“ (dále uváděno jen jako ACP Galley) se společností Airbus, dodává galiny pro typy letadel A320. Výrobek ACP Galleys je význačný lehkým a kompozitním materiálem šetřící náklady i palivo. Od roku 2014 probíhá v Plzni závěrečná montáž tzv. Green Galleys, které se vyrábějí v Tunisku. V současné době společnost vyrobila již přes 2000 kusů a nárůst stále pokračuje. V březnu roku 2019 se mění název společnosti na Safran Cabin CZ s.r.o. S akvizicí přichází možnosti rozšíření výroby. Jednou z nich je vývoj a výroba odpočinkových místností pro cestující (delamedoletadel.cz, 2019g, delamedoletadel.cz, 2019d).

V rámci konceptu Lifestyle Cabin se podařilo designérům společnosti získat ocenění Crystal Cabin Award na mezinárodním veletrhu Aircraft interiors expo v Hamburku v roce 2017. Jedná se o prestižní ocenění za dlouholetou práci v oblasti inovací v uspořádání prostoru letadla. V roce 2018 získala plzeňská pobočka cenu Best Performer 2018 od společnosti Airbus za nejlepší výsledky v porovnání s ostatními dodavateli Airbusu. V Hamburku se jim začátkem roku 2019 opět podařilo dosáhnout na ocenění Crystal Cabin Award za vyřešení prostoru v kabině Lower Deck Module (delamedoletadel.cz, 2019a, delamedoletadel.cz, 2019b).

Společnost se neustále vyvíjí, rozšířila se o 4 budovy a dnes zaměstnává přes 1000 zaměstnanců (z toho přibližně 300 žen). Svým zaměstnancům nabízí mnohé benefity jako například jazykové vzdělávání, podporu v kulturním dění či ve sportovním odvětví (placené startovné), rekvalifikační kurzy a školení, závodní stravování, příspěvky na dopravu, kulturu a volný čas a příspěvky na penzijní a životní připojištění. V posledních letech se snaží více působit na spokojenost zaměstnanců a rozšiřuje nabídku benefitů (interní zdroj, 2019, delamedoletadel.cz, 2019ch).

Společnost spolupracuje s univerzitami. Partnerské univerzity jsou Západočeská univerzita v Plzni, Vysoké učení technické v Brně a České vysoké učení technické v Praze. Působí pravidelně na veletrzích pracovních příležitostí, leteckých dnech, dnech otevřených dveří nebo organizuje různé soutěže (delamedoletadel.cz, 2019i).

Od roku 2017 nabízí společnost Trainee program pro studenty a absolventy. Možností jsou i stáže a prohlídky společnosti (delamedoletadel.cz, 2019h).

Společnost Safran Cabin CZ s.r.o. kooperuje s mnoha dalšími společnostmi po celém světě. Momentálně je nejdůležitější spoluprací se sesterskou společností sídlící v Tunisku (Zodiac Automotive Tunisie). Došlo k přesunu výroby některých kuchyní právě do této společnosti (delamedoletadel.cz, 2019e).

**Tabulka č. 1:** Shrnutí základních informací o společnosti Safran Cabin CZ s.r.o.

Obchodní jméno společnosti:	Safran Cabin CZ s.r.o.
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Zápis do obchodního rejstříku:	14. listopadu 2001
Založení společnosti	14. listopadu 2001
IČO:	263 39 510
Předmět podnikání:	Výroba přepravních hliníkových a vlakových či letadlových interiérů.
Sídlo společnosti:	Univerzitní 1119/34 Skvrňany, 301 00 Plzeň
Základní kapitál:	115 000 000,- Kč (podílí se jen Safran a.s.)
Společník společnosti:	Safran Cabin Netherlands N.V. 1812RL Alkmaar, Toermalijnstraat 16, Nizozemské království
Orgány společnosti:	Valná hromada Jednatel
Jednatel:	Philippe Gilles Michel
Účetní období:	Od 1. září do 31. srpna

(Zdroj: Vlastní zpracování dle zakladatelské listiny 2019, Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2019)

Mezi souhrn aktivit společnosti se dá zařadit návrh, vývoj, výroba, lepení, dekorace, montáž, zkoušení, poprodejní podpora, servis, marketingové aktivity a mnoho dalšího. Společnost se pohybuje jen na B2B trzích, mezi největší zákazníky lze zařadit JetBlue Airways a American Airlines (delamedoletadel.cz, 2019d).

Nejvýznamnější výrobní programy společnosti jsou:

- ACP Galleys
- Green Galleys
- LDMCR

- Galley G2 (CAS)

Společnost vyrábí základní strukturu výrobku a pak se vše upravuje na základě potřeb zákazníka. Nejedná se o sériovou výrobu.

Obr. č. 3: Logo firmy Safran Cabin CZ, s.r.o.

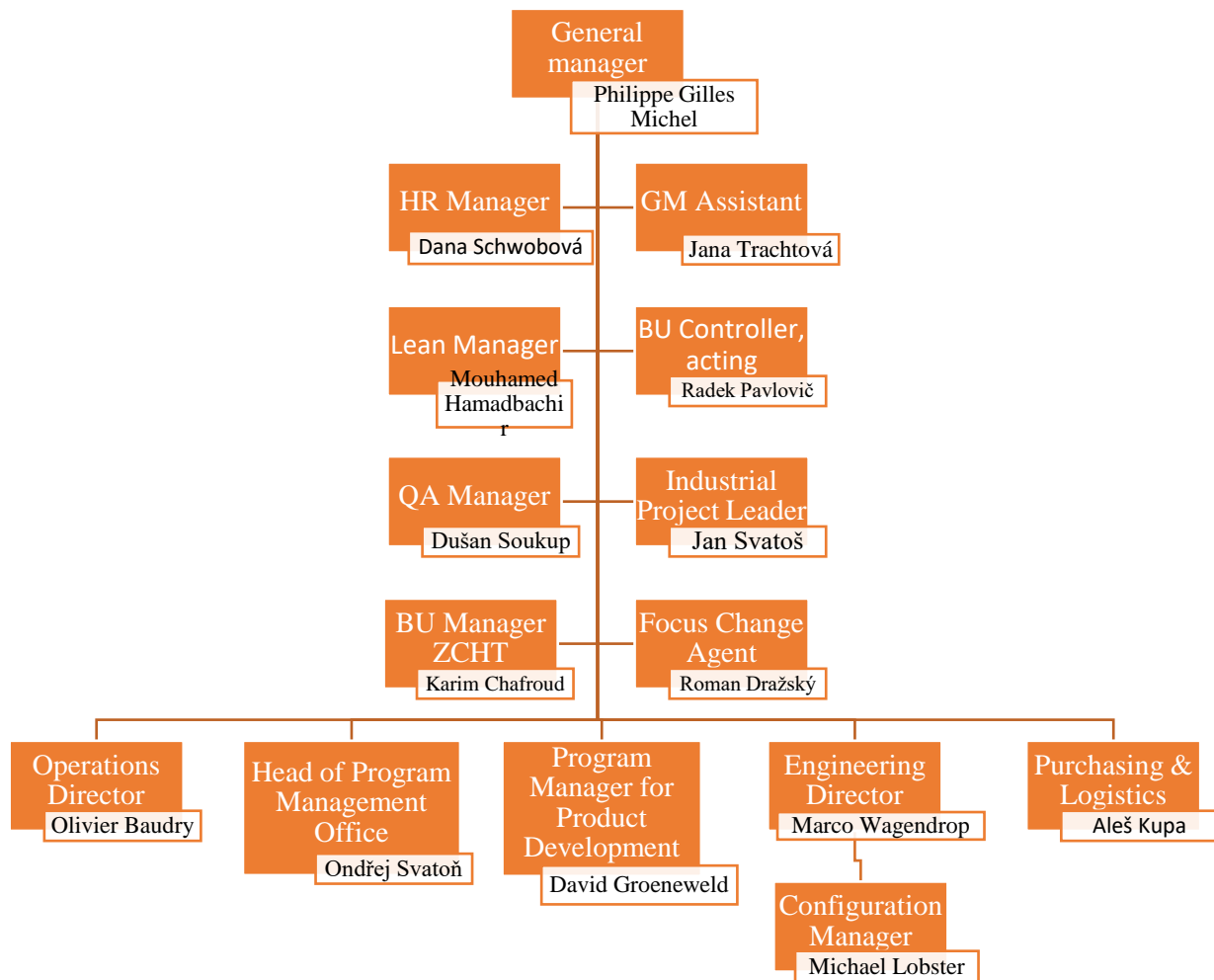


*Zdroj:safran-group.com, 2019*

Na obrázku č. 3 je zobrazeno logo společnosti Safran a.s. Logo je často spojováno se třemi slovy, které odkazují na know-how podniku a na to, co je pro podnik významným bodem, ke kterému chtějí neustále směřovat. Jedná se o slova: Aerospace, Defence a Security. V českém překladu znamenají kosmický prostor, obranu a bezpečí. Stejnou myšlenku i logo převzala česká pobočka. Ta k tomu od roku 2017 začala prosazovat lean marketing a úspěšně v tom pokračuje i nadále. Do konce roku 2019 by ráda česká pobočka sjednotila cíle se společností Safran a.s. (interní zdroj 2019, safran-group.com, 2019).

### 6.1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI A PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Obr. č. 4 : Organizační struktura společnosti



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti, 2019*

Na obrázku č. 4 je znázorněna organizační struktura organizace zachycující vedoucí jednotlivých divizí společnosti.

Vzhledem k tématu této práce je stěžejní uvést i strukturu personálního oddělení. To v rámci adaptačního procesu spolupracuje s danými odděleními, kterých se proces týká. Ve společnosti se personální oddělení dělí na 2 oblasti, HR-A a HR-B. HR-A se dále dělí na 2 podskupiny. První skupina se zaměřuje na zpracování mezd, reporty a druhá má v kompetenci nábor a péči o zaměstnance (interní zdroj, 2019).

## 6.2 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ

Důležitou funkci v rámci adaptačního procesu zajišťuje personální oddělení. Personální oddělení se skládá z 11 osob. V HR-A oddělení je celkem 8 zaměstnanců, v HR-B jsou 2. Celé oddělení vede 1 vedoucí.

Náplň práce tohoto oddělení zahrnuje:

- BOZP a požární ochrana,
- personální reporting,
- personální dokumentace,
- plánování lidských zdrojů,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- získávání a výběr zaměstnanců a jejich adaptace (interní zdroj, 2019).

Oddělení HR-A má v kompetenci reporting, lidské zdroje a péči o zaměstnance. Oddělení pravidelně vytváří personální reporting obsahující informace o lidských zdrojích, fluktuaci, vývoji, vzdělávání apod. V rámci získávání a výběru zaměstnanců personální oddělení zpracovává dokumentaci, pořádá přijímací pohovory, stará se o průběh adaptačního procesu jednotlivých zaměstnanců společně s vedoucími pracovníky. V rámci vzdělávání a rozvoje zajišťuje školení pro zaměstnance a různé rekvalifikační kurzy. S ohledem na vytyčené cíle organizace plánuje další rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (interní zdroj, 2019).

Zpracování a výpočty mezd, odvody záloh na daň, sociální a zdravotní pojištění, zúčtování daní, mzdové listy a evidenční listy důchodového pojištění. To vše spadá pod oddělení HR-A (interní zdroj, 2019).

Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení o požární ochraně spadá pod část personálního oddělení HR-B. Cílem jsou opatření proti vzniku ohrožení či poškození zdraví, ztrátám na životech pracovníků. Pravidelně kontroluje úroveň BOZP, stav vybavení pracovišť, úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek a tyto stavy náležitě vyhodnocuje. Každý nový pracovník při nástupu do organizace podepisuje seznámení s BOZP. Společnost poskytuje svým zaměstnancům ochranné pomůcky na práci. Zaměstnanci tohoto oddělení mají na starost i dokumentaci (interní zdroj, 2019).

## 6.3 VYBRANÉ EKONOMICKÉ UKAZATELE

Tématem této podkapitoly jsou ukazatele rentability. Údaje, ze kterých se vychází, byly převzaty z výročních zpráv společnosti Safran Cabin CZ za roky 2014 až 2018 (viz tabulka č. 2).

Zvolené ukazatele rentability spadají pod poměrové ukazatele. Dochází k porovnání dosaženého výsledku podnikání ke zvolené základně (Scholleová, 2017).

**Tabulka č. 2:** Vybrané hodnoty z rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti za roky 2014 až 2018 (v celých tisících Kč)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Celková aktiva</b>	1 080 383	1 443 316	2 216 783	1 970 106	2 101 246
<b>EAT</b>	343 485	519 462	652 517	737 803	774 961
<b>EBIT</b>	431 500	653 500	829 701	908 622	954 386
<b>Tržby</b>	1 988 450	2 275 196	3 572 621	5 433 414	5 027 659
<b>Vlastní kapitál</b>	693 972	903 549	1 322 723	859 106	902 437

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv, 2019*

Níže jsou rozebrány jednotlivé ukazatele – ROA, ROE, ROS.

### 6.3.1 ROA (Return on Assets)

Ukazatel rentability aktiv (ROA) porovnává zisk podniku před zdaněním a úroky (EBIT) se zdroji, které byly investovány. Dochází ke změření rentability bez vlivu daně z příjmu. Vzorec pro výpočet je  $ROA = EBIT / \text{aktiva}$ . Hodnoty rentability by měly dosahovat alespoň 8% (Scholleová, 2017).

**Tabulka č. 3:** Rentabilita aktiv

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ROA</b>	39,9%	45,3%	37,4%	46,1%	45,4%

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv, 2019*

V tabulce č. 3 můžeme vidět vývoj rentability aktiv společnosti v jednotlivých letech. Rentabilita v roce 2015 výrazně stoupla díky nárůstu obou složek. Procentní hodnoty naopak výrazně poklesly v roce 2016 z důvodu enormního nárůstu aktiv. Posléze se obojí ustálilo a rentabilita posledních 2 let se moc od sebe neliší. Dle výsledných hodnot společnost velmi dobře zhodnocuje své vložené zdroje.

### 6.3.2 ROE (Return on Equity)

Pomocí ukazatele rentability vlastního kapitálu zjistíme, kolik jednotek zisku (čistý výsledek hospodaření) připadá na jednu jednotku vlastního kapitálu. Jinak řečeno zjišťujeme efektivnost reprodukce kapitálu. Využíváme vzorce:  $ROE = EAT/Vlastní\ kapitál$ . Dle literatury by výsledky měly dosahovat alespoň 10% (Scholleová, 2017).

V tabulce č. 4 je uveden za posledních 5 let vývoj hodnoty rentability vlastního kapitálu společnosti. Hodnota od roku 2014 se téměř zdvojnásobila. Lze tvrdit, že ziskovost společnosti je na vysoké úrovni. V roce 2017 a 2018 1 Kč vlastního kapitálu přinášela až 0,8 Kč zisku.

**Tabulka č. 4:** Rentabilita vlastního kapitálu

	2014	2015	2016	2017	2018
ROE	49,5%	57,5%	49,3%	85,9%	85,9%

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv, 2019*

### 6.3.3 ROS (Return on Sales)

Rentabilita tržeb udává, kolik jednotek zisku připadá na jednu jednotku tržeb. Pro výpočet použijeme vzorec:  $ROS = EAT/Tržby$  (z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží). Hodnota tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 10% (Scholleová, 2017).

**Tabulka č. 5:** Rentabilita tržeb

	2014	2015	2016	2017	2018
ROS	17,3%	22,3%	18,3%	13,6%	15,4%

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv, 2019*

Dle výsledků v tabulce č. 5 můžeme vidět, že celkové tržby společnost zhodnocuje efektivně. V roce 2017 se hodnoty ukazatele značně snížily z důvodu nárůstu tržeb uvedených ve výkazu zisku a ztráty. V roce 2018 o necelé dvě procenta zase stouply. Hodnoty všech ukazatelů (ROA, ROE a ROS) se značně liší, ale všechny potvrzují, že podnik, co se týče rentability, zhodnocuje efektivně.

## 6.4 CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI

*„Pracovníci společnosti tvoří její základní pilíř,“* (vedoucí personálního oddělení, 2018).

Pro analýzu adaptačního procesu společnosti je nejprve nutné uvést pár základních informací o zaměstnancích, kterých se analýza týká. Společnost k 10.2 2019 zaměstnává celkem 1208

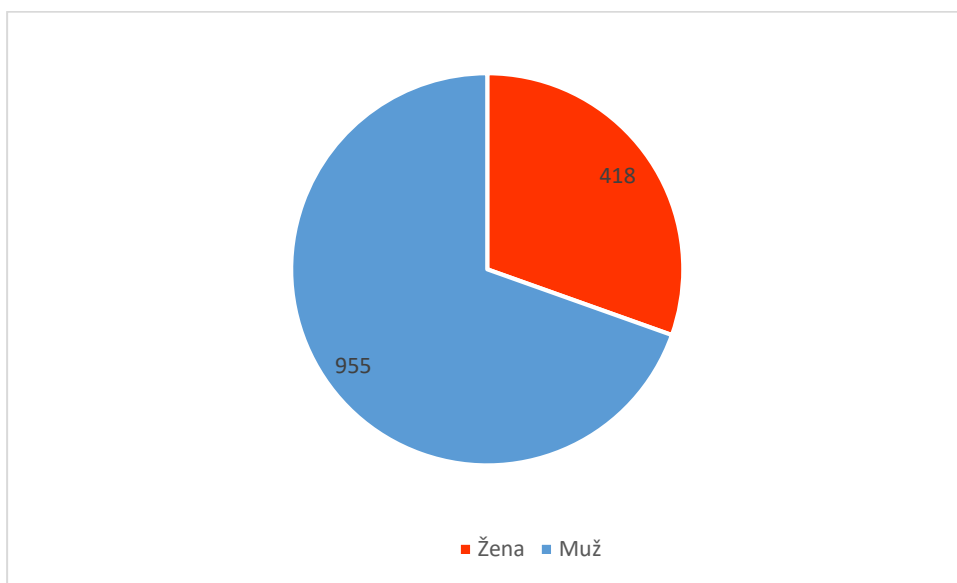


pracovníků a 20 členů řídicích orgánů. 145 pracovníků tvoří pracovníci z agentur, kteří na základě žádosti společnosti, se neúčastnili analýzy adaptačního procesu. Pracovníky můžeme dělit do několik skupin.

#### 6.4.1 Rozdělení dle pohlaví

Obrázek č. 5 nám ukazuje rozdělení zaměstnanců ve společnosti dle pohlaví. Mužů je celkem 955 a žen 418. Čísla jsou zobrazena na obrázku č. 5.

Obr. č. 5 : Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

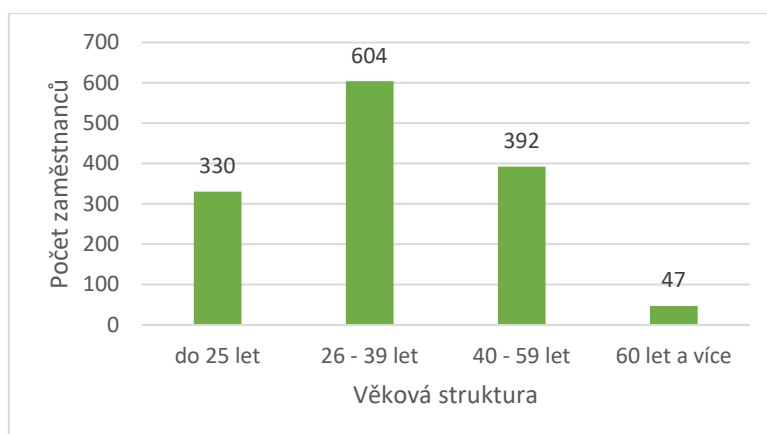


*Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje, 2019*

#### 6.4.2 Rozdělení dle věku

Na obrázku č. 6 je znázorněna věková struktura zaměstnanců. Výrazně převažují zaměstnanci ve věku 26-39 let v počtu 604. Zaměstnanců nad 60 let je 47.

Obr. č. 6 : Rozdělení zaměstnanců dle věku

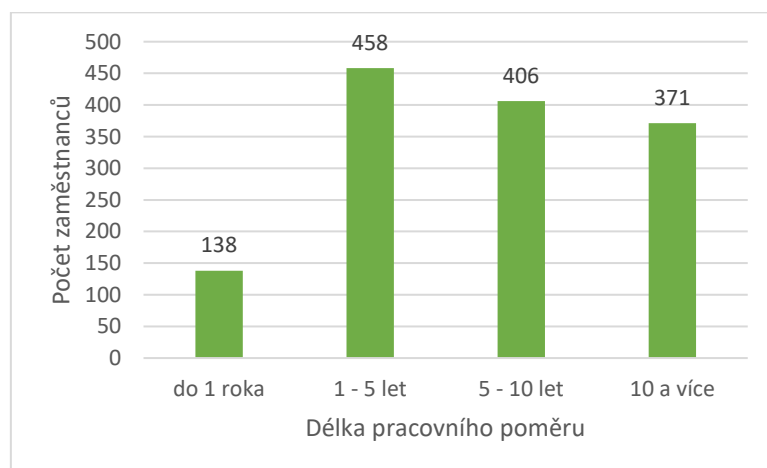


Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje, 2019

### 6.4.3 Rozdělení dle délky pracovního poměru

Údaje uvedené na obrázku č. 7 jsou pro tuto práci velmi důležité. Společnost od roku 2010 aktivně bojuje s fluktuací zaměstnanců, která v roce 2010 dosáhla i 22%. Zavedla motivační a stabilizační program na podporu produktivity a na snížení právě fluktuace zaměstnanců. V roce 2018 se ji podařilo snížit na přijatelnějších 12%. Nejvíce pracovníků (458) pracuje ve společnosti v rozmezí 1 - 5 let, což ukazuje na pozitivní dopad programu.

Obr. č. 7: Rozdělení dle délky pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje, 2019

Důležitou skupinu tvoří zaměstnanci v trainee programu. Studenti, ale i absolventi bakalářského a magisterského studia mají možnost zúčastnit se jednoletého programu zahrnující poznání všech procesů v organizaci. Po projetí assessment centrem pracovník nastupuje na částečný nebo plný úvazek. Má možnost zúčastnit se reálných projektů, stínovat

manažery či navštívit v rámci programu jinou evropskou pobočku, zúčastnit se mnoha školení a nabýt cenné zkušenosti. Po ukončení trainee programu získává pracovník smlouvu na dobu neurčitou (interní zdroj, 2019).

## 7 SOUČASNÝ ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI

Proces adaptace ve společnosti Safran Cabin CZ s.r.o. můžeme rozdělit do několika fází. Společnost se musí řídit stanovenými pravidly a splnit podmínky pro úspěšné navázání pracovně právního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Celý proces zahajuje už výběrový řízení, následující přijímacími pohovory a výběrem nově nastupujícího zaměstnance. Proces je znázorněn na obrázku č. 8. Následuje seznámení s pracovní smlouvou, provedení po organizaci, předání informačního balíčku a seznámení s prací, kterou bude zaměstnanec vykonávat. Rozhovor s personalistou a s budoucím nadřízeným o dalším kariérním rozvoji, o školeních či rekvalifikacích probíhá v prvních dnech po nástupu. Stejně tak prvotní seznámení s ostatními kolegy (interní zdroj, 2019).

Obr. č. 8 : Fáze procesu adaptace



*Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje, 2019*

Proces adaptace začíná tím, že vedoucí pracovník podá na personální oddělení žádost o výběrové řízení na volnou pracovní pozici. Zároveň dodá personálnímu oddělení přesné požadavky na pracovníka. Personální oddělení zhodnotí žádost, připojí profil pracovníka, výši mzdy a její strukturu a oficiálně zahájí výběrové řízení. Personalisté mají více možností jak oslovit případné zájemce o pracovní pozici. Využívají webové stránky, internetové servery, pracovní agentury, billboardy apod. (interní zdroj, 2019).

Po vybrání vhodných životopisů jsou kandidáti pozváni k výběrovému řízení. Personální oddělení pořádá 1. kolo, při kterém dojde k vyřídění vhodných kandidátů. Při 2. kole probíhá rozhovor s budoucím nadřízeným a ke schvalování kandidátů (interní zdroj, 2019).

V případě obsazení místa kandidátem (po jeho přijetí nabídky) personální oddělení připraví na základě vyplněného formuláře zaměstnancem potřebné dokumenty s nezbytnými informacemi jako:

- název pracovní pozice,
- výše a struktura mzdy,
- termín nástupu,
- doba trvání pracovní smlouvy.

Připraví se i podklady pro zdravotní prohlídku a balíček se základními informacemi pro zaměstnance. V případě kdy pracovník neprojde zdravotní prohlídkou u nasmlouvaného lékaře společnosti, nemůže pracovní poměr vzniknout. V případě nenalezení vhodného kandidáta, či odmítnutí nabídky, dochází k přehodnocení výběrového řízení a proces se opakuje (interní zdroj, 2019).

Pracovní smlouva se vždy uzavírá na dobu určitou (6 měsíců) se zkušební dobou v délce 3 měsíců. Může nastat výjimka, kterou uděluje vedoucí personálního oddělení společně s budoucím nadřízeným pracovníka. Smlouvu podepisuje za společnost generální ředitel (interní zdroj, 2019).

K podpisu smlouvy se nový pracovník dostaví s osobními doklady, s dokladem o nejvyšším dosaženém vzdělání, zápočtovým listem či s potvrzením o ukončení evidence na úřadu práce (interní zdroj, 2019).

Část adaptačního procesu agenturních zaměstnanců probíhá v jednotlivých agenturách, se kterými společnost pracuje. Je nutno zajistit registraci pracovníků na příslušném úřadu práce v první den pracovního poměru. Cizince ze zemí mimo EU je nutno nahlásit na cizineckou policii nejpozději do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru. Tito pracovníci pracující na pozicích dělníků prochází jen základním třídním školením. Je jim přidělen vždy do skupiny 10 lidí jeden mentor, případně navíc ještě pomocník pomáhající s komunikací v cizím jazyce. V případě kdy je organizace s pracovníkem velmi spokojena a pracovník se osvědčí jako výkonný zaměstnanec je možnost ze strany jeho nadřízeného zažádat o změnu jeho zaměstnavatele a pracovník se stává kmenovým zaměstnancem (interní zdroj, 2019).

Výhodou agenturních pracovníků je možnost pružně reagovat na změny na trhu. Jeli poptávka po výrobcích vyšší a je zapotřebí více zaměstnanců, organizace informuje danou pracovní agenturu a ta se postará o dosazení potřebného počtu. V opačném případě naopak přeřadí své zaměstnance do jiné organizace (interní zdroj, 2019).

Podmínky ze strany agenturních společností je především zaslání informací o pracovních organizaci. Jedná se o jména pracovníků, jejich data narození, národnost, místo a datum narození, adresu a datum nástupu do zaměstnání (interní zdroj, 2019).

V této práci na základě polostrukturovaného rozhovoru bude nadále podrobněji rozebrán adaptační proces pracovníků ve výrobě a v engineeringu. V obou případech zaměstnanci v prvním týdnu po nástupu absolvují třídní školení v organizaci, kdy jsou jim předány veškeré důležité informace (interní zdroj, 2019).

Ve výrobě jsou pracovníci hned první den rozděleny do skupin maximálně po 10 lidech a celé skupině je přidělen jeden mentor. Ten skupinu doprovází po celý adaptační proces, který je v tomto oddělení nastaven na 6 měsíců. Má to obrovskou výhodu stálého odborného dohledu a možnosti se na cokoli zeptat. Zaměstnanci po celou dobu spolupracují výhradně jen spolu ve skupině, kontakt s ostatními zaměstnanci je omezen na minimum. Zaměstnancům, jako týmu, je předem přidělen úkol a ten splňují po celých 5 měsících. Během té doby stráví každý měsíc v jiné oblasti výroby a montáže a tím mají možnost se seznámit se všemi úkony, které jsou nutné k dokončení výroby jednotlivých výrobků. Během 3 měsíční zkušební doby probíhají rozhovory s nadřízeným pracovníkem každých 14 dní. Zaměstnanec má možnost zhodnotit svoji práci, prodiskutovat případné dotazy či vznést námítky. Po skončení 5. měsíce je zaměstnanec již plně zapojen do pracovního kolektivu, do nového týmu. V tomto okamžiku dochází ve větší míře k sociální adaptaci. Ke konci adaptačního procesu dochází k jeho zhodnocení, probíhá rozhovor s nadřízeným za přítomnosti mentora a k vyhodnocení, zda byl proces úspěšný. V případě úspěšnosti se prodlužuje pracovní smlouva z doby určité na dobu neurčitou či na dobu jednoho roku (interní zdroj, 2019).

V engineeringu probíhá proces obdobně. Jen je každému novému pracovníkovi přidělen jeho vlastní mentor na dobu 3 měsíců. Společně zpravidla zpracovávají projekt a spolupracují s dalšími týmy. Zaměstnanec v tomto případě neprochází jednotlivá oddělení, ale je rovnou zapojen do toho svého. Od začátku spolupracuje s kolegy na splnění vlastního úkolu. Adaptační proces končí též po 6 měsících. Po zkušební době zaměstnanec na základě jeho pozice a potřeb absolvuje několik školení či rekvalifikací nutných ke konání jeho práce. Po celou dobu procesu

probíhají hodnotící rozhovory s mentorem. Závěrečného rozhovoru se již zúčastní i nadřízený pracovník (interní zdroj, 2019).

Mentor přidělený novým zaměstnancům musí splňovat několik kritérií. Musí mít potřebné vzdělání a pedagogické schopnosti. Jako člověk může velice ovlivnit vztah pracovníka k organizaci, k práci i k ostatním kolegům. Mentorem se stává stávající pracovník po absolvování nutných školení a po posouzení nadřízeným pracovníkem (interní zdroj, 2019).

Obsah balíčku s informacemi:

- historie společnosti a plzeňské pobočky,
- charakteristika společnosti a její cíle a hodnoty,
- představení produktů,
- představení jednotlivých oddělení,
- základní předpisy,
- benefity, stravování,
- informace o školení (interní zdroj, 2019).

Během třídního školení, které probíhá v nejbližší možné době po nástupu do zaměstnání, je zaměstnanci sděleno mnoho základních informací. Je seznámen s vnitřními předpisy a proškolen z předpisů BOZP a PO. Je zaevidován do docházkového systému a je mu vystavena čipová karta. Stejným způsobem je mu vystavena karta pro vjezd do areálu. Pokud mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dojde k ukončení pracovního poměru, je povinen zaměstnanec obě karty vrátit. Pracovníci jsou provedeni po organizaci a jsou jim představeny jiné divize. V případě engineeringu je na některé pozice předán zaměstnanci mobilní telefon a notebook pro firemní účely. Pracovníkům z výroby je předán i pracovní a ochranný oděv. Nejdůležitější část školení je představení postupů výroby a montáže výrobků a proškolení v oblasti engineeringu. Školení je značně náročné, co se týče množství informací. Zaměstnancům je na konci školení dán dotazník pro zjištění, zda úspěšně prošli školením.

## **8 ANALÝZA PROCESU ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ**

Cílem této práce je zhodnotit současný proces adaptace zaměstnanců ve společnosti a vyhodnotit zda je vhodný pro potřeby organizace. Analýza procesu probíhala na základě dotazníkového šetření, které se uskutečnilo od začátku března do půlky dubna roku 2019.

Dotazník byl vytvořen na základě odborné literatury a získaných informací pomocí polostrukturovaného rozhovoru od personální pracovnice. Dotazník je uveden v příloze B.

Zvolená cílová skupina pro výzkum zahrnuje:

- současné zaměstnance,
- právě přijaté zaměstnance

konkrétně v engineeringu (THP pracovníci) a ve výrobě (dělníci, operátoři, apod.). Jedná se pouze o kmenové zaměstnance. Zaměstnanci z pracovních agentur jsou na základě žádosti vedení společnosti a z důvodu jazykové bariéry vypuštěni. Tato skupina pracovníků byla zvolena z důvodu největšího zastoupení pracovníků a také ze zvýšené fluktuace u zaměstnanců ve výrobě.

Dotazník byl předán v papírové podobě na pravidelných týdenních meetingech. Za pomoci vedoucích pracovníků byl zaměstnancům vysvětlen účel dotazníku a význam výsledků pro společnost a další vývoj adaptačního procesu. Dotazníků bylo celkem rozdáno 140. 80 kusů do výroby a 60 do engineeringu. Vrátilo se 56 dotazníků.

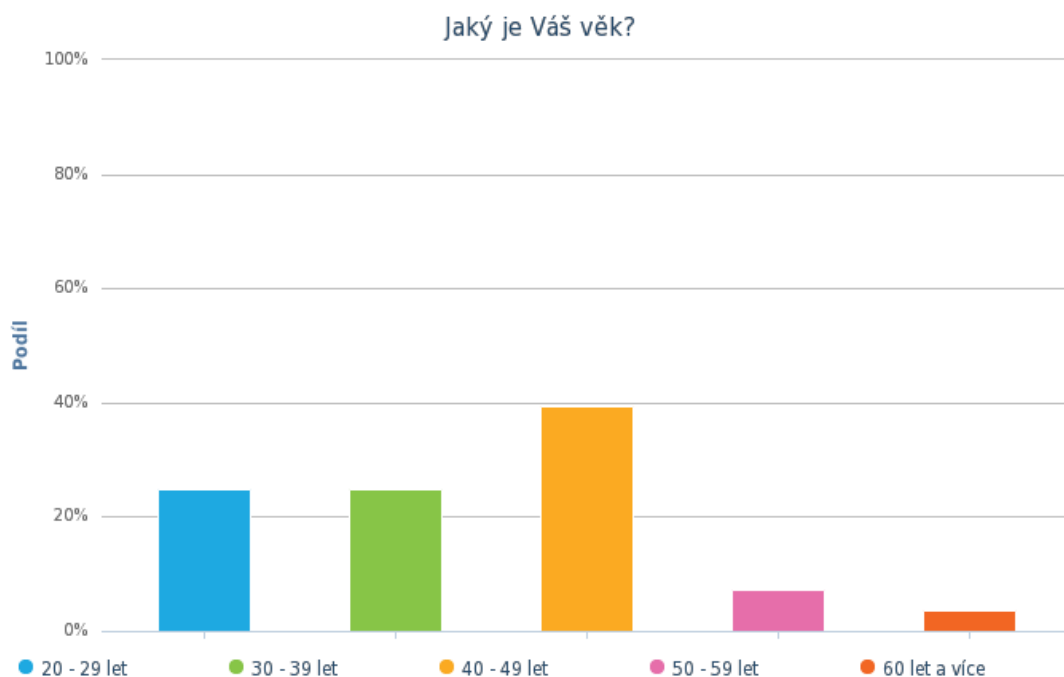
Dotazník se skládá ze 17 otázek. Převažují uzavřené a polouzavřené otázky s počtem 10 otázek dohromady. Na základě polostrukturovaného rozhovoru bylo vyhověno žádosti ze strany organizace a v dotazníku se vyskytují jen otázky na pracovní adaptaci zaměstnanců.

## **8.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

### **8.1.1 Charakteristika respondentů**

Z celkového počtu respondentů dotazník vyplnilo 29 mužů a 27 žen. Na obrázku č. 9 můžeme vidět věkovou strukturu dotazovaných. Většina dotazovaných je ve věku od 40 do 49 let (celkem 22 respondentů). Ve stejném počtu 14 pracovníků má zastoupení věkové kategorie 20 – 29 let a 30 – 39 let. 4 respondenti byli z kategorie 50 – 59 let. Dvěma zaměstnancům bylo přes 60 let.

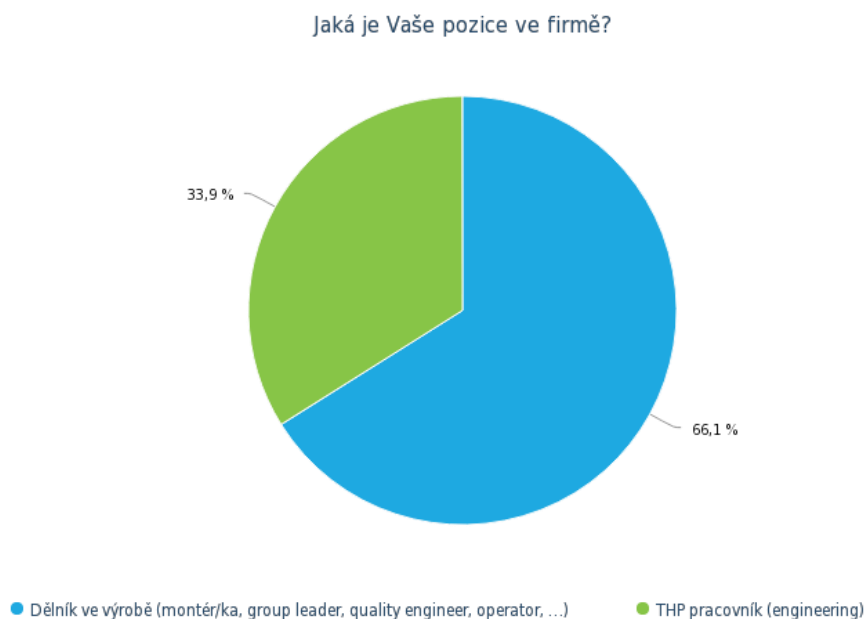
Obr. č. 9: Věková struktura dotazovaných



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek č. 10 nám zobrazuje, kolik pracovníků pracuje jako THP pracovník (engineering) a kolik ve výrobě. Převažují respondenti z výroby v počtu 37. 19 respondentů pracuje jako THP pracovník.

Obr. č. 10: Pozice v organizaci

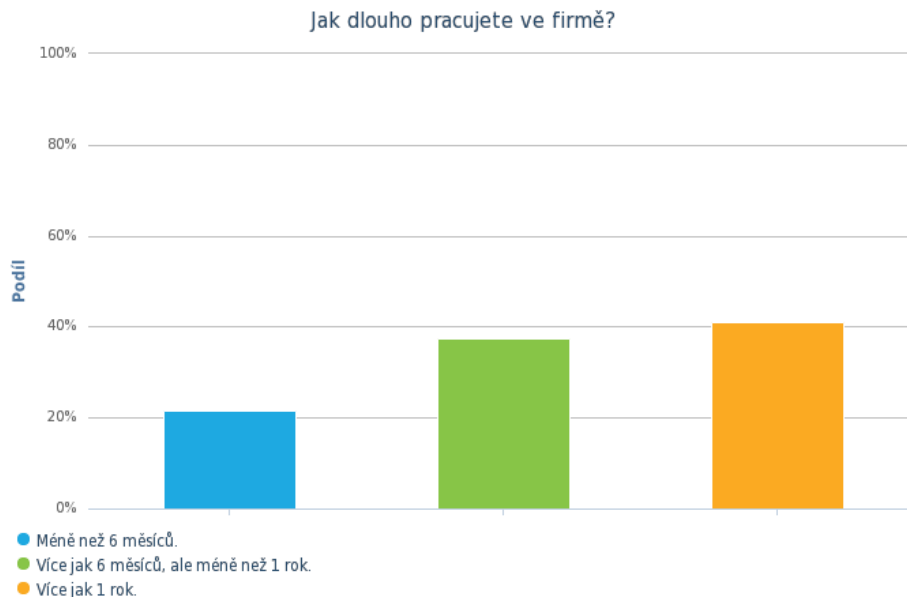


Zdroj: vlastní zpracování, 2019



Délka pracovního poměru respondentů je zachycena na obrázku č. 11. Nejvíce respondentů pracuje v organizaci déle než jeden rok (celkem 23). 21 pracovníků má uzavřenou smlouvu s organizací méně než jeden rok, ale více jak 6 měsíců. Méně jak 6 měsíců pracuje 12 respondentů.

Obr. č. 11: Délka pracovního poměru

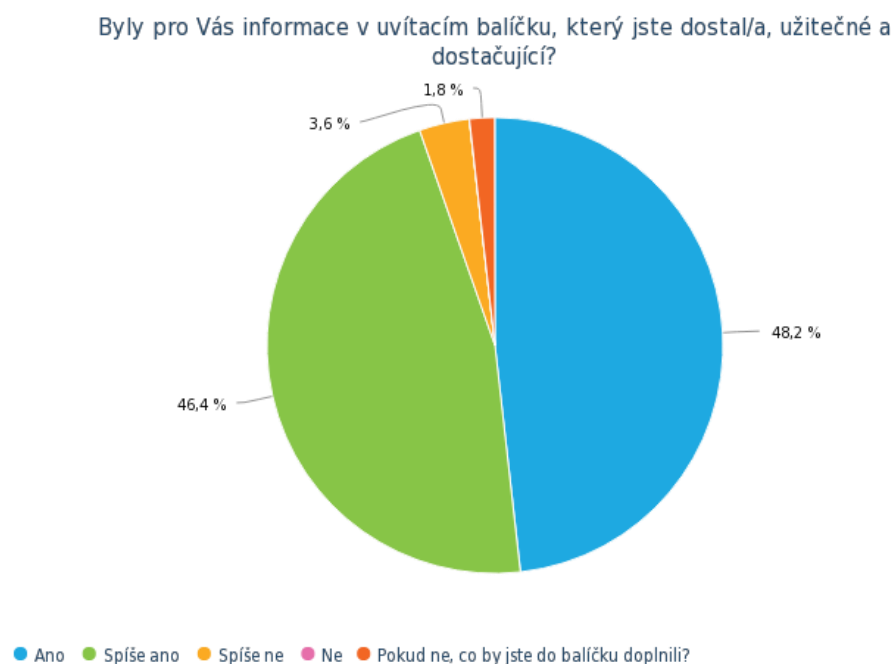


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### 8.1.2 Byly pro Vás informace v uvítacím balíčku, který jste dostal/a, užitečné a dostačující?

V procesu adaptace je důležité předávání potřebných informací novému zaměstnanci. V případě balíčku s informacemi je výhodou pro zaměstnance možnost se k informacím vracet. Téměř 100% respondentů je spokojeno s uvítacím balíčkem. 2 respondenti odpověděli na otázku spíše ne. Jako pozitivní se dá hodnotit nulové zastoupení odpovědi ne. 1 respondent zmínil, že mu v balíčku chyběly informace o dopravě do podniku. Grafické zpracování odpovědí je znázorněno na obrázku č. 12.

Obr. č. 12: Užitečnost informací v uvítacím balíčku

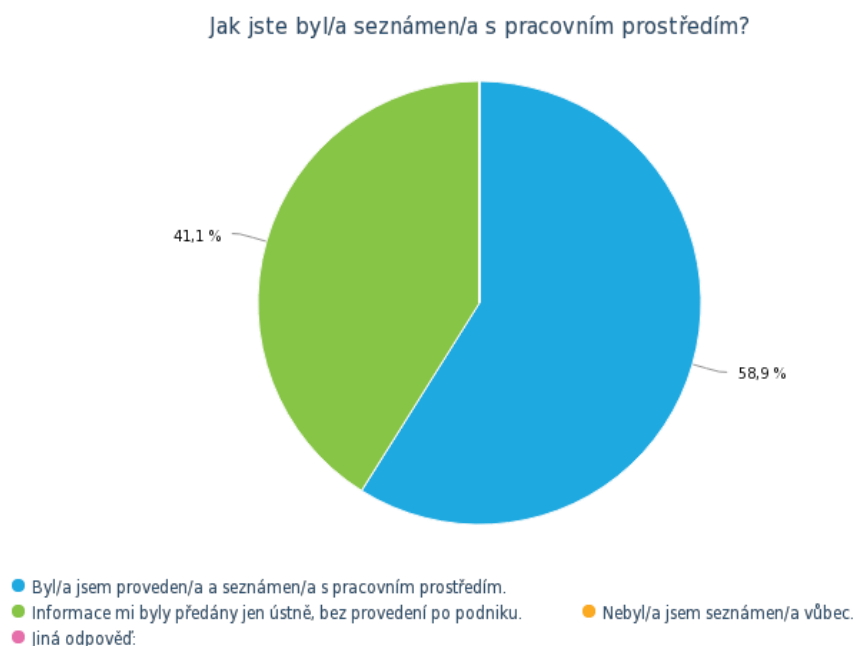


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### 8.1.3 Jak jste byl/a seznámen/a s pracovním prostředím?

Přes 50% respondentů (33) odpovědělo na tuto otázku, že byli provedeni a seznámeni s pracovním prostředím. Tuto odpověď volili především zaměstnanci výroby, tzv. dělníci. Naopak u zaměstnanců engineeringu převládala odpověď, že informace ji byli předáni jen ústně. Při vyhodnocování této otázky se nesmí zapomenout brát v potaz, že v engineeringu má každý jednotlivý pracovník svého mentora. Patro přidělené pro engineering není rozsáhlé, je zaveden open-space a proto není ani nutné pracovníka provádět. Oproti tomu ve výrobě připadá jeden mentor na 10 pracovníků. Už jen z tohoto důvodu je jednodušší pracovníky provést po výrobní hale, která je taky značně rozlehlá, než jim vše podrobněji vysvětlovat. Faktor hraje i možnost přítomnosti agenturních pracovníků mluvící jiným jazykem ve skupině. Provedení po celé organizaci a seznámení s ostatními odděleními dochází během základního školení. Nulové zastoupení v grafu má odpověď nebyl/a jsem seznámen/a vůbec a jiná odpověď. Procentní zastoupení odpovědí můžeme vidět na obrázku č. 13.

Obr. č. 13: Seznámení s pracovním prostředím



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

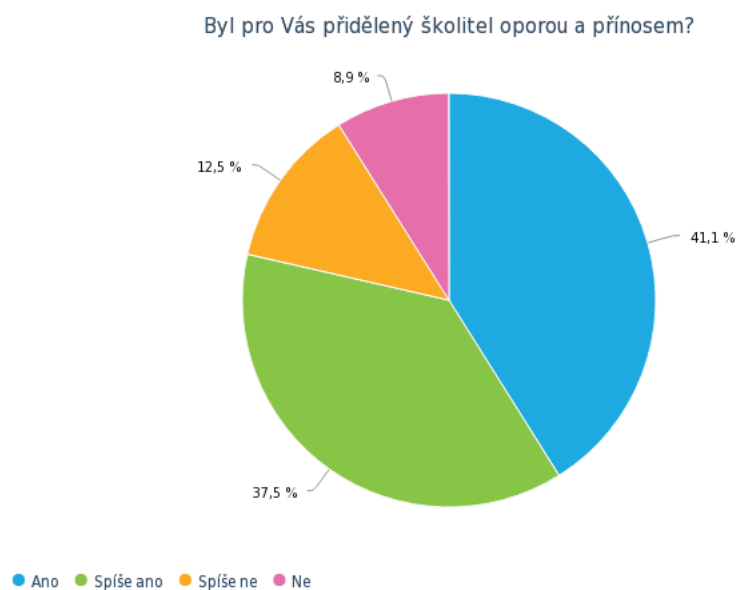
#### 8.1.4 Byl pro Vás přidělený školitel oporou a přínosem?

S ohledem na počet přidělených zaměstnanců jednomu mentorovi ve výrobě není překvapující, že všichni respondenti odpovídající na otázku spíše ne a ne je z výroby. Skupinu čítá 12 respondentů. Necelých 80% dotazovaných zvolilo odpověď ano a spíše ano. Z toho vyplývá, že zaměstnanci engineeringu, kteří volili tyto odpovědi, jsou spokojeni se svým přiděleným mentorem, byl pro ně přínosem a oporou. Odpovědi jsou na obrázku č. 14 (viz další strana).

#### 8.1.5 Byly pro Vás informace získané během základního třídního školení užitečné a dostačující?

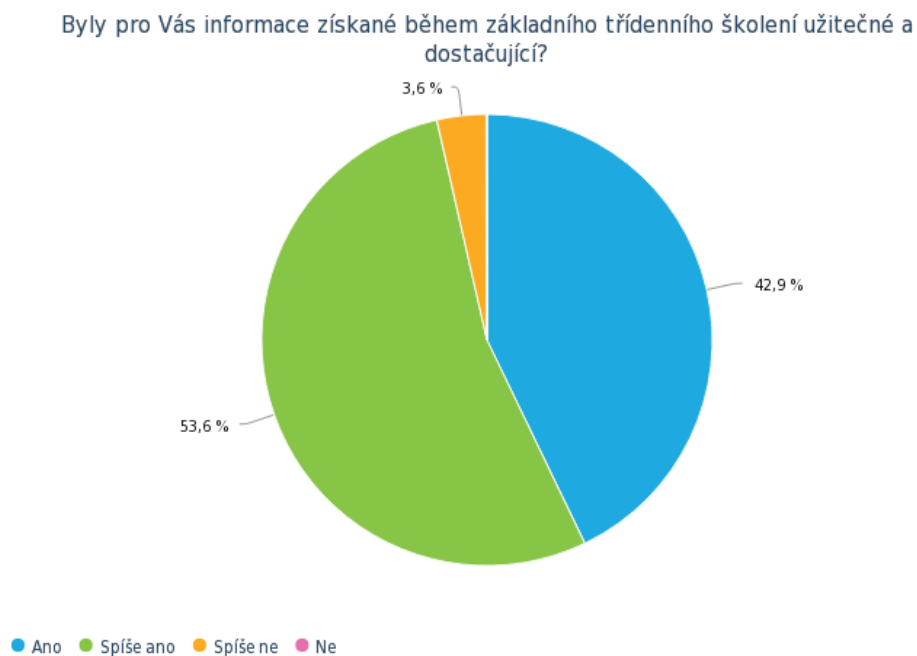
Téměř 100% respondentů se shodlo na tom, že informace získané během školení byly pro ně přínosem a byly předány v dostačující míře. Pouze 2 respondenti byli spíše nespokojeni s informacemi. Obrázek č. 15 (viz další strana) ukazuje zastoupení jednotlivých odpovědí.

Obr. č. 14: Školitel



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obr. č. 15: Informace získané během školení

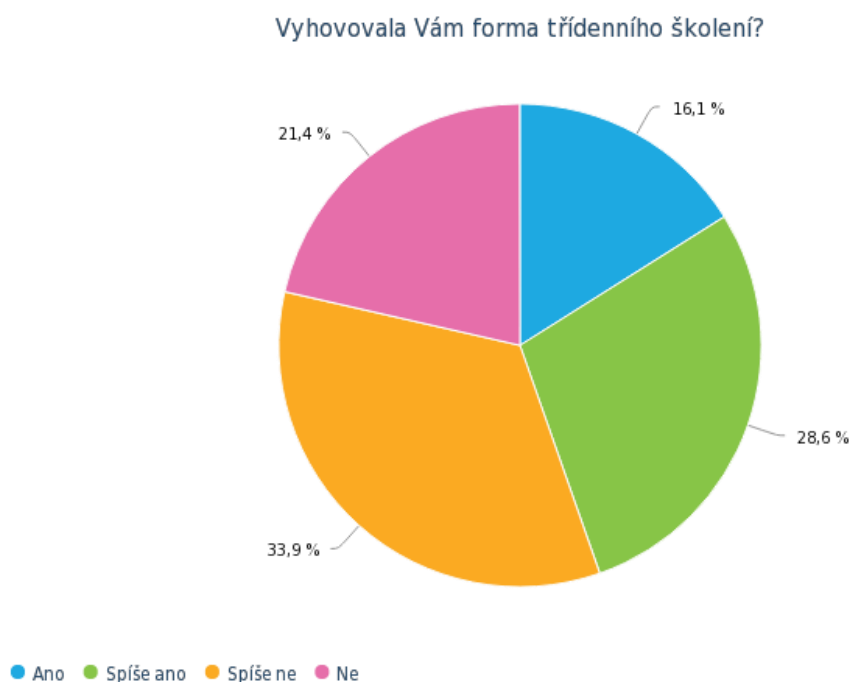


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### 8.1.6 Vyhovovala Vám forma třídního školení?

Při vyhodnocování této otázky bylo zjištěno, že žádná z odpovědí nepřevyšuje výraznou většinu, jak je vidět na obrázku č. 16. Pouhých 9 respondentů odpovědělo, že jim vyhovovala forma školení. S touto odpovědí převažovali THP pracovníci. Většina dělníků odpověděla, že jim forma spíše nevyhovovala a nevyhovovala úplně. 16 respondentů bylo spíše spokojeno s formou školení.

Obr. č. 16: Forma školení



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### 8.1.7 Konzultace s nadřízeným

Na otázku zda proběhly konzultace s nadřízeným je 51 responzí pozitivních. V pouhých 5 případech ke konzultacím nedošlo. Dá se předpokládat, že v těchto případech docházelo k pravidelným konzultacím s mentorem, který vše pak řádným způsobem předal v papírové podobě nadřízenému pracovníkovi.

Další otázkou se zjišťovalo, zda konzultace probíhali podle předepsaného časového plánu (viz kapitola současný adaptační proces zaměstnanců). Přibližně 70% respondentů (38) potvrdilo, že konzultace proběhly podle plánu. 16 dotazovaných uvedlo, že se neuskutečnily podle plánu.

Nejčastější jiná odpověď byla, že konzultací bylo o polovinu méně z důvodu zkušeností pracovníka. Týká se především zaměstnanců, kteří přechází například v rámci organizace na jinou pozici (na základě třeba povýšení).

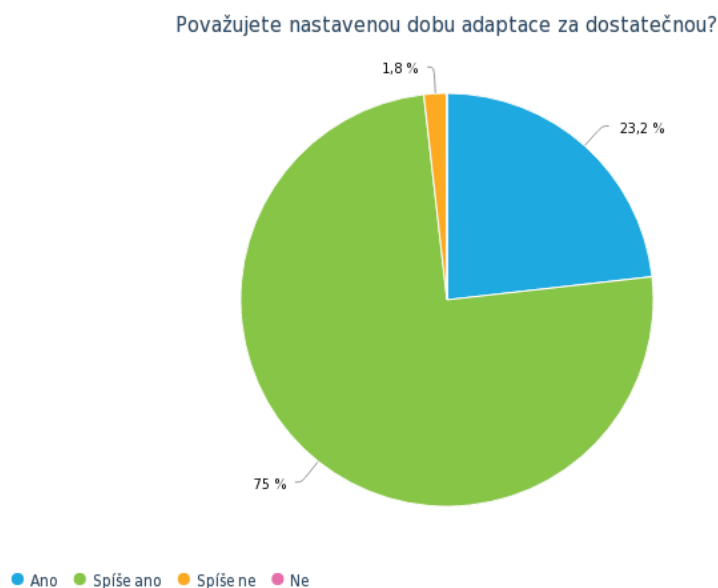
U otázky hodnotící konzultace bylo 41 responzí s pozitivním přínosem. Zaměstnanci nejčastěji vypisovali jako plus zájem zaměstnavatele, vstřícnost, možnost vyjádřit se, zájem o problémy na pracovišti. Počet odpovědí s negativním přínosem čítá 15. Jako výtky jsou zmíněny následující odpovědi:

- Konzultace proběhly jen s mým školitelem, který neměl takovou pravomoc řešit mé problémy.
- Konzultace byly velmi krátké (do 10 minut). Ocenil/a bych je v delším rozsahu.
- Větší zájem o problémy se školitelem.
- Všechny konzultace neproběhly, jen část. Pouze závěrečná konzultace proběhla podle plánu.

### 8.1.8 Považujete nastavenou dobu adaptace za dostatečnou?

Obrázek č. 17 znázorňuje míru spokojenosti zaměstnanců s nastavenou dobou adaptace. Dobu adaptačního procesu považuje za dostatečnou 13 dotazovaných. Spíše ano zvolilo 42 respondentů a 1 respondent zaškrtl možnost spíše ne.

Obr. č. 17: Nastavená doba adaptace

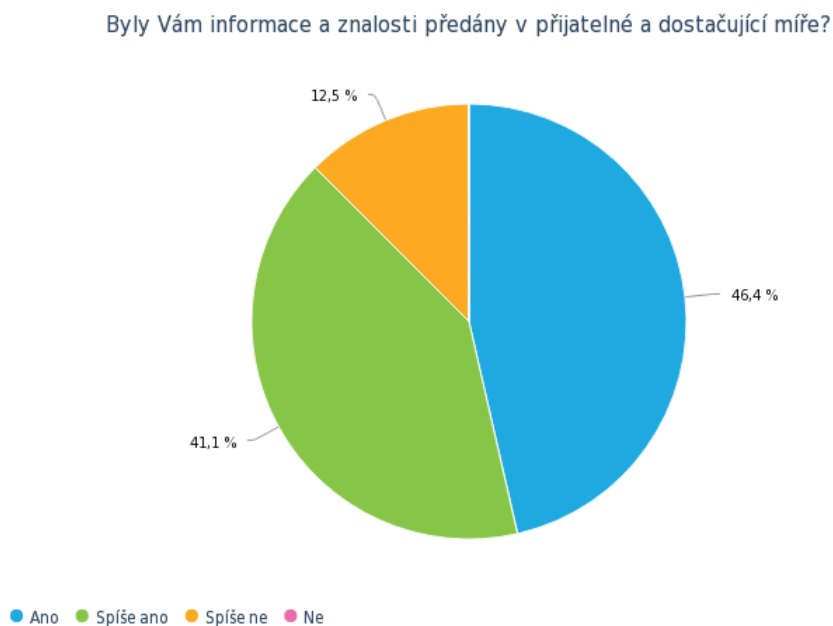


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### 8.1.9 Byly Vám informace a znalosti předány v přijatelné a dostačující míře?

V případě této otázky 26 respondentů odpovědělo, že jim byly informace a znalosti předány v takové míře, která jim přišla vyhovující a dostačující. 23 dotazovaných zvolilo odpověď spíše ano a 7 respondentů zaškrtno spíše ne. Všechny odpovědi můžeme vidět na obrázku č. 18.

Obr. č. 18: Informace a znalosti

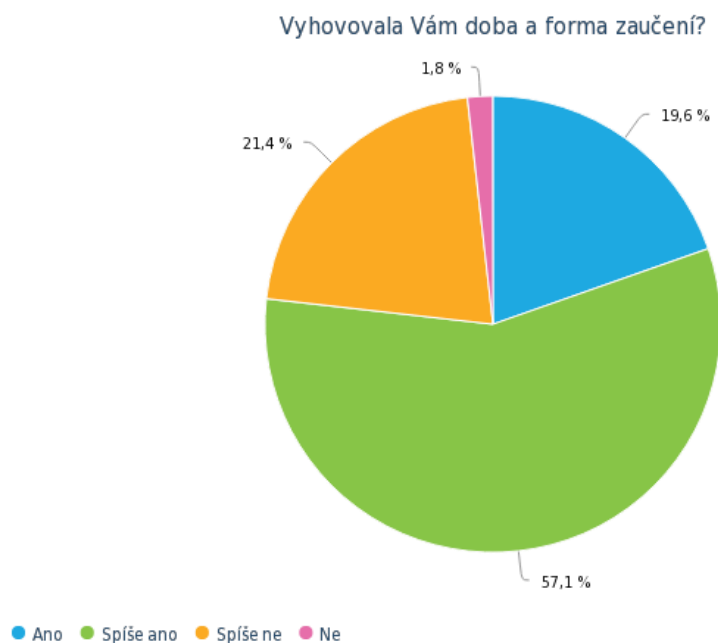


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### 8.1.10 Vyhovovala Vám doba a forma zaučení?

Odpovědi na tuto otázku jsou silně ovlivněny nespokojeností s formou třídního školení. Dalo se proto předpokládat rozdílnost v odpovědích na tuto otázku. Procenta respondentů, kteří zvolili jednotlivé odpovědi, jsou na obrázku č. 19. 43 dotazovaných hodnotili kladně dobu a formu zaučení. Odpověď spíše ne si vybralo 12 odpovídajících a 1 zvolil odpověď ne.

Obr. č. 19: Doba a forma zaučení



*Zdroj: vlastní zpracování, 2019*

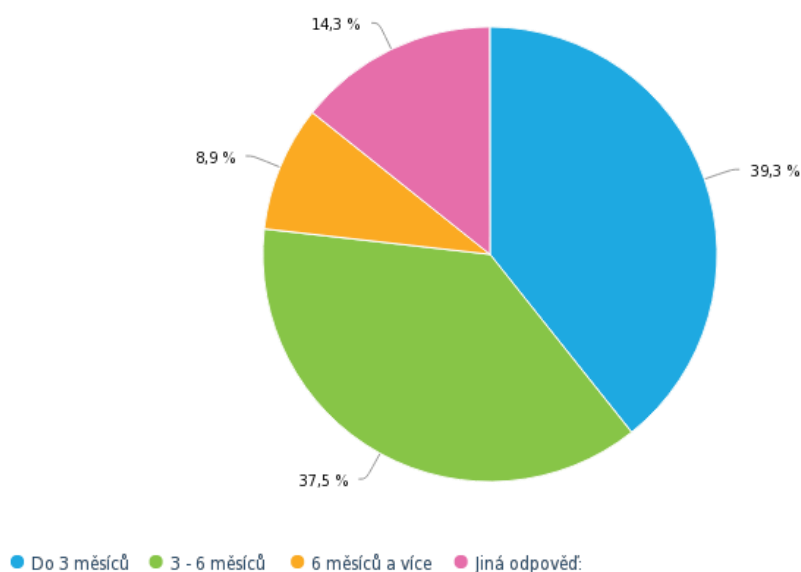
### **8.1.11 Jak dlouho trvala doba zapracování? Konkrétně ve Vašem případě na Vaši pozici?**

Dle obrázku č. 20 lze posoudit dobu zapracování jednotlivých zaměstnanců na konkrétní pracovní pozice. U THP pracovníků byla nejčastěji zvolena odpověď do 3 měsíců (počet respondentů 22). Zaměstnanci pracující ve výrobě volili více odpověď od 3 do 6 měsíců. V obou skupinách se vyskytla odpověď 6 měsíců a více. 8 respondentů se v době výzkumu ještě zapracovávalo.



Obr. č. 20: Konkrétní doba zapracování

Jak dlouho trvala doba zapracování ? Konkrétně ve Vašem případě na Vaši pozici?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### 8.1.12 Doporučení na změnu v adaptačním procesu

Níže je uveden výčet několika doporučení, které zaměstnanci vypsali do dotazníku.

- Dodání informací o dopravní dostupnosti do balíčku.
- Rozdělit základní školení do více dní.
- Zmenšit počet pracovníků ve skupině ve výrobě.
- Zrušit izolované skupiny adaptujících pracovníků ve výrobě a zapojit je mezi ostatní pracovníky.
- Umožnit ve výrobě kontakt s ostatními pracovníky – kolegy.

## 8.2 POZITIVA A NEGATIVA PROCESU ADAPTACE

V následující tabulce č. 6 můžeme spatřit pozitiva a negativa procesu adaptace, které vplynuly z šetření:

Tab. č. 6: Pozitiva a negativa procesu adaptace

POZITIVA	NEGATIVA
Užitečnost informací v balíčku.	Forma základního třídního školení.
Seznámení s pracovním prostředím	Absence kontaktu s kolegy ve výrobě.
Spokojenost zaměstnanců v engineeringu se školitelem.	Nespokojenost se školitelem ve výrobě.
Realizace konzultací s nadřízeným.	Nespokojenost s délkou konzultací.
Předání znalostí a informací v dostačující míře.	Fluktuace zaměstnanců ve výrobě.

*Zdroj: vlastní zpracování, 2019*

## 9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Návrhy jsou zpracovány na základě analýzy adaptačního procesu v organizaci a výsledků dotazníkového šetření. Z tohoto šetření vplynulo, že zaměstnanci jsou nejvíce nespokojeni s formou třídního školení. Společnost by se proto měla nejvíc zaměřit na změnu formy tohoto školení.

### 9.1 ZMĚNA FORMY ŠKOLENÍ

Společnost by měla zavést jinou formu školení. Pro zaměstnance je velmi náročné podstoupit školení pouze ve třech po sobě jdoucích dnech a jen v ústní formě za pomoci prezentací. Jednou z možností je rozdělit školení do více dní s ohledem na vytíženost školitelů. Seznámení s ostatními divizemi by se mohlo přesunout na dobu mimo školení a mohli by se toho ujmout samotní školitelé. Pro pracovníky by to bylo méně náročné a bylo by určitě i snazší pro ně se případně ozvat se svými dotazy.

Další možností by bylo využití e-learningu. E-learningové kurzy šetří čas i peníze. Pro pracovníka nejsou tak náročné. Může v klidu si kurz celý projít, případně si na chvíli

odpočinout. E-learning nabízí třeba společnost cover.cz. Mají v nabídce následující služby uvedené v tab. č. 7 vztahující se k e-learningu (cover.cz/e-learning, 2019).

Tab. č. 7: Služby k e-learningu

PŘIZPŮSOBENÍ ZDARMA	VYSOKÁ BEZPEČNOST
PODPORA A KONZULTACE ZDARMA	E-LEARNINGOVÝ PORTÁL A WEB
VÝUKOVÁ VIDEA A DOKUMENTACE	ZKUŠEBNÍ VERZE ZDARMA

*Zdroj: vlastní zpracování dle cover.cz/e-learning, 2019*

Dokonce tato společnost nabízí adaptační kurzy, které by firma pro své potřeby mohla též využít.

## 9.2 POČET ZAMĚSTNANCŮ V ADAPTUJÍCÍ SE SKUPINĚ

Bylo vyzorováno, že pracovníků v oddělení výroby nevyhovuje systém práce v samostatné skupině s přiděleným mentorem. Možným řešením by bylo skupinu zmenšit až z 10 pracovníků na maximální počet 5 i s mentorem.

Úplně nejlepším řešením vyplývajícím s výsledku šetření by bylo tyto skupiny zrušit a pracovníky rovnou zapojit mezi ostatní kolegy. Nejenom, že by pracovníci prošli i sociální adaptací, ale společnost by ušetřila výdaje na jednotlivé mentory. Ty činí každý měsíc až 350 000,- Kč. Adaptoující se zaměstnanci by měli možnost spoustu věcí pochytit od svých kolegů, učit se od nich. Problémem by samozřejmě byli agenturní pracovníci. V jejich případě by bylo lepší ponechat stávající systém z důvodu převládající jazykové bariéry.

## 9.3 INFORMACE O DOPRAVNÍ DOSTUPNOSTI

Jak již bylo zmíněno výše v práci, společnost má balíček s informacemi dobře konstruován. Nicméně z dotazníkového šetření vyplynulo, že by bylo na místě dodat informace o dopravní dostupnosti společnosti. Informace o dopravní dostupnosti MHD jsou uvedeny v tabulce č. 8.

Tab. č. 8: Dopravní dostupnost MHD

autobusem č. 36	zastávka Plochá dráha
autobusem č. 30	zastávka U Letiště
autobusem č. 24	zastávka U Letiště

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Cílem této práce nebylo zjistit, kolik zaměstnanců dojíždí autem do práce. Společnost by měla provést šetření a případně do informací ještě dodat např. mapu oblasti, kde se nachází a jak k ní autem dojet.

#### **9.4 DALŠÍ NÁVRHY**

Z dotazníkového šetření ještě vyplynula nespokojenost zaměstnanců s časovou dotací při pravidelných rozhovorech s nadřízeným. Je důležité naslouchat svým zaměstnancům a dát jim možnost vznést námitky, představit své návrhy a zahájit diskuzi k problému. Nespokojený zaměstnanec může vést k tomu, že adaptační proces bude neúspěšný. Společnost by měla tedy zvážit časovou náročnost jednotlivých rozhovorů a zvolit spíše větší časové dotace.

Společnost by měla také více podporovat sociální adaptaci. Spokojenost zaměstnanců závisí i na tom, jak se cítí ve společnosti a ve svém týmu. Je spousta možností, jak podporovat sociální adaptaci. Např. různé adaptační hry, namíchání týmů nových a stálých pracovníků apod.

## ZÁVĚR

Proces adaptace zaměstnanců v organizaci bylo tématem této bakalářské práce. Analýza probíhala ve společnosti Safran Cabin CZ s.r.o. sídlící v Plzni. Společnost je světovým lídrem v leteckém průmyslu, v Plzni se vyrábí kuchyňky a šatní skříně do letadel. Cílem předkládané práce bylo zanalyzovat proces adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci a podat případné návrhy na zlepšení. Cíle bylo dosaženo za pomoci studia odborné literatury, analýzy interních materiálů, dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru.

Bakalářská práce byla členěna na dvě části. V první části v pěti kapitolách byl pomocí odborné literatury popsán teoretický základ zaměřující se na pojem adaptace, psychologickou smlouvu a adaptační proces.

Praktická část v následujících 3 kapitolách předkládá analýzu adaptačního procesu, která proběhla ve společnosti Safran Cabin CZ s.r.o. Pro analýzu byly zkoumány ekonomické ukazatele organizace, její charakteristika a historie, personální oddělení a charakteristika zaměstnanců. V osmé kapitole práce uvádí analýzu dotazníkového šetření a v deváté návrhy na zlepšení, které by společnost mohla aplikovat.

## **SEZNAM TABULEK**

- Tab. č. 1: Shrnutí základních informací o společnosti Safran Cabin CZ s.r.o.
- Tab. č. 2: Vybrané hodnoty z rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti za roky 2014 až 2018 (v celých tisících Kč)
- Tab. č. 3: Rentabilita aktiv
- Tab. č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu
- Tab. č. 5: Rentabilita tržeb
- Tab. č. 6: Pozitiva a negativa procesu adaptace
- Tab. č. 7: Služby k e-learningu
- Tab. č. 8: Dopravní dostupnost MHD

## SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. č. 1: Schéma adaptačního programu
- Obr. č. 2: Přibližný počet zaměstnanců na jednotlivých kontinentech
- Obr. č. 3: Logo firmy Safran Cabin CZ, s.r.o.
- Obr. č. 4: Organizační struktura společnosti
- Obr. č. 5: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví
- Obr. č. 6: Rozdělení zaměstnanců dle věku
- Obr. č. 7: Rozdělení dle délky pracovního poměru
- Obr. č. 8: Fáze procesu adaptace
- Obr. č. 9: Věková struktura dotazovaných
- Obr. č. 10: Pozice v organizaci
- Obr. č. 11: Délka pracovního poměru
- Obr. č. 12: Užitečnost informací v uvítacím balíčku
- Obr. č. 13: Seznámení s pracovním prostředím
- Obr. č. 14: Školitel
- Obr. č. 15: Informace získané během školení
- Obr. č. 16: Forma školení
- Obr. č. 17: Nastavená doba adaptace
- Obr. č. 18: Informace a znalosti
- Obr. č. 19: Doba a forma zaučení
- Obr. č. 20: Konkrétní doba zapracování

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

apod.	a podobně
atp.	a tak podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
EAT	Earnings after Tax – čistý zisk
EBIT	Earnings before Interest and Taxes – zisk před úroky a zdaněním
MHD	Městská hromadná doprava
MS	Ministerstvo spravedlnosti
např.	například
ROA	Return on Assets – rentabilita aktiv
ROE	Return on Equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on Sales – rentabilita tržeb
THP	technickohospodářský pracovník
tzv.	takzvaný



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0223-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. 774 s. ISBN 978-80-7367-569-1.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007. xi, 376 s. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUBIŠTA, Václav. *Obecná biologie: úvodní učební text biologie pro 1. ročník gymnázií*. 3., upr. vyd. Praha: Fortuna, 2000. 103 s. ISBN 80-7168-714-6.
- NOVÝ, Ivan a SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 191 s. Manažer. ISBN 80-247-0384-X.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 271 stran. Expert. ISBN 978-80-271-0413-0.
- STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Děláme do letadel. *Cena za vizionářský koncept* [online]. 2019a [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.delamedoletadel.cz/cena-za-vizionarsky-koncept-pro-zodiac-aerospace/>.

Děláme do letadel. *Dvoji ocenění* [online]. 2019b [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.delamedoletadel.cz/dvoji-oceneni-perfektni-prace-pro-safran/>.

Děláme do letadel. *Jak zachránit kolegy* [online]. 2019c [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.delamedoletadel.cz/jak-zachranit-kolegy-a-neci-zivot/>.

Děláme do letadel. *Jen rok a půl po první tisícovce* [online]. 2019d [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.delamedoletadel.cz/jen-rok-a-pul-po-prvni-tisicovce-slavime-vyrobeni-2000-palubni-kuchynky-pro-letoun-a320/>.

Děláme do letadel. *Kde všude létají galiny* [online]. 2019e [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.delamedoletadel.cz/kde-vsude-litaji-galiny-z-plzne/>.

Děláme do letadel. *Kdo jsme* [online]. 2019f [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.delamedoletadel.cz/my-jsme-safran-cabin-cz/>.

Děláme do letadel. *Odkud pochází Zodiac Aerospace?*. [online]. 2019g [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.delamedoletadel.cz/clanky/>.

Děláme do letadel. *Pro studenty* [online]. 2019h [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.delamedoletadel.cz/pro-studenty/>.

Děláme do letadel. *Stěhujeme se do nových kanceláří* [online]. 2019ch [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.delamedoletadel.cz/stehujeme-se-do-novych-kancelari-a-je-na-co-se-tesit/>.

Děláme do letadel. *Studenty zajímal trainee program* [online]. 2019i [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.delamedoletadel.cz/studenty-zajimal-trainee-program-moznost-brigady-i-vedeni-diplomek/>.

E-learning. *Cover media* [online]. 2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <http://www.cover.cz/e-learning>

Ministerstvo spravedlnosti ČR. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2019 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=168379&typ=PLATNY>.

Safran. *Logo společnosti Safran a.s.* [online]. 2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.safran-group.com/>.

Safran. *Přibližný počet zaměstnanců na jednotlivých kontinentech* [online]. 2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.safran-group.com/group-0#4/>.

Safran. *Safran worldwide* [online]. 2019 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.safran-group.com/group-0#4>.

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Polostrukturovaný rozhovor

Příloha B: Dotazníkové šetření ve společnosti Safran Cabin CZ s.r.o.

## **PŘÍLOHA A: Polostrukturovaný rozhovor**

### **ROZHOVOR**

Rozhovor se uskutečnil z důvodu zjištění informací o stávajícím adaptačním procesu ve společnosti Safran Cabin CZ s.r.o. Proběhl 14. 12. 2018 v sídle společnosti na Borských polích. Probíhal na personálním oddělení s personální pracovnící, která konkrétně má na starost adaptační proces. Rozhovor trval celkem hodinu a půl a byly pokládány otázky podle předem stanovených okruhů a bodů, které jsou uvedeny níže:

1. Informace o společnosti:
  - historie,
  - provoz,
  - cíle společnosti, její mise a vize,
  - organizační struktura společnosti,
  - organizační struktura personálního oddělení,
  - oddělení a počet pracovníků.
2. Pracovní podmínky, zázemí a adaptace na pracovní místo
  - ochranné prostředky,
  - BOZP,
  - příprava pracovního místa.
3. Sociální zázemí
  - seznámení s vedením,
  - seznámení s kolegy,
  - práce v týmu,
  - akce pro posílení týmu (různé závody).
4. Průběh adaptačního procesu
  - výběr nových pracovníků,
  - balíček s informacemi pro nového zaměstnance,
  - první den v podniku,
  - mentor (školitel),
  - měsíční okruhy po pracovištích,
  - školení,
  - rozhovory s nadřízeným,
  - hodnocení adaptačního procesu,
  - ukončení adaptačního procesu,
  - další možnosti vzdělávání, školení apod.

## PŘÍLOHA B:

### DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ - PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

SAFRAN CABIN CZ S.R.O.

Dobrý den,

jmenuji se Zuzana Zapletalíková a jsem studentkou Západočeské univerzity v Plzni. Zpracovávám bakalářskou práci na téma Proces adaptace zaměstnanců v organizaci. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník slouží pro mé a firemní účely a je naprosto anonymní.

Instrukce:

Zaškrtněte vždy pouze jednu odpověď, případně svou odpověď rozveďte (upřesněte).

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas.

1. Jste: (Označte jednu z možností.)

- Muž
- Žena

2. Jaký je Váš věk? (Označte jednu z možností.)

- 20 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 – 59 let
- 60 let a více

3. Jaká je Vaše pozice ve firmě? (Označte jednu z možností.)

- Dělník ve výrobě (montér/ka, group leader, quality engineer, operátor, ...)
- THP pracovník (engineering)

4. Jak dlouho pracujete ve firmě? (Označte jednu z možností.)

- Méně než 6 měsíců.
- Více jak 6 měsíců, ale méně než 1 rok.
- Více jak 1 rok.

5. Byly pro Vás informace v uvítacím balíčku, který jste dostal/a, užitečné a dostačující?  
(Označte jednu z možností.)

- Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Pokud ne, co byste do balíčku doplnili? \_\_\_\_\_

6. Jak jste byl/a seznámen/a s pracovním prostředím? (Označte jednu z možností.)

- Byl/a jsem proveden/a a seznámen/a s pracovním prostředím.
- Informace mi byly předány jen ústně, bez provedení po podniku.
- Nebyl/a jsem seznámen/a vůbec.
- Jiná odpověď: \_\_\_\_\_

7. Byl pro Vás přidělený školitel oporou a přínosem? (Označte jednu z možností.)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Byly pro Vás informace získané během základního třídního školení užitečné a dostačující? (Označte jednu z možností.)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Vyhovovala Vám forma třídního školení? (Označte jednu z možností.)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Proběhly během Vaší adaptace konzultace s nadřízeným? (Označte jednu z možností.)

- Ano
- Ne

11. Proběhly konzultace podle předepsaného časového plánu? (Označte jednu z možností.)

- Ano
- Ne
- Jiná odpověď: \_\_\_\_\_

12. Jak hodnotíte tyto konzultace s nadřízeným? (Označte jednu z možností a rozepište.)

Byly pro mě přínosné. - Čím byly přínosné?

---

---

Nebyly pro mě přínosné. – V čem nebyly přínosné? Co Vám chybělo?

---

---

13. Považujete nastavenou dobu adaptace za dostatečnou? (Označte jednu z možností.)

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Jiná odpověď: \_\_\_\_\_

14. Byly Vám informace a znalosti předány v přijatelné a dostačující míře? (Označte jednu z možností.)

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

15. Vyhovovala Vám doba a forma zaučení? (Označte jednu z možností.)

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

16. Jak dlouho trvala doba zapracování? Konkrétně ve Vašem případě na Vaši pozici?  
(Označte jednu z možností.)

Do 3 měsíců

3 – 6 měsíců

6 měsíců a více

Jiná odpověď: \_\_\_\_\_

17. Máte nějaké doporučení na změnu adaptačního procesu v podniku?

Prosím vypište:

---

---

---

---

Děkuji za vyplnění a Váš čas.



## ABSTRAKT

ZAPLETALÍKOVÁ, Zuzana. *Proces adaptace zaměstnanců v organizaci*. Plzeň, 2019. 74s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** Adaptace, adaptační proces, organizace

Tématem bakalářské práce je proces adaptace zaměstnanců v organizaci. Cílem práce je zanalyzovat a zhodnotit proces adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout opatření pro případné zlepšení v dané oblasti. Pro analýzu byl zvolen soubor kvalitativních metod – dotazování, podniková dokumentace a pozorování. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy adaptace a adaptační proces. V praktické části se nachází charakteristika organizace a současného adaptačního procesu. Následuje prezentace výsledků dotazníkového šetření, jejich zhodnocení a shrnutí. Poslední kapitola se věnuje návrhům pro zlepšení adaptačního procesu na základě výsledků dotazníkového šetření.

## ABSTRACT

ZAPLETALÍKOVÁ, Zuzana. *The process of employees' adaptation in the organization*. Plzeň, 2019. 74p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

**Key words:** adaptation, adaptation process, organization

The topic of the bachelor thesis is the adaptation process of employees in the company. The objective of the bachelor thesis is analysed and evaluated the adaptation process of employees in the chosen organisation and propose measures for possible improvement in this area. For the analysis were used qualitative methods - interviews, company documentation and observation. The bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part of the bachelor thesis defines the basic concepts of adaptation and adaptation process. Characteristic of the company and the present adaptation process are in the practical part. After that follows a presentation of the results of the questionnaire survey, their evaluation and summary. The last chapter deals with proposals for improvement of the adaptation process based on the results of the questionnaire survey.