

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

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

**The Process of Orientation and Adaptation
of New Employees in a Company**

Adéla Proboštová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adéla PROBOŠTOVÁ**
Osobní číslo: **K17B0113P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

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

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

Seznam doporučené literatury:

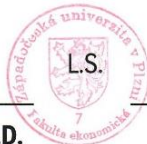
- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

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

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



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



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

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku“

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

Plzeň dne 8. 5. 2020

.....

podpis autorky

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucímu práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a cenné rady, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval a které mi pomohly tuto práci zkompletovat.

Děkuji také Ing. Davidu Dědičovi a Ing. Karlu Vinšovi ze společnosti Engel strojírenská spol s r.o. za ochotné poskytnutí potřebných materiálů a informací. Touto cestou bych také ráda poděkovala všem zaměstnancům společnosti za jejich čas a pomoc při dotazníkovém šetření.

Obsah

Úvod.....	11
Metodologický přístup	13
1 Význam personální práce.....	14
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
1.2 Personalisté a personální útvar.....	14
1.2.1 Organizace personálního útvaru	15
1.2.2 Hodnocení personálního útvaru	15
1.2.3 Úkoly personalisty	16
1.3 Personální činnosti v podniku.....	16
2 Orientace a adaptace zaměstnanců v podniku	20
2.1 Adaptační program a adaptační plán.....	21
2.2 Oblasti orientace	21
2.3 Období orientace a jeho časový plán.....	23
2.4 Hlavní cíle adaptace	23
2.5 Metody adaptace	24
2.6 Subjekty procesu orientace a adaptace.....	25
2.7 Rizika adaptačního procesu	27
2.8 Hodnocení a kontrola adaptačního procesu.....	28
3 Propojení personálních činností s procesem orientace a adaptace	29
3.1 Důležitost plánování lidských zdrojů.....	29
3.2 Důležitost získávání zaměstnanců.....	29
3.3 Důležitost výběru zaměstnanců	30
3.4 Důležitost přijímání zaměstnanců.....	30
3.5 Důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	31

3.6	Důležitost motivace zaměstnanců	31
3.7	Důležitost hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	31
3.8	Důležitost péče o zaměstnance	32
3.9	Důležitost propojení personálních činností.....	32
4	Představení společnosti.....	33
4.1	Historie	33
4.2	Cíle společnosti	34
4.3	Vnější prostředí	34
4.3.1	PEST analýza	34
4.3.2	Porterův model.....	35
4.4	Vnitřní prostředí.....	36
4.5	Ekonomické výsledky společnosti	38
4.6	SWOT analýza	39
5	Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti Engel strojírenská spol. s r.o.	41
5.1	Strukturovaný rozhovor.....	41
5.1.1	Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	41
5.1.2	Nástupní den a vstupní školení	42
5.1.3	Adaptační plán	43
5.1.4	Materiály.....	44
5.1.5	Setkání s vedením	44
5.1.6	Školení.....	44
5.1.7	Časový plán adaptace	45
5.1.8	Mentoring	45
5.1.9	Kontrola adaptačního procesu.....	46
5.1.10	Náklady na adaptační a orientační proces	46

5.1.11	Shrnutí adaptačního procesu z pohledu personalisty	46
5.2	Dotazníková šetření.....	46
5.2.1	Dotazník pro zaměstnance.....	47
5.2.2	Dotazník pro vedoucí pracovníky	58
5.3	Zhodnocení procesu orientace a adaptace v podniku.....	63
5.3.1	Silné stránky	63
5.3.2	Slabé stránky.....	64
6	Návrhy opatření.....	66
6.1	Sestavení adaptačního plánu.....	66
6.2	Rozšíření orientačního balíčku	67
6.3	Zajištění mentorů nebo patronů	68
6.4	Zlepšení komunikace.....	69
6.5	Školení firemních programů	70
6.6	Zavedení hodnocení a kontroly adaptačního procesu	71
6.7	Sledování nákladů	72
	Závěr.....	73
	Seznam použitých zdrojů	75
	Seznam tabulek.....	77
	Seznam obrázků	78
	Seznam použitých zkratk a značek	79
	Seznam příloh.....	80
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o problematice procesu orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku, což je jedna z nejdůležitějších personálních činností. Personální činnosti se vzájemně prolínají a jejich soulad a správné vedení je nezbytné pro snížení fluktuace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Hlavní roli v procesu orientace a adaptace zastává personální útvar, který je tvořen personalisty. Jejich úkolem je správné vykonávání personálních činností tak, aby se zvýšil zisk a konkurenceschopnost organizace a aby byl podněten zájem zaměstnanců k podání požadovaného výkonu. Ve spokojenosti zaměstnanců hraje velmi důležitou roli právě proces orientace a adaptace, který vyžaduje kvalitní schopnosti a zkušenosti vedoucích pracovníků. Správně vedený adaptační proces zajistí, že se zaměstnanci snadno a rychle identifikují s firemní kulturou a s cíli organizace, začlení se do kolektivu a budou podporovat dobré jméno organizace. V tomto procesu jsou kromě vedoucích pracovníků a nových zaměstnanců důležití také spolupracovníci, jejichž přístup může významně ovlivnit průběh adaptačního procesu. Důležitou roli hrají také koučové či mentoři. Ti dohlíží na nové zaměstnance a předávají jim odborné informace potřebné k výkonu práce. Cílem procesu adaptace a orientace je adaptace zaměstnanců na pracovní místo i organizaci tak, aby byli schopni co nejdříve podat požadovaný výkon, aby byli spokojeni a aby nedocházelo k jejich brzkému odchodu ze společnosti.

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat a zhodnotit proces orientace a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě výsledků analýzy jsou navržena opatření pro zkvalitnění těchto procesů a stanoven postup pro jejich realizaci.

Struktura bakalářské práce je složena ze čtyř hlavních částí, které se dále člení do několika dílčích kapitol. První část se zabývá charakteristikou důležitých pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů a představením základních personálních činností. Podrobněji je popsán především proces orientace a adaptace zaměstnanců v podniku a jeho propojení s ostatními personálními činnostmi. Potřebné informace jsou zjišťovány studiem odborné literatury.

Druhá část obsahuje základní informace o vybrané organizaci. Zabývá se historií společnosti, vnějším prostředím charakterizovaným PEST analýzou a Porterovým modelem konkurenčních sil a vnitřním prostředím, které se skládá z produktu, organizační struktury, marketingu a personálního oddělení. Dále jsou nastíněny

ekonomické výsledky společnosti, jejichž analýza vychází z ekonomického vývoje organizace v uplynulých letech. Na závěr je sestavena SWOT analýza, která vychází z předchozích charakteristik společnosti. Informace jsou získávány prostřednictvím interních dokumentů společnosti, výročních zpráv a konzultací s personálním ředitelem.

Třetí pasáž se zabývá analýzou procesu orientace a adaptace ve vybrané společnosti. Obsahuje informace získané ze strukturovaného rozhovoru s personalistou, který se ve společnosti stará o nábor. Součástí jsou také dvě dotazníková šetření. První zkoumá spokojenost nových i stálých zaměstnanců s procesem orientace a adaptace a druhé se zabývá procesem orientace a adaptace z pohledu vedoucích pracovníků. Na základě informací získaných prostřednictvím rozhovoru a dotazníkových šetření jsou sepsány silné a slabé stránky procesu orientace a adaptace zaměstnanců v podniku.

Čtvrtá a zároveň poslední část bakalářské práce obsahuje návrhy opatření pro zkvalitnění procesů orientace a adaptace, které vychází především ze slabých stránek procesu, a stanovuje postupy pro jejich realizaci.

Metodologický přístup

Při tvorbě kvalifikační práce se zpravidla používá několik metod. Patří mezi ně například práce s odbornou literaturou, dotazníková šetření, experimenty, práce s interními dokumenty organizace aj. V této bakalářské práci jsou využity následující metody:

Práce s odbornou literaturou

K teoretickému seznámení s tématem práce je použita odborná literatura. Publikací týkajících se personálních činností, a především procesu adaptace a orientace zaměstnanců, existuje mnoho, jedná se o velmi širokou vědní disciplínu. Informace je nutné sumarizovat a vytrždit z nich ty nejdůležitější.

Práce s interními dokumenty organizace

Dokumenty získané především z firemních databází jsou potřebné k vypracování kapitoly o organizaci. Mezi důležité dokumenty patří především výroční zprávy za poslední období a materiál charakterizující organizační uspořádání společnosti.

Dotazníkové šetření

Jedná se o nejčastěji využívanou a snadno vyhodnotitelnou metodu výzkumu. V této práci bylo využito dvou dotazníkových šetření. První zjišťuje názor nových i stálých zaměstnanců na adaptační proces, ve druhém je proces zkoumán z pohledu vedoucích pracovníků. V dotazníkových šetřeních je využito otevřených i uzavřených otázek a důležitou roli představuje také škálování, které umožňuje detailnější třídění názorů. Odpovědi jsou většinou zaznamenány do grafů či tabulek.

Rozhovor

Strukturovaný rozhovor se skládá z předem připravených otázek, které jsou v neměnném pořadí pokládány personalistovi z oblasti náboru. Jeho odpovědi jsou zpracovány v analýze procesu orientace a adaptace zaměstnanců.

Konzultace s personálním ředitelem měly formu spíše nestrukturovaného rozhovoru.

1 Význam personální práce

Růst významu personální práce je spojen s demokratizací společnosti na počátku 90. let 20. století (Dvořáková 2012, s. 3). Jejím úkolem je zajistit organizaci dostatečné množství kvalifikovaných zaměstnanců, jejichž prostřednictvím je dosahováno strategických cílů společnosti. Jednotlivé personální činnosti tvoří náplň personální práce, která je zabezpečována vedoucími pracovníky s podporou personálního útvaru. Podstatou personální práce je tedy využívání personálních činností k neustálému zlepšování výkonu zaměstnanců (Šikýř 2016, s. 8).

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze představit jako disciplínu zabývající se zlepšením efektivity organizace prostřednictvím lidí. Zaměstnanci jsou jedním ze stěžejních pilířů každého podniku a jejich výkon ve velké míře ovlivňuje jeho prosperitu. Pro zajištění žádoucí výkonnosti je důležitá **spokojenost** zaměstnance, která vychází především z možnosti osobního i kariérního rozvoje a z odpovídajícího pracovního ohodnocení. Klíčovým faktorem, který je často podceňován, je i přístup nadřízeného pracovníka (Armstrong 2015, s. 43). Z výše uvedeného tedy vyplývá, že volba přístupu k vedení lidí může do značné míry ovlivnit úspěchy či neúspěchy organizace.

1.2 Personalisté a personální útvar

Personalisté jsou součástí personálního útvaru. „Postavení personálního útvaru v podniku a role personalistů je podmíněna cíli podniku a akcenty jeho vedení na určité aspekty podnikání“ (Dvořáková 2012, s. 19). Působení personalistů v podniku je tedy přizpůsobeno snaze zvýšit zisk společnosti i její konkurenceschopnost, s čímž souvisí zvýšení kvality produktů či služeb, zvýšení produktivity, získání (případně udržení) dobrého jména a v neposlední řadě správné řízení lidských zdrojů. Základní úlohou personalistů v podniku je zabezpečení požadovaného výkonu veškerých personálních procesů. **Personální činnosti** vedou k vytváření prostředí, které zvyšuje motivaci pracovníků a podporuje identifikaci s cíli organizace. Personalisté těchto efektů mohou dosáhnout, jestliže zaměstnancům umožní využít jejich schopnosti a zhodnotit potenciál

(Dvořáková 2012, s. 19). Jedním ze známých přístupů, pomocí kterých je možné dosáhnout výše popsaných výsledků, je MBO¹.

1.2.1 Organizace personálního útvaru

Fungování personálního útvaru má různé podoby. Postupy se liší jak mezi jednotlivými společnostmi, tak i na různých úrovních řízení v rámci jednoho podniku. Způsob organizačního uspořádání personálního útvaru souvisí s velikostí podniku, s mírou decentralizace aktivit, se zaměstnanci i s rolí, kterou personální útvar v podniku zastává (Armstrong 2015, s. 82).

Klasická organizace personálního útvaru podle Armstronga (2015, s. 82) se skládá z personálního ředitele, který se zodpovídá generálnímu řediteli, a z dalších personalistů, mezi které jsou rozděleny jednotlivé oblasti, jako je například zabezpečení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování nebo zaměstnanecké vztahy.

1.2.2 Hodnocení personálního útvaru

Hodnocení personálního útvaru slouží k posouzení úspěšnosti a přínosu postupů navržených personálním útvarem. Hlavním hodnotícím kritériem je úspěch při podpoře dosahování strategických cílů podniku a schopnost poskytovat personální služby. Dle Armstronga (2015, s. 85) patří mezi nejčastější faktory zaručující spokojenost zaměstnanců s fungováním personalistů:

- podpora v období změn;
- poradenství zaměstnancům;
- podpora při zvládání problémových lidí nebo situací;
- prosazování základních práv a povinností.

Armstrong (2015, s. 85) také uvádí, že mezi nejpoužívanější metody hodnocení personalistů se dají zařadit:

- údaje o absenci zaměstnanců (79 %);
- údaje o fluktuaci zaměstnanců (75 %);
- zpětná vazba z rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci (66 %);

¹ Management by Objectives – Řízení podle cílů je jedním z nástrojů řízení, kdy jsou jasně definovány cíle, které jsou odsouhlaseny jak vedoucím pracovníkem, tak zaměstnancem. Pravidelně se kontroluje jejich plnění (Dvořáková 2012, s. 266)

- nebo náklady na obsazení volného pracovního místa (30 %).

1.2.3 Úkoly personalisty

Podle Dvořákové (2012, s. 21) patří k **povinnostem** personalisty v českém prostředí například:

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a pravidelně hodnotit jejich pracovní výkon;
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- odměňovat zaměstnance podle mzdových předpisů a kolektivních smluv², popř. pracovních smluv.

Role vedoucího se s postupující dobou mění. Směřuje spíše k **motivaci zaměstnanců a k jejich rozvoji**. Pravomoci manažerů jsou neustále posilovány a podporovány počítačovým personálním informačním systémem (Dvořáková 2012, s. 21).

1.3 Personální činnosti v podniku

Dle Dvořákové (2012, s. 13) nemá pojem „personální práce“ žádné jednoznačné vymezení. Obecně na něj můžeme nahlížet jako na určitou filosofii, kterou organizace zastává při řízení lidí. Personální práci můžeme také chápat jako výkon různých personálních činností, které zastává personální útvar i vedoucí zaměstnanci. Pod pojem personální činnosti spadá nespočet aktivit, jejichž výčet se s každým autorem mění. Podle Dvořákové (2012, s. 20) a Tureckiové (2004, s. 55) mezi ně patří především:

Analýza práce a vytváření pracovního úkolu

Analýza práce a vytváření pracovních míst patří mezi stěžejní činnosti personálního útvaru. Jedná se o **jednu z prvních činností**, kterou je nutné udělat. Nejdříve musíme analyzovat a vytvořit pracovní místa a práci, až poté je možné realizovat ostatní činnosti (Koubek 2015, s. 43).

² Kolektivní smlouva je uzavírána mezi odborovými organizacemi a zaměstnavatelem, a to především ve větších organizacích s více zaměstnanci.

Plánování lidských zdrojů

Jedná se o určitou **předpověď o potřebě zaměstnanců**, která je odvozena z plánů organizace. Bude-li například příští rok v organizaci navýšena výroba, vzniká potřeba najmout nové pracovní síly. Plánování lidských zdrojů nám nikdy nepodá úplně přesné informace, poskytuje nicméně cenné informace pro budoucí vedení pracovníků. Plány v oblasti lidských zdrojů se odvíjí od záměru organizace. Zjišťuje se počet a struktura zaměstnanců, které bude nutno přijmout, aby mohly být tyto záměry zrealizovány (Dvořáková 2012, s. 120).

Získávání zaměstnanců

Armstrong (2015, s. 272) uvádí, že „Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje.“ Cílem podniku je **rozpoznat, přilákat a zaměstnat kvalifikovanou pracovní sílu**. Při získávání pracovníků se organizace tradičně snaží přilákat co nejvíce zájemců. V případě pevně stanovených nákladů však usiluje o nižší poměr mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst. Proces získávání zaměstnanců může být totiž i velmi nákladný. Potřeby organizace by měly vyplývat z plánování lidských zdrojů (Armstrong 2015, s. 273).

Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců navazuje na personální činnost získávání zaměstnanců. Jeho cílem je vybrat z uchazečů **nejvhodnější kandidáty** pro danou pozici. Při tomto procesu se posuzují vlastnosti i schopnosti uchazeče a jeho pracovní nasazení a výkonnost tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovní pozice. Výběrem vhodných zaměstnanců se vedoucí pracovníci snaží zvýšit kvalitu a produktivitu práce ve své organizaci (Dvořáková 2012 s. 151). Armstrong (2015, s. 286) uvádí, že „Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou prací vykonávat úspěšně.“

Přijímání zaměstnanců

Pro přijímání zaměstnanců je stěžejní **vytvoření pracovní smlouvy**. Zaměstnanec by měl mít možnost konzultovat smlouvu, jejíž podmínky by měly odpovídat jak jeho zájmům, tak i zájmům společnosti (Koubek 2015, s. 189).

Interní mobilita zaměstnanců

Interní mobilita zaměstnanců představuje získávání zaměstnanců z interních zdrojů, respektive jejich přesunutí na jinou pracovní pozici (Dvořáková 2012, s. 164).

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Vymezení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) nalezneme především v zákoníku práce. Dvořáková (2012, s. 196) ji popisuje následovně: „BOZP je součástí **politiky státu**, je záležitostí **veřejného zájmu**, neboť rizika vyplývající z pracovních činností ohrožují osoby, majetek, životní prostředí jak uvnitř, tak i vně pracovních systémů.“

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Podle Armstronga (2015, s. 354) se potřeby vzdělávání často stanoví na základě představy o tom, co by zaměstnanci na určité pozici měli zvládnout. Není to ideální způsob, protože obecná představa nemusí správně definovat potřebu vzdělávání. Pozornost by měla být věnována **odhalení mezer ve vzdělávání** a identifikaci potřeb vzdělávání pro jednotlivá pracovní místa.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je nástroj pro zkvalitnění práce zaměstnanců a **dosahování vyššího výkonu i kvality činností** v podniku. Jeho výsledky jsou důležité pro sestavení systému odměňování i pro rozhodování o interní mobilitě zaměstnanců v podniku (Dvořáková 2012, s. 257). „Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního jednání patří k základním pilířům personálního managementu“ (Dvořáková 2012, s. 257).

Odměňování zaměstnanců

Odměňování zahrnuje vyplacení mzdy/platu, součástí by nicméně měly být i **zaměstnanecké výhody**. Moderní pojetí odměňování se zaměřuje i na různé nefinanční formy benefitů, kterými může být například uznání, zajímavé úkoly, které posilují spokojenost zaměstnanců, nebo umožnění vzdělávání při práci (Dvořáková 2012, s. 305).

Motivace zaměstnanců

Motivace vychází z vnitřní touhy a potřeby. Představuje vůli vynaložit určité úsilí, které povede k dosažení cíle. Pro navození motivace je nutný tzv. „hybatel“, kterým mohou být

právě uvedené touhy, potřeby, přání, hodnoty aj. Všechny souhrnně nazýváme motivy (Tureckiová 2004, s. 55).

Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání

Jedná se o míru **participace zaměstnanců** na řízení podniku. Pracovníci se ztotožňují s organizačními cíli a aktivně se zapojují do rozhodování. Vedoucí pracovník patřičně deleguje pravomoci (Dvořáková 2012, s. 336).

Péče o zaměstnance

„Péče o zaměstnance vyjadřuje **starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu**“ (Šikýř 2016, s. 146).

Komunikace a informování zaměstnanců

Dobrá image se rodí uvnitř podniku. Interní komunikace by měla fungovat za každé situace. Zaměstnanci by měli mít přístup k informacím a neměli by se obávat vznést dotaz. Otevřená komunikace v rámci organizace zajistí **důvěru** vůči vedení. Komunikace je kreativní dění, které vyžaduje motivované jedince (Dvořáková 2012, s. 391).

Personální informační systém

Personální informační systém tvoří všechny informace o zaměstnancích, pracovních místech a personálních činnostech. Mohou existovat v písemné i elektronické podobě. Základ tvoří osobní údaje zaměstnanců, které je nutné vést v souladu se zákonem. V dnešní době jsou personální informační systémy vedeny v podobě počítačových programů či aplikací, které pomáhají tvořit např. mzdový systém, logistiku nebo účetnictví (Šikýř 2016, s. 166).

2 Orientace a adaptace zaměstnanců v podniku

Proces orientace a adaptace zaměstnanců v podniku je klíčovou personální činností, která je velmi úzce provázána se všemi ostatními činnostmi.

Vhodně zvolená péče o zaměstnance umožní jeho snazší začlenění do firemní kultury a identifikování s firemními cíli. Novým zaměstnancům usnadňuje orientaci ve společnosti a pomáhá budovat pozitivní vztahy na pracovišti (APROFES 2015).

Adaptace představuje zapojení nových zaměstnanců do kulturního, sociálního i pracovního systému společnosti. Ideálně je písemně zaznamenaná v podobě tzv. adaptačního plánu, což usnadňuje předávání informací, není to však podmínkou (Dvořáková 2012, s. 162).

Proces adaptace začíná nástupem zaměstnance do nového zaměstnání a končí obvykle uplynutím zkušební doby. Poté by měl být zaměstnanec schopen samostatně vykonávat svou práci (Šikýř 2016, s. 116).

Dle Tureckiové (2004, s. 66) je adaptaci možné rozdělit na dvě různé části, které se vzájemně prolínají:

- **pracovní adaptace** – aktivní přizpůsobení zaměstnanců na požadavky vyplývající z pracovní pozice;
- **sociální adaptace** – přizpůsobení se vztahům v rámci organizace.

Šikýř (2016, s. 115) dělí adaptaci zaměstnanců do dvou dimenzí:

- **formální** – je uskutečňována prostřednictvím adaptačního plánu pod dohledem vedoucího zaměstnance;
- **neformální** – samovolná, prostřednictvím sociálního okolí.

Účelem adaptace může být dle Dvořákové (2012, s. 162):

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců (pokud se jim zdárně podaří začlenit do firemní kultury a sžít se se svou pracovní pozicí, sníží se pravděpodobnost jejich odchodu za jiným pracovním místem);
- snížit ztráty na produktivitě;
- zvýšit pracovní spokojenost.

Tento proces je důležitý především u nových zaměstnanců, jejichž fluktuace zpravidla převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců (Dvořáková 2012, s. 162). Úplná adaptace nových zaměstnanců většinou proběhne do šesti měsíců. Délka trvání se odvíjí od náročnosti daného pracovního místa, ale také od vlastností a schopností pracovníka. Dobře vedený adaptační proces by měl mít motivující charakter. Měl by také odhalit možné nesrovnalosti mezi očekáváním organizace a očekáváním pracovníka. Tyto nesrovnalosti může vyřešit správná komunikace (Tureckiová 2004, s. 66).

Orientace má velký vzdělávací efekt. Umožňuje formovat schopnosti nových zaměstnanců a přizpůsobit je pracovnímu místu. Součástí jsou i odborné informace. Často proto bývá řazena do podnikového vzdělávání zaměstnanců (Koubek 2015, s. 193).

2.1 Adaptační program a adaptační plán

Adaptační program představuje shrnutí všech činností probíhajících v průběhu adaptace nových zaměstnanců. Charakterizuje postup adaptace od poznání potřeby nových zaměstnanců až po hodnocení adaptačního procesu.

Adaptační plán pomáhá urychlit a usnadnit začlenění nových zaměstnanců. Charakterizuje jednotlivé kroky, které zaměstnanec v průběhu adaptace podstupuje. Vedoucí pracovníci díky němu přesně znají svou roli v adaptačním procesu a noví zaměstnanci ví, co je od nich očekáváno (například jaká školení musí podstoupit a jakých schopností či znalostí musí ke konci adaptace dosáhnout). Z těchto důvodů jsou větší organizace ochotny zvýšit náklady věnované adaptaci a orientaci zaměstnanců. Především v poslední době roste důraz na poznání firemní kultury, proto bývá plán obohacen o vysvětlení hodnot a norem organizace. Cílem je podpořit angažovanost a spokojenost zaměstnanců (Dvořáková 2012, s. 162).

2.2 Oblasti orientace

Orientace nových zaměstnanců se podle Koubka (2015, s. 194) soustředí do tří různých oblastí:

Celopodniková orientace

Je společná pro všechny zaměstnance, nezávisle na charakteru pracovního místa. Jedná se o obecné informace o organizaci. Dle Koubka (2015, s. 195) existují doporučené informace, které mohou být v této oblasti orientace zahrnuty:

- přehled podniku – například písemné uvítání pracovníka, trendy, cíle, problémy společnosti, tradice, normy chování, hierarchie řízení společnosti;
- informace o politice a procedurách;
- odměňování – odměny za přesčas, tarify, způsob vyplácení mezd a platů, srážky ze mzdy;
- zaměstnanecké výhody – pojištění, svátky a dovolená, důchodové zabezpečení, možnosti vzdělávání na pracovišti, stravování;
- bezpečnost při práci – rozmístění bezpečnostních zařízení, prevence, hlášení nebezpečí, klíčové předpisy;
- pracovní vztahy a odbory – povyšování, hlášení onemocnění, práva a odpovědnosti zaměstnanců, kolektivní smlouva, postup stížností;
- zařízení podniku – průvodce zařízením, vchod pro zaměstnance, parkování;
- ekonomické faktory – náklady škod, mzdové náklady, náklady související s absencí.

Útvarová orientace

Útvarová (jinak také skupinová či týmová) orientace souvisí s organizační jednotkou podniku, v níž se nachází obsazovaná pracovní pozice. Týká se specifických požadavků, kterými se práce v dané skupině či týmu vyznačuje. Je společná pro všechny pracovní pozice v určité organizační jednotce (Koubek 2015, s. 194).

Orientace na konkrétní pracovní místo

Tato orientace už bývá odlišná v závislosti na konkrétním pracovním místě a charakteru práce. Útvarová orientace a orientace na pracovní místo bývají zpravidla spojovány do jedné skupiny. Následující text tedy obsahuje Koubkem (2015, s. 197) doporučené položky pro oba typy orientace.

- funkce útvaru – například priority, činnosti nebo struktura;
- pracovní povinnosti a odpovědnost – detailní popis práce, význam pracovního místa, pracovní doba;
- politika, postupy, pravidla a omezení;
- průvodce útvarem – odpočívárny, požární hlásiče, zámky, vchody a východy;
- představení zaměstnanců útvaru.

V některých podnicích je od zaměstnanců vyžadován podpis, který dokazuje převzetí materiálů. Většinou však nebývá kontrolováno, jestli zaměstnanci materiály skutečně

prochází a studují. Organizace se na ně ovšem může v případě potřeby odvolat. Uvedené materiály obdrží většinou jen noví zaměstnanci. V případě nástupu na jinou pracovní pozici v rámci jednoho podniku dostanou jen materiály odpovídající potřebám změny (Koubek 2015, s. 199).

2.3 Období orientace a jeho časový plán

Pokyny a informace je nutné novým zaměstnancům poskytovat postupně, aby nedošlo k jejich zahlcení. Orientace proto trvá delší dobu a probíhá ústní i písemnou formou. Celopodniková orientace probíhá spíše písemně. Při útvarové orientaci a orientaci na pracovní místo převažuje spíše ústní forma. Celý proces orientace může probíhat od několika dnů až po několik měsíců. Výsledná doba se odvíjí od charakteru pracovní pozice, schopnosti zaměstnance, podmínek a požadavků společnosti (Koubek 2015, s. 199).

2.4 Hlavní cíle adaptace

Armstrong (2015, s. 310) definuje hlavní cíle adaptace následovně:

- překonat počáteční fázi nejistoty, kdy je pro nového zaměstnance všechno neznámé a neobvyklé;
- vzbudit v novém zaměstnanci pozitivní vztah ke společnosti;
- zajistit, že zaměstnanec co nejrychleji dosáhne požadovaného pracovního výkonu;
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance z organizace.

Bedrnová, Nový, Jarošová a kol. (2012, s. 163) oproti tomu vytyčují hlavní cíle ze dvou hledisek:

1. **Hledisko pracovníka** – usiluje o co nejrychlejší dosažení požadovaného pracovního výkonu, začlenění do kolektivu a získání přehledu o kariéřním růstu.
2. **Hledisko podniku** – má za cíl především snížit fluktuaci zaměstnanců a náklady s ní spojené a dosáhnout efektivnějšího výkonu.

Jak vyplývá z výše uvedeného, aby byl proces úspěšný, je nutné zvládnout pracovní i neméně důležitou sociální adaptaci.

2.5 Metody adaptace

Adaptace může probíhat prostřednictvím metod prováděných **přímo na pracovišti**, nebo metod prováděných **mimo pracoviště**. Přednášky, workshopy, školení či teambuildingy patří mezi často využívané externí metody adaptace. Některé z nich mohou být prováděny i na pracovišti (Koubek 2015, s. 271).

Mezi nejčastěji využívané metody na pracovišti patří **instruktáž při výkonu práce**, kdy zkušený zaměstnanec názorně ukáže pracovní postup a nový zaměstnanec ho následně zopakuje (Koubek 2015, s. 267). Některé organizace využívají **rotaci práce** (jinak také kolečko), která probíhá formou denních, týdenních či měsíčních cyklů, při kterých zaměstnanec poznává provozy či problémy organizace, což mu pomůže k hlubšímu pochopení systému (Jáchimová 2014). Mezi časté metody také můžeme zařadit orientační balíček, koučování a mentoring (Koubek 2015, s. 267):

Orientační balíček

Jedná se o **soubor písemných materiálů**, který zaměstnanec dostane při nástupu do práce. Může si ho pročíst doma (čímž ušetří pracovní dobu), seznámit se s firemními daty a informacemi a později ho zkontrolovat s kolegy, s personálním útvarem či s nadřízeným pracovníkem. Většinou má individuální strukturu, která se odvíjí od daného pracovního místa. Umožňuje zaměstnanci seznámit se s důležitými informacemi, na které by nadřízený pracovník případně mohl zapomenout, může se k němu kdykoliv vrátit a znovu ho prostudovat. Orientační balíček je oblíbený především v zahraničí (Koubek 2015, s. 193).

Dle Koubka (2015, s. 194) by orientační balíček měl určitě obsahovat následující informace:

- stávající organizační schéma společnosti;
- mapa (plán) společnosti a jejího řízení;
- klíčové termíny specifické pro příslušnou pozici;
- informace o politice společnosti;
- kopie kolektivní smlouvy;
- popis pracovního místa;
- seznam podnikových svátků a zaměstnaneckých výhod;

- kopie formuláře pro hodnocení pracovního výkonu a informace o termínech a procedurách hodnocení;
- kopie jiných formulářů;
- přehled možností vzdělávání ve společnosti;
- informace o tom, jak postupovat v případě nebezpečí;
- ukázka z každé publikace společnosti;
- telefonní čísla a adresy hlavních pracovníků podniku;
- informace o pojištění zaměstnanců.

Koučování

Koučování bývá běžně zajišťováno interními nebo externími odborníky. Kouč je osoba, která pomáhá novým zaměstnancům s rozvojem dovedností a vylepšuje jejich pracovní výkon. Jeho úkolem je motivovat zaměstnance k učení. Koučování musí být vždy plánované, a to i v případě, že je neformální. Mezi některá kritéria hodnotící efektivnost kouče patří například vytváření důvěry, povzbuzování, projevení soucitu nebo podněcení zájmu (Armstrong 2015, s. 360).

Mentoring

Mentor je speciálně vyškolený jedinec, který pomáhá zaměstnancům prostřednictvím odborného vedení. „Mentori připravují lidi k tomu, aby v budoucnu dosahovali lepších výsledků a zvládali obtížnější výzvy, například postup v kariéře“ (Armstrong 2015, s. 361). Mentorem je nejčastěji liniový manažer, který zaměstnancům poskytuje poradenství, pomoc s projekty nebo podporu. Musí být schopen vést lidi správným směrem (Armstrong 2015, s. 361).

2.6 Subjekty procesu orientace a adaptace

Největší vliv na orientaci zaměstnance má personální oddělení a vedoucí pracovníci. Způsob, kterým vedou proces orientace a adaptace, se značně odrazí na jeho úspěšnosti a době trvání. Při začleňování nových zaměstnanců hraje důležitou roli i přístup spolupracovníků.

„**Personální útvar** vypracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří soubory písemných materiálů sloužících k orientaci, podílí se zejména na počáteční fázi orientace – spíše celopodnikové“ (Koubek 2015, s. 201). Personální útvar zabezpečuje především administrativní činnosti, které

souvisí s plněním povinností zaměstnavatele. Počet personalistů se může lišit v závislosti na velikosti podniku, náplň jejich činnosti však zůstává stále téměř stejná. **Personalisté** zabezpečují především získávání a výběr zaměstnanců, jejich adaptaci, vzdělávání a rozvoj, péči o zaměstnance a jejich odměňování. Naopak jejich pravomoci v oblasti řízení pracovního výkonu jsou menší. V této oblasti zastává stěžejní roli manažer (Šikýř 2016, s. 37).

Personální útvar během orientace nových zaměstnanců úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky. Při sestavování nových programů čerpá z nabytých zkušeností (Koubek 2015, s. 201).

Vedoucí pracovník kontroluje především útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo, řeší běžné problémy a vyhodnocuje proces orientace. Jeho úkolem je motivovat zaměstnance k dosažení požadovaného výkonu. Dle Šikýře (2016, s. 34) mají vedoucí pracovníci následující **pravomoci**:

- zadávat pracovní úkoly podřízeným zaměstnancům;
- organizovat, řídit a kontrolovat podřízené zaměstnance;
- zadávat jim další pokyny.

Šikýř (2016, s. 34) dále uvádí **povinnosti** vedoucích pracovníků:

- vytvářet příznivou pracovní atmosféru;
- organizovat práci;
- řídit, kontrolovat a hodnotit práci podřízených;
- zajišťovat odměňování zaměstnanců v souladu s patřičnými předpisy;
- zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Úkolem manažerů je především zajistit dosažení požadovaného výkonu a posílit konkurenceschopnost prostřednictvím plnění strategických cílů podniku. Úspěšný vedoucí pracovník využívá své znalosti a dovednosti k motivaci zaměstnanců, zajišťuje co nejnázší průběh jejich adaptace a zvyšuje jejich spokojenost (Šikýř 2016, s. 34).

Vedoucí pracovník v podniku zastává několik **rolí**. Patří mezi ně:

- **mezilidské role** – reprezentuje organizaci, motivuje zaměstnance a zprostředkovává vazbu mezi organizací a okolím;
- **informační role** – hledá a přijímá informace, které dále šíří mezi ostatní zaměstnance;

- **rozhodovací role** – iniciuje změny, reaguje na nečekané problémy, rozhoduje o rozdělování zdrojů a účastní se jednání.

Tyto role tvoří základ práce vrcholových manažerů (Cejthamr a Dědina 2010, s. 34).

Během procesu adaptace a orientace se může spolupracovník stát **patronem** nového zaměstnance. Stará se o jeho zaučení na pracovní místo a začlenění do sociálních skupin na pracovišti (Dvořáková 2012, s. 163). Spolupracovníci mohou výrazně ovlivnit průběh celého adaptačního procesu. Vzájemně si pomáhají a společně se učí. Jestliže v pracovní skupině panuje přátelská atmosféra, nový zaměstnanec se snáze začlení a může své kolegy požádat o pomoc. V případě nepříznivé atmosféry bude proces adaptace nepochybně trvat déle, někdy může být i zcela neúspěšný.

Zaměstnanec se podpisem smlouvy zavazuje k dodržování povinností definovaných zákoníkem práce a pracovní smlouvou. Povinnosti zaměstnance se liší v závislosti na pracovní pozici. Na začátku adaptačního procesu by měl být každý zaměstnanec seznámen s bezpečností a ochranou zdraví při práci, požární ochranou a s vnitřními normami organizace. Podpisem stvrzuje, že byl řádně proškolen a je si vědom existujících rizik.

2.7 Rizika adaptačního procesu

Faktorů, které mohou negativně ovlivnit průběh adaptačního procesu, je mnoho. Následující rizika byla vybrána po konzultaci s personálním ředitelem.

- **Příliš mnoho informací v příliš krátkém čase** – při nástupu na nové pracovní místo musí zaměstnanec pojmout mnoho nových informací. Jestliže mu není poskytnut dostatečný čas na vstřebání nových poznatků, může adaptační proces selhat.
- **Absence orientačního balíčku** – zaměstnanec nejlépe vstřebá nové informace, když jsou v písemné podobě a může si je kdykoliv znovu připomenout. Pokud orientační balíček neexistuje, musí si zaměstnanec všechny nové informace zapamatovat pouze prostřednictvím rozhovorů.
- **Vstupní školení nemá ucelený průběh** – jestliže školení provádí vždy jiný vedoucí pracovník, nebo má vždy jinou podobu, může to způsobit zmatek a nejednotnost v poskytovaných informacích.
- **Přístup vedení** – vedení by se vždy mělo zajímat o nové zaměstnance, mělo by se s nimi v ideálním případě osobně seznámit. Pokud vedoucí pracovník nejeví zájem

o své podřízené, je evidentně v celém systému velká trhlina. Tento fakt může způsobit demotivaci zaměstnanců.

- **Komunikace** – v neposlední řadě je nutné připomenout důležitost komunikačních schopností zaměstnanců, kteří provádí nové kolegy celým adaptačním procesem.

2.8 Hodnocení a kontrola adaptačního procesu

Formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu je nezbytnou součástí. Nový zaměstnanec by měl být **pravidelně kontaktován**. Zapojen by měl být nadřízený pracovník i personální útvar. Informace o průběhu a úspěšnosti procesu je od nových zaměstnanců možné získat pomocí dotazníků, diskusí nebo pohovorů. Nezbytnou součástí orientace je hodnocení zaměstnanců. Je zjišťováno, jak se vyrovnávají s pracovními úkoly a vyskytujícími se problémy, a hodnotí se i přístup k práci a ke kolegům (Koubek 2015, s. 199).

Šikýř (2016, s. 122) uvádí, že důležitou částí celého procesu je formální i neformální hodnocení nového zaměstnance. Formální hodnocení probíhá před uplynutím zkušební doby formou diskuse s vedoucím pracovníkem. Hodnotí se průběh a výsledky adaptačního procesu a upřesňuje se dohoda o pracovním výkonu pro následující období. Neformální hodnocení je uplatňováno v průběhu adaptačního procesu. Je důležité pro včasné odhalení a řešení potenciálních problémů.

3 Propojení personálních činností s procesem orientace a adaptace

Jednotlivé personální činnosti jsou velmi úzce provázané. V následující části bakalářské práce je popsána provázanost personálních činností, které bezprostředně souvisí s adaptací a orientací. Jedná se především o činnosti, které předcházejí nástupu nového zaměstnance do práce, tedy plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Dále můžeme zahrnout činnosti, které souvisí se snazší orientací zaměstnance v podniku a zkrácením doby jeho adaptace. Mezi ně můžeme zařadit vzdělání a rozvoj, motivaci, hodnocení a odměňování či péči o zaměstnance (Sedláčková 2007, s. 9). V praxi jsou všechny personální činnosti důležité a vzájemně provázané, nicméně pro účely této bakalářské práce se zaměříme pouze na propojení adaptačního procesu s **činnostmi bezprostředně souvisejícími**.

3.1 Důležitost plánování lidských zdrojů

Jak již bylo uvedeno, plánování souvisí s potřebou najít vhodné zaměstnance. Efektivním plánováním lidských zdrojů podnik zajistí, že budou získáváni a následně vybíráni ti zaměstnanci, kteří jsou pro podnik **bezpodmínečně potřební**. Tímto se ušetří náklady na náborové procesy. Budou-li uchazeči splňovat požadavky na určitou pracovní pozici (například zkušenosti a praxe v oboru), urychlí se i jejich adaptace. Organizace by měla plánování lidských zdrojů provádět v souladu s podnikovými plány a cíli.

Pokud je předvídan nedostatek zaměstnanců, vedoucí pracovník může vyhledat a získat nové pracovníky, zaměstnat pracovníky z agentur apod. V opačném případě může redukovat přesčasy, ukončit pracovní poměry na dobu určitou aj. (Dvořáková 2012, s. 121).

3.2 Důležitost získávání zaměstnanců

Zaměstnanci jsou získáváni v souladu s plánem lidských zdrojů. Pro získávání platí stejná zásada jako pro plánování. Mělo by být v souladu s plány a cíli organizace. Pokud se tedy podnik v následujícím období chce soustředit spíše na inovace a ví, že tento plán bude vyžadovat flexibilitu a kreativitu zaměstnanců, musí tyto požadavky uvést ve svých inzerátech. Tím si zajistí, že se k výběrovému řízení pravděpodobně nedostaví někdo, kdo

má sice praxi v oboru, která může být požadována, ale zároveň preferuje klidnou práci s každodenní rutinou. Pokud by organizace přijala takového zaměstnance, byl by schopen svou práci vykonávat, jeho adaptace by se však mohla ztížit tím, že by byl nespokojený s požadovanou flexibilitou, přesčasy, případně by nebyl schopen přijít s novou inovativní myšlenkou. **Správná charakteristika požadovaných vlastností, schopností či dovedností** je při hledání potenciálních zaměstnanců stěžejní (Sedláčková 2007, s. 10).

Při procesu získávání zaměstnanců stojí na jedné straně organizace, která se snaží uplatnit své konkurenční výhody, aby získala požadované zaměstnance. Na druhé straně vystupují zaměstnanci, kteří shání práci. Míra sladění požadavků obou stran se odvíjí od mnoha faktorů, mezi nimiž je důležitá například aktuální situace na trhu práce (Dvořáková 2012, s. 145).

3.3 Důležitost výběru zaměstnanců

Vhodně stanovit výběrová kritéria a metody hodnocení uchazečů je velmi důležité. Dle Armstronga (2015, s. 286) existuje takzvané „klasické trio“ metod výběru, do kterého patří **pohovory, dotazníky a reference**. Tyto metody jsou využívány nejčastěji. Je možné k nim přidat i další: například výběrové testy, mezi které patří testy inteligence, testy zkoumající dovednosti uchazečů a testy osobnosti, nebo assessment centra – metoda, při které je uchazeč sledován při plnění různých úkolů (Dvořáková 2012, s. 153).

Jsou-li správně nastaveny požadavky pro určitou pracovní pozici, může tazatel na základě výběrových metod vybrat **nejvhodnějšího kandidáta**.

3.4 Důležitost přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců je podmíněno vypracováním oboustranně výhodné pracovní smlouvy. Co je ovšem také důležité, a co spousta organizací podceňuje, je udržování kontaktu se zaměstnancem ještě před jeho nástupem. Tento kontakt zajistí, že se zaměstnanec bude cítit nejen potřebný, ale i chtěný. Do značné míry může ovlivnit jeho identifikaci s podnikem (Sedláčková 2007, s. 10). Novému zaměstnanci je po přijetí vhodné vyjádřit podporu a popřát mu mnoho úspěchů (Koubek 2015, s. 191).

3.5 Důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Cílem vzdělávání a rozvoje by nemělo být pouhé zlepšení schopností a dovedností zaměstnanců, ale především dosažení změn v jejich myšlení, což je rozhodující pro další rozvoj organizace. V praxi se často setkáváme s netečným až negativním postojem vůči změnám. Je proto nutné zaměstnance přesvědčit o důležitosti a správnosti změny (Tureckiová 2004, s. 92).

Nastavení vhodného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců může výrazně usnadnit jejich adaptaci. Možnost posouvat se a neustále rozvíjet své dovednosti vede k větší spokojenosti zaměstnanců i ke zlepšení jejich výkonu.

Společnost může vzdělání zajistit interně. Při využití této možnosti budou vzdělávat lektori, kterými mohou být například specialisté v organizaci, manažeři či další pracovníci. Mezi metody vzdělávání na pracovišti je možné zařadit například mentoring, instruktáž při výkonu práce nebo asistování. Také je možné využít služeb externích vzdělávacích společností, které nabízí otevřené či veřejné kurzy nebo vzdělávací programy (Koubek 2015, s. 266).

3.6 Důležitost motivace zaměstnanců

Náplní manažerské činnosti motivování je dodání důležitých podnětů, které podpoří motivaci zaměstnanců, aby podávali lepší výkon. Správný způsob motivace zároveň přispívá ke ztotožnění zaměstnance s firemní kulturou.

„Motivací pracovníků chápeme vysvětlení a pochopení příčin lidského chování v pracovním prostředí a jeho usměrňování odpovídající zájmům organizace“ (Urban 2005).

Mezi nejznámější metody motivace patří Maslowova teorie potřeb (pyramida potřeb), Herzbergova dvoufaktorová teorie, McGregorovu teorii X a Y (nebývá vždy řazena mezi motivační teorie, bývá spojována spíše s efektivním vedením pracovníků), nebo teorie ERG (Dvořáková 2012, s. 224, Tureckiová 2004, s. 60).

3.7 Důležitost hodnocení a odměňování zaměstnanců

Pro hodnocení zaměstnanců je možné použít dle Dvořákové (2012, s. 265) mimo jiné hodnotící dotazník, srovnání pracovníků nebo assessment centra. Koubek (2015, s. 219)

řadí mezi metody hodnocení také assessment centra a dále hodnocení podle výsledků, na základě plnění norem nebo pomocí stupnice.

Odměňování **posiluje spokojenost** zaměstnanců. V dnešní době stále více roste důležitost benefitů, které mohou mít podobu například pružné pracovní doby, zkráceného úvazku, sdíleného pracovního místa nebo digitálního nomádství (Proboštová 2019).

3.8 Důležitost péče o zaměstnance

Zaměstnavatel se snaží o spokojenost zaměstnanců přizpůsobováním pracovní doby, pracovního prostředí aj.

Šikýř (2016, s. 146) dělí péči o zaměstnance na 2 skupiny:

- 1. Povinná péče** – vyplývá z pracovněprávních předpisů. Jedná se o již zmíněnou pracovní dobu, BOZP, stravování atd.
- 2. Dobrovolná péče** – plyne z personální politiky v organizaci. Tvoří ji kroky, které zaměstnavatel vynaloží z vlastní vůle pro zajištění spokojenosti zaměstnanců.

3.9 Důležitost propojení personálních činností

Propojení personálních činností je důležitou náplní personální práce. Vzhledem k tomu, že se jednotlivé činnosti vzájemně ovlivňují, měly by být řízeny jednotně, s cílem zvýšit spokojenost a produktivitu zaměstnanců a tím i konkurenceschopnost a fungování celého podniku.

4 Představení společnosti

Analýza procesu orientace a adaptace zaměstnanců je zpracovávána ve spolupráci s organizací Engel strojírenská spol. s r.o., která je součástí koncernu Engel Holding Gesellschaft m.b.H a **zabývá se produkcí komponent pro vstříkovací lisy.**

Obr. 1: Logo společnosti



Zdroj: ENGEL (2020b)

4.1 Historie

Společnost ENGEL byla založena v Rakousku v roce 1945 Ludwigem Engelem a v roce 1948 byl patentován první lis na plasty ENGEL. První výrobní závody mimo Rakousko byly vybudovány v roce 1977. Od založení až do současnosti ENGEL vybudoval pobočky či zastoupení ve více než 85 zemích, které jsou vyznačeny na obrázku níže (ENGEL 2020b).

Obr. 2: Pobočky ENGEL Holding Gesellschaft m.b.H.



Zdroj: ENGEL (2020a)

Společnost se zabývá výrobou a automatizací vstříkovacích lisů. Využívá moderních technologií k neustálé inovaci výrobních procesů a snaží se nabízet komplexní řešení,

jehož součástí je kromě výroby lisů také podpora procesů, projektování nástrojů, servis a školení (ENGEL 2020b).

Výrobní závod v Kaplici vznikl 31. 10. 1994 zapsáním do obchodního rejstříku se zapsaným základním kapitálem v hodnotě 125 032 000 Kč. Závod sídlí na adrese Českobudějovická 314, 382 41 Kaplice (Ministerstvo spravedlnosti ČR 2019).

Následující charakteristika organizace vychází z informací získaných prostřednictvím konzultací s personálním ředitelem společnosti.

4.2 Cíle společnosti

Cílem společnosti je z dlouhodobého hlediska především být dodavatelem číslo jedna pro mateřské závody, to znamená dodržovat termíny, předepsanou kvalitu i cenu.

Cílem na následující období je optimalizace procesů, z čehož vyplývá snižování nákladů při udržení stávající kvality. Dále by se podnik rád více zaměřil na vzdělávání zaměstnanců.

4.3 Vnější prostředí

Vnější prostředí zahrnuje makroprostředí, které podnik nemůže nijak ovlivnit, a mezoprostředí, na které může do jisté míry působit, například využíváním marketingových nástrojů.

4.3.1 PEST analýza

Tato metoda slouží k analýze makroprostředí z hlediska politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, jejichž působení může ovlivnit fungování organizace. PEST analýza může být dále rozšířena o legislativní a environmentální faktory (Zikmund 2010).

Politické faktory

Pro organizaci je důležité sledovat politický vývoj jak v tuzemsku, tak v zahraničí, a to především v Rakousku a Německu. Dále je nutné sledovat činnosti Evropské unie. Členství v EU umožňuje snazší vývozy a dovozy zboží. Právě probíhající Brexit by neměl mít na fungování organizace téměř žádný vliv vzhledem k tomu, že nevyváží ani nedováží žádné výrobky z Velké Británie.

Ekonomické faktory

Na ekonomickém vývoji společnosti se v posledním roce projevují problémy související s automobilovým průmyslem v Německu. Kvůli těmto problémům přišla organizace o jednoho z hlavních odběratelů a její tržby se v posledním roce snížily téměř o polovinu. Je nutné pečlivě sledovat ekonomický vývoj v Německu i Rakousku, protože v Rakousku sídlí mateřské pobočky, od nichž pochází téměř 98 % zakázek.

Sociální faktory

Společnost je ovlivňována sociální politikou státu, zaměstnavatelé jsou realizátory legislativních nařízeních. Na fungování podniku působí legislativa týkající se bezpečnosti práce i organizace pracovní doby nebo systému odměňování. Povinností zaměstnavatele je odvádět daně i příspěvky na sociální a zdravotní pojištění. Veškeré změny v těchto oblastech musí společnost respektovat a odrazí se tak na jejím působení. Ve společnosti je také možné přijímat handicapované zaměstnance na administrativní pozice.

Technologické faktory

Společnost úspěšně reaguje na měnící se technologie a pružně se jim přizpůsobuje. V organizační struktuře existuje speciální IT středisko, které se zabývá mimo jiné vývojem vlastních robotů a programováním strojů. Do moderních technologií je pravidelně investováno, aby byla udržena konkurenceschopnost organizace.

4.3.2 Porterův model

Podstatou Porterova modelu je poznání konkurenčního okolí podniku a rizik v odvětví. Porterův model zkoumá stávající konkurenci, potenciální konkurenci, dodavatele, zákazníky a substituty (ManagementMania.com 2016). Pro účely této bakalářské práce si vystačíme s představením skupiny zákazníků, dodavatelů a konkurence podniku.

Zákazníci

Velkou většinu zákazníků tvoří zahraniční mateřské závody. Jedná se přibližně o 98 % z celkového objemu zakázek. Zbývá 2 % tvoří zákazníci EOM. Jedná se o 2 společnosti, Trumpf a Index, které odebírají pouze dopravníky k obráběcím strojům.

Dodavatelé

Dodavatele tvoří především společnosti z jižních Čech, které jsou pro organizaci nejvýhodnější z hlediska geografické polohy. Čím menší vzdálenost, tím nižší náklady. Hlavními dodavateli pro Engel strojírenská spol. s r.o. jsou Sinop CB a.s. a Jinotech spol. s r.o.

Konkurence

Pro společnost představují konkurenci jen 2 německé společnosti zabývající se výrobou vstřikovacích lisů – KraussMaffei Technologies GmbH a Arburg GmbH.

4.4 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí organizace je tvořeno především produkty, organizační strukturou, marketingem a personálním oddělením.

Produkt

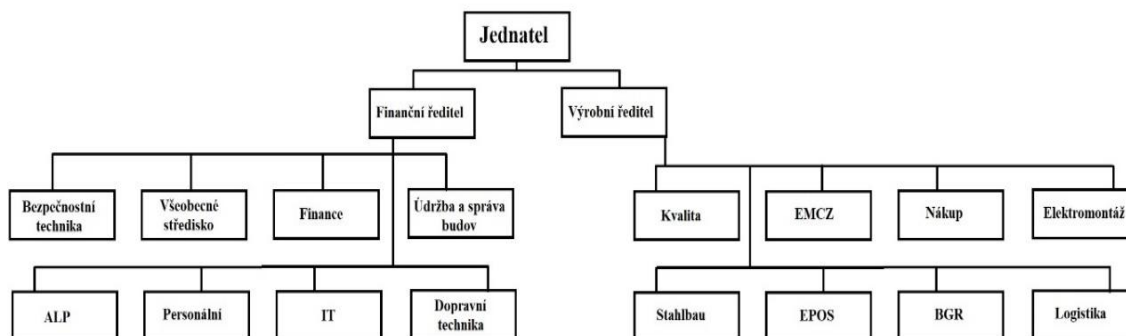
Společnost vyrábí součásti vstřikovacích lisů na plasty. Dále vyrábí ocelové konstrukce, například rámy strojů, olejové tanky, opláštění strojů, elektrorozvaděče, pásové dopravníky, podesty ke strojům, ochranné ohrazení stroje aj. Konečná montáž probíhá až v mateřských závodech v Rakousku.

Organizační struktura

Kvůli vysoké fluktuaci se počet zaměstnanců ve společnosti Engel neustále mění. K 1. 1. 2020 je zde zaměstnáno celkem 905 zaměstnanců. V roce 2018 došlo kvůli vysoké poptávce k rozšíření společnosti o dodatečnou výrobní halu. Toto rozšíření mělo za důsledek najmutí většího počtu nových zaměstnanců. Naopak v posledním roce se společnost potýká s úbytkem objednávek, především v oblasti automotive, který je způsoben problémy v německém automobilovém průmyslu³. Úbytek poptávky způsobil velký propad v tržbách společnosti, kvůli kterému bylo nutné zredukovat počet zaměstnanců, aby byly ušetřeny náklady. Momentální organizační struktura společnosti vypadá následovně:

³ Automobilový průmysl zažívá největší propad tržeb za poslední dekády. Úbytek poptávky je způsoben především postupným přechodem k výrobě elektromobilů, hrozcími emisemi, americkými tarify, ale mohl by být ohrožen i právě probíhajícím Brexitem (Fasse 2019).

Obr. 3: Organizační struktura Engel strojírenská spol. s r.o.



Zdroj: Engel strojírenská spol. s r.o. (2020a), zpracováno autorkou

Z obrázku je možné vyčíst, že na vrcholu organizační struktury stojí jednatel, kterému jsou podřízeni 2 ředitelé – finanční a výrobní. Finanční ředitel je zodpovědný za 8 středisek – bezpečnostní technika, všeobecné středisko, středisko financí a controllingu, údržba a správa budov, ALP (plánování výroby), personální oddělení, IT služby (programování, vývoj strojů) a nakonec dopravní technika. Výrobní ředitel zodpovídá také za 8 středisek – středisko kvality, výrobní procesy EMCZ (optimalizace procesů a investice do budoucna), středisko nákupu, elektromontáž, stahlbau (výroba ocelových konstrukcí), EPOS (meetingy a porady), BGR (výroba podest, oplocení, bezpečnostního hrazení aj.) a v neposlední řadě logistika. Jednotlivá střediska se dále rozpadají na mistry, kteří mají na starosti vždy určitý omezený počet zaměstnanců. Maximální počet zaměstnanců, které může jeden člověk efektivně vést, se pohybuje od 10 do 12 lidí.

Marketing

Společnost Engel strojírenská spol. s r.o. vyrábí komponenty pro své mateřské pobočky. Její marketingové činnosti se proto nesoustředí na produkt, nýbrž na dobré jméno společnosti, které jí zajistí kvalitní pracovní sílu. Na potenciální nové zaměstnance působí především formou rádiových reklam, billboardů u silnic s hlavním tahem na Rakousko a inzercí v tisku.

Personální oddělení

Aktuálně je ve společnosti zaměstnáno 905 pracovníků různého věku i vzdělání v závislosti na konkrétní pracovní pozici. Postupy organizace při procesu orientace a adaptace nových zaměstnanců jsou podrobněji popsány v kapitole č. 5.

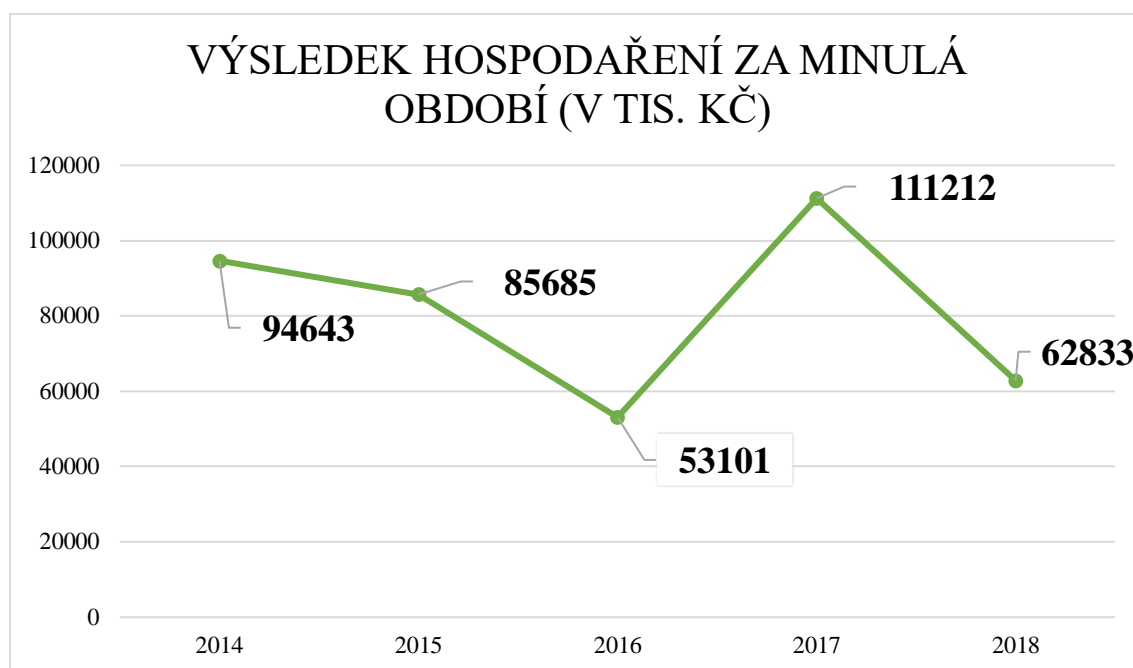
4.5 Ekonomické výsledky společnosti

Pro posouzení ekonomických výsledků Engel strojírenská spol. s r.o. je využito třech základních ukazatelů.

Výsledek hospodaření

Výsledky hospodaření jsou porovnávány za pomoci výročních zpráv společnosti od roku 2014 do roku 2018. Pro rok 2019 zatím neexistují dokumenty, nelze ho proto zpracovat do grafu.

Obr. 4: Výsledek hospodaření Engel strojírenská spol. s r.o. v tis. Kč



Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR (2019), zpracováno autorkou

Z grafu je možné vyčíst, že společnost má poměrně kolísavé zisky. Pozornost by měla být věnována především roku 2017, kdy se výsledek hospodaření zdvojnásobil oproti přechodnému roku. Tento jev nastal v důsledku rozšíření výrobní haly a růstu poptávky. V roce 2018 zisk opět klesl téměř o polovinu. Stalo se tak v reakci na úbytek objednávek způsobený problémy v automobilovém průmyslu.

ROE

ROE (neboli rentabilita vlastního kapitálu) ukazuje, jak se zhodnotil vlastní kapitál. Porovnává čistý zisk vůči vlastnímu kapitálu. Vzorec vypadá následovně (Synek 2015, s. 58):

$$ROE = \frac{Zisk}{Vlastní\ kapitál} \quad (1)$$

ROA

ROA (jinak také rentabilita celkového kapitálu či rentabilita aktiv) ukazuje, do jaké míry dokáže podnik efektivně využít majetek, bez ohledu na to, zda se jedná o cizí nebo vlastní kapitál. Vzorec vypadá následovně (Synek, 2015 s. 58):

$$ROA = \frac{Zisk}{Celkový\ kapitál} \quad (2)$$

Následující tabulka ukazuje vývoj ROE a ROA v posledních třech zaznamenaných letech. Čím jsou hodnoty ROE a ROA vyšší, tím efektivněji organizace hospodaří:

Tab. 1: Ukazatel ROE a ROA

	Celková aktiva v tis. Kč	Vlastní kapitál v tis. Kč	Zisk v tis. Kč	ROE (v %)	ROA (v %)
2016	1 570 342	858 720	53 101	6,18	3,38
2017	2 134 773	969 932	111 212	11,47	5,21
2018	2 197 051	1 032 765	62 833	6,08	2,86

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR (2019), zpracováno autorkou

Ukazatelé stejně jako výsledky hospodaření odráží rozkolísanost ekonomického vývoje společnosti. V roce 2017 došlo ke skokovému zlepšení z již výše popsaných důvodů. Stejně tak v roce 2018 došlo ke skokovému zhoršení.

4.6 SWOT analýza

SWOT analýza se používá k analýze prostředí společnosti. Jsou hodnoceny silné a slabé stránky organizace, které mají původ v interním prostředí podniku, a příležitosti s hrozbami, které vychází z externích faktorů. Základní výhodou použití SWOT analýzy je její stručnost a přehlednost. Na jejím základě je navržena marketingová strategie a další kroky (Petřtyl 2017).

Tab. 2: SWOT analýza společnosti Engel strojírenská spol. s r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Využívání moderních technologií • Inovace výrobních procesů • Přístup k zaměstnancům • Důraz na rozvoj zaměstnanců • Výhodná geografická poloha 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká fluktuace • Rozkolísanost výsledku hospodaření
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj trendů v moderních technologiích • Relativně nízká míra konkurence 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomická situace v tuzemsku, Německu i Rakousku • Krize v automobilovém průmyslu • Pandemie COVID-19

Zdroj: Rozhovor s personálním ředitelem (2020), zpracováno autorkou

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že společnost má **silné stránky** především ve využívání moderních technologií, díky čemuž může dosáhnout zlepšení výrobních procesů a snížení nákladů na výrobu. Mezi silné stránky organizace lze zařadit výhodnou geografickou polohu. Společnost se nachází na hlavním tahu spojujícím Českou republiku s Rakouskem, přičemž hranice jsou vzdálené cca 15 km.

Mezi **slabé stránky** společnosti patří především vysoká fluktuace zaměstnanců, která je způsobena ekonomickými problémy, s nimiž se organizace potýká.

Příležitost pro organizaci představuje neustálý vývoj moderních technologií. Využití těchto technologií může usnadnit programování a řízení strojů. Další příležitostí je relativně nízká míra konkurence. Naprostou většinu odběratelů tvoří mateřské společnosti organizace.

Aktuální **hrozbou** je krize v automobilovém průmyslu. Má přímý dopad na zakázky, a tedy i tržby organizace. Dále je nutné sledovat vývoj ekonomiky v České republice i v zahraničí. Mezi nově vzniklé hrozby se zařazuje aktuální pandemická situace v České republice. Společnost z bezpečnostních důvodů uzavřela výrobní haly, pouze někteří zaměstnanci pracují z domova. Tato skutečnost se zcela jistě odrazí na ekonomické situaci společnosti.

Doporučenou strategií pro Engel strojírenská spol. s r.o. by mohlo být využití moderních technologií ke zkvalitnění výrobních procesů a ušetření výrobních nákladů.

5 Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti Engel strojírenská spol. s r.o.

Cílem analýzy procesu orientace a adaptace zaměstnanců ve společnosti je zjistit silné a slabé stránky procesu.

K analýze je využito strukturovaného rozhovoru s personalistou a dotazníkových šetření, která byla rozšířena mezi nově přijaté zaměstnance, mezi stávající zaměstnance a mezi vedoucí pracovníky.

5.1 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor byl veden s personalistou zabývajícím se nábořem. Ve společnosti pracuje 1 rok a 8 měsíců a o pracovním místě se dozvěděl prostřednictvím webové stránky jobs.cz. Hlavní náplní jeho pracovní činnosti je přijímání nových pracovníků. Zabývá se také implementací směrnic (zákoník práce, směrnice pro docházku, home office, směrnice o lékařských prohlídkách aj.) a implementací kvalifikační matice⁴. Rozhovor, na jehož základě byly sepsány následující kapitoly, naleznete v **příloze B**.

5.1.1 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Společnost Engel využívá pro získání zaměstnanců především tyto metody:

- úřad práce;
- inzerce;
- doporučení stávajících zaměstnanců;
- agentury práce;
- sociální sítě;
- marketingové články.

⁴ Kvalifikační matice obsahuje činnosti personálního oddělení. Tyto činnosti jsou přiřazeny k jednotlivým personalistům. Jedna činnost je přiřazena více zaměstnancům z důvodu zastupitelnosti v případě nemoci či výpadku. Každá činnost je hodnocena známkou od 1 do 5, kdy 1 - prošli zácvikem, 2 – činnost umí vykonat na 50 %, 3 – činnost umí vykonat na 75 %, 4 – činnost umí vykonat na 100 % a 5 – jsou schopni danou činností školit. Známkují se sami a kde není známka, je nutno doplnit datum, do kdy budou schopni činnost zvládnout minimálně na 50 %

Jedním z nejčastěji využívaných způsobů je **inzerce prostřednictvím internetových portálů**, mezi které patří jobs.cz, práce.cz, jenprace.cz a inwork.cz. Engel využívá i inzerce prostřednictvím **rádií**. Takovouto inzerci si můžete poslechnout, jestliže projíždíte v okolí Kaplice a máte naladěnou stanici Hitrádia Faktor. Využívání **pracovních agentur** je také celkem účinný prostředek pro získání potřebných zaměstnanců. V posledních letech stále více narůstá úloha **sociálních sítí** při oslovování potenciálních zaměstnanců a výjimečně jsou využívány i **marketingové články**, především pokud je nutné co nejdříve sehnat zaměstnance na určitou pozici. Společnost Engel má uzavřené smlouvy s okolními zpravodaji (například Mladá fronta dnes nebo Budějcká drbna), kterým platí měsíční příspěvek a tyto zpravodaje otisknou v případě nutnosti inzerce na volná pracovní místa.

K posouzení způsobilosti zaměstnanců se využívají především tyto metody:

- posouzení životopisu;
- telefonní předvýběr;
- osobní pohovor;
- pracovní zkoušky.

Personalista s vedoucím příslušného oddělení nejdříve **posoudí životopis kandidátů**. Na základě zhodnocení životopisu se rozhodne, kteří kandidáti budou osloveni blíže. S těmi je pak veden **telefonní předvýběr**. Pokud zaujmou vedoucí pracovníky, jsou pozváni na **osobní pohovor**, kterého se účastní vyjma samotného kandidáta také zaměstnanec z personálního oddělení, který se zabývá náboru, a opět vedoucí příslušného oddělení.

V případě, že uchazeč splňuje požadovaná kritéria k výkonu určité pracovní pozice, zasílá mu společnost oficiální mzdovou nabídku. Pokud je mzdová nabídka přijata, plánuje se nástupní termín. Před nástupem je uchazeč povinen podstoupit závodní lékařskou prohlídku. Dále jsou s ním projednány veškeré dokumenty, které jsou nezbytné k uskutečnění nástupu na pracovní pozici. Společnost Engel strojírenská spol. s r.o. průměrně přijme měsíčně 5 nových zaměstnanců.

5.1.2 Nástupní den a vstupní školení

Adaptační proces začíná nástupním dnem. Tento den začíná přibližně v 7:00 **vstupním školením**, které trvá do 13:00. Jsou podepsány všechny důležité dokumenty, například pracovní smlouva, mzdové zařazení, srážky ze mzdy, fond přesčasových hodin, popis

pracovní pozice aj. Vstupní školení je **děleno do bloků** trvajících přibližně půl hodiny. O průběh prvního bloku se starají personalisté, kteří zaměstnance **seznámí se společností** prostřednictvím prezentace (s historií, cíli, kulturou, koncepcí závodu atd.). Následuje blok, ve kterém jsou zaměstnanci školeni o **pracovním řádu a kolektivní smlouvě**. Tento blok má na starost náborář, který promítá prezentaci s nejdůležitějšími výňatky ze zmíněných dokumentů. Další částí školení je krátký desetiminutový blok, v němž se se zaměstnanci seznamuje **prokurista z Rakouska**, který se celou dobu snaží mluvit česky. Následuje **školení BOZP a PO**. Tento blok vede bezpečnostní technik za pomoci prezentace. Zaměřuje se na bezpečnost v rámci areálu, tzn. zákaz kouření, průběh lékařských prohlídek, jak postupovat v případě pracovního úrazu a součástí je i krátká kapitola o ekologii – jak nakládat s odpady. V rámci PO nastiňuje, jak se chovat při požáru a jak by měla probíhat evakuace osob. Dále probíhá **školená kvality**, které má v kompetenci manažer kvality a **školení štíhlé výroby**, které seznamuje s úsporou nákladů. Posledním blokem je **školení docházky**. Zaměstnancům je ukázáno, jak fungují terminály na čipové karty a seznamují se s programem SAP, ve kterém je docházka zpracovávána. V rámci prvního dne berou personalisté nové zaměstnance na oběd, který mají zdarma. Zároveň jsou seznámeni s fungováním terminálu na objednání jídla. Poté si je přeberou mistři, kteří je provedou po pracovišti a přidělí jim pracovní oblečení a skříňky, vyžaduje-li to jejich pracovní pozice. Tímto nástupní den končí a zaměstnanci většinou odchází domů. S výkonem pracovní činnosti začínají následující den. Má-li zaměstnanec jakékoliv otázky, může se obrátit na vedoucího svého oddělení, ale samozřejmě i na zástupce z personálního oddělení.

Vstupní školení většinou probíhá dvakrát do měsíce, v závislosti na počtu nově nastupujících zaměstnanců. Jestliže nastoupí méně než 4 noví pracovníci, pouze podepíší smlouvu, obdrží kolektivní smlouvu a projdou školením BOZP a PO. Vstupního školení se zúčastní až s dalšími nově přichozími zaměstnanci.

5.1.3 Adaptační plán

Ve společnosti **momentálně neexistuje** konkrétní adaptační plán. V rakouských pobočkách je adaptační proces mnohem více propracován a adaptační plán už existuje. Personální oddělení Engel strojírenská spol s r.o. do budoucna plánuje adaptační plán zavést i pro svou pobočku, veškeré změny nicméně musí projít přes vedení v Rakousku.

Jediné, co se adaptačnímu plánu vzdáleně blíží, je záznam o vstupním školení, který dostane zaměstnanec v rámci nástupního dne a který podepisují školitelé.

5.1.4 Materiály

Při podpisu pracovní smlouvy obdrží zaměstnanec informační dokumenty, mezi kterými hraje významnou roli především **pracovní řád, kolektivní smlouva, seznam benefitů a dárkový balíček**. Dárkový balíček obsahuje dárkové předměty s logem společnosti, například pravítko, flash disk, propisku, aj. Zaměstnanci žijící v Kaplici dostanou také jízdní řád firemního svozového autobusu. Obsáhlejší orientační balíček v organizaci neexistuje, zatím je ve fázi projednávání.

5.1.5 Setkání s vedením

Součástí vstupního školení, které probíhá první pracovní den, je i setkání s vedením společnosti. Vedoucí pracovníci přichází přivítat nové zaměstnance a popřát jim spokojenost a mnoho úspěchů. Noví zaměstnanci se setkají s finančním i výrobním ředitelem společnosti. Je-li přítomen jednatel, seznámí se se zaměstnanci také. Nakonec se jim představí zástupci z personálního oddělení a vedoucí pracovník střediska, pod které spadá daná pracovní pozice. Tento proces je velmi důležitý. Navodí mezi zaměstnanci a vedením **přátelskou atmosféru**, která **zvýší loajalitu** zaměstnance vůči podniku a pomůže k identifikaci s firemními cíli.

5.1.6 Školení

V rámci jednotlivých pracovních pozic probíhají **odborná školení**. Tato školení mohou být buď skupinová, bez kterých se zaměstnanec při své práci neobejde, nebo individuální podle potřeby zaměstnance.

Jedním ze skupinových je **školení dělníků na vysoko zdvižné vozíky a jeřáby**. Účastní se ho především skladníci, manipulanti nebo jiní zaměstnanci, kteří přijdou do styku s jeřáby a vysoko zdvižnými vozíky. První fáze školení se uskuteční den po nástupu a trvá přibližně 3 hodiny. Zaměstnanci jsou při ní seznámeni se základními pojmy. Školení je zopakováno ve zkrácené verzi za další 3 měsíce. Vždy je zakončeno testem, který zaměstnanci musí složit nejméně na 85 %.

Školení vyhlášky 50 o odborné způsobilosti v elektrotechnice je určeno pro elektromechaniky a je prováděno jen jednou za čas, když se sejde více zaměstnanců, kterým vyhláška propadá.

Společnost organizuje také **školení pro svářeče**, v případě propadlých průkazů. Zaměstnanci dojíždí do svářečské školy v Českých Budějovicích na náklady společnosti. Nezajišťuje však vydání svářečského průkazu. Pokud ho zaměstnanec nemá, nemohou si dovolit ho přijmout.

Zaměstnancům je dále nabízena možnost vzdělávat se v oblasti cizích jazyků, především pak zdokonalovat německý jazyk, který je mateřským jazykem celé společnosti.

5.1.7 Časový plán adaptace

Ve společnosti je s adaptačním procesem počítáno **minimálně po dobu tří měsíců**, jedná se o tzv. zkušební dobu. Například u skladníků, operátorů výroby nebo montážních dělníků se počítá s vytvářením určité produktivity po uplynutí zkušební doby, u většiny ostatních pozic se však s extrémní produktivitou a přínosem nepočítá. Většinou si to vyžaduje delší časový úsek. Například u svářeče juniora se počítá, že produktivitu začne vytvářet až přibližně půl roku od nástupu. Produktivita by měla postupně stoupat. Speciálním případem je také zaměstnanec v oblasti softwarového vývoje, u kterého se spíše počítá, že první půl rok bude naprosto neproduktivní, z důvodu náročnosti profese. Zaměstnanci zabývající se softwarovým vývojem jezdí na 3 měsíce do Rakouska na speciální školení. Časový plán tedy není přesně definován, obecně se počítá se zkušební dobou, nicméně u většiny profesí je nutné tuto dobu patřičně prodloužit.

5.1.8 Mentoring

Mentoring ve společnosti nefunguje u naprosté většiny pracovních pozic. K většině pozicím je mentor přiřazen čistě z administrativního hlediska. Jedinou výjimkou je již zmíněná pozice softwarového vývojáře, která je velmi náročná. Na tomto oddělení mentor funguje společně s podpurným systémem Scrum⁵. Vedení společnosti se domnívá, že pro ostatní pozice není mentor potřebný.

⁵ Metoda softwarového vývoje při zapojení komunikace

5.1.9 Kontrola adaptačního procesu

Kontrola **není prováděna** z důvodu kapacity personálního oddělení a také proto, že neexistuje konkrétní adaptační plán, podle kterého se v rámci adaptačního procesu postupuje. Jedinou formou kontroly jsou průběžné rozhovory se zaměstnanci ze strany vedoucích pracovníků. Personální oddělení se zabývá kontrolou teprve v případě, že je zaměstnanec problémový a nevykonává náplň své pracovní činnosti. Pro ostatní zaměstnance kontrola není a ani se v blízké budoucnosti neplánuje.

5.1.10 Náklady na adaptační a orientační proces

Společnost **nesleduje náklady** připadající na adaptační proces. Jediné, co by bylo možné změřit, jsou náklady připadající na vstupní školení. Ale společnost neplánuje ani do budoucna tyto náklady vyhodnocovat.

5.1.11 Shrnutí adaptačního procesu z pohledu personalisty

Personalisté hodnotí na adaptačním procesu poměrně pozitivně průběh vstupního školení, v jehož rámci je kladen velký důraz na kolektivní smlouvu a pracovní řád. Školení BOZP je dle personálního oddělení také dobře zpracováno.

Naopak největšími problémy, se kterými se v průběhu procesu adaptace společnost potýká, je laxnost některých zaměstnanců a problémy s alkoholem i jinými návykovými látkami.

Celkově je adaptační proces ze strany personalistů hodnocen poměrně pozitivně, nicméně je spousta oblastí, na kterých by bylo možné zapracovat. Určitou překážku v rozvoji adaptace a orientace zaměstnanců představuje rakouské vedení, které je ve schvalování navrhovaných změn spíše zdrženlivé.

5.2 Dotazníková šetření

Pro detailnější prozkoumání procesu orientace a adaptace v podniku byly prostřednictvím internetové služby Survio vytvořeny **2 dotazníky**, které byly následně rozeslány přes firemní emailové adresy, v některých případech byly poskytnuty i v tištěné podobě. První z nich byl určen pro zaměstnance a druhý pro vedoucí pracovníky. Pro zajištění srozumitelnosti otázek byly před rozšířením dotazníky poskytnuty testovací skupině. Tato skupina pomohla upravit otázky do finální podoby.

Zaměstnanci byli ujištěni, že výsledky dotazníku jsou **zcela anonymní**, nemusí se tedy obávat pravdivých odpovědí.

5.2.1 Dotazník pro zaměstnance

Tento dotazník byl určen **pro nové i stálé zaměstnance**. Skládá se z 22 otevřených i uzavřených otázek, v některých je využito škálování pro dosažení přesnějších odpovědí. Jeho celé znění naleznete v **příloze C**.

Po krátkém představení následují otázky, které zjišťují, na jaké pozici zaměstnanec pracuje a jak dlouho je ve společnosti zaměstnán. Další otázky se zaměřují na užitečnost adaptačního procesu v organizaci. Zaměstnanci v jednotlivých otázkách hodnotí přínosy dílčích součástí procesu. Ke konci dotazníku jsou zařazeny otevřené otázky, které zjišťují, s čím konkrétně jsou zaměstnanci v adaptačním procesu spokojeni, co jim chybí a co by případně pozměnili. Závěr dotazníku tvoří identifikační otázky, které slouží k základnímu třídění respondentů.

Dotazníkové šetření vyplnilo **55 respondentů**. 61,8 % (34)⁶ dotazovaných tvoří muži, zbylých 38,2 % (21) jsou ženy. Tato data **nevypovídají o tom, že by bylo ve společnosti zaměstnáno více mužů**, částečně však vypovídají o skutečnosti, že během posledního roku byli najímáni zaměstnanci především na pozice typu obsluha CNC strojů, svářeč, skladník atd. Tyto profese vykonávají především muži. Proto je větší část dotazovaných mužského pohlaví.

Více než polovina dotazovaných (37) spadá do věkové kategorie **24–40 let**. Jedná se o celkem logický úkaz. Pokud společnost hledá nové zaměstnance, většinou jsou pro ni **perspektivnější mladší uchazeči**. Výjimku tvoří např. svářeči, u kterých je vyžadována určitá praxe. Do věkové kategorie 41–50 let patří 9 dotazovaných zaměstnanců, do kategorie 18–25 let 6 zaměstnanců a do kategorie 51–60 let pouze 3 respondenti. Nikdo z dotazovaných není starší šedesáti let.

Otázka na dosažené vzdělání ukazuje, že 28 respondentů má vystudovanou střední školu s maturitou, 13 vysokou školu, 10 střední školu bez maturity, 3 vyšší odbornou školu a 1 člověk má pouze základní vzdělání.

⁶ Při rozboru dotazníku jsou u některých otázek uváděna čísla v závorkách. Tato čísla představují počty respondentů.

Tento dotazník zkoumá, jak vnímají adaptační proces ve společnosti noví i stálí zaměstnanci a také porovnává, jestli má proces zlepšující se tendence. První otázka proto zjišťovala, **jak dlouho zaměstnanci ve společnosti pracují**. Podařilo se získat 30 odpovědí od relativně nových zaměstnanců v kategoriích 0–3 měsíce (6), 4–6 měsíců (9) a 7–11 měsíců (15). Zbýlých 25 dotazovaných je zaměstnáno 1–3 roky (13) a více než 3 roky (12).

Z dalších otázek vyplývá, že odpovědi nově přijatých a stálých zaměstnanců se **nijak výrazně neliší**. Byly zmiňovány **stále stejné problémy** (komunikace, mentoring atd.) viz následující otázky. Adaptační proces v podniku se tedy pravděpodobně v průběhu posledních let **výrazně nezměnil**.

Otázka č. 2: Na jakém středisku pracujete?

Tato otázka byla otevřená a zjišťovala střediska, na kterých dotazovaní pracují. Výsledky ukazuje následující tabulka.

Tab. 3: Otázka č. 2 – Dotazník pro zaměstnance

Středisko	Počet respondentů
Stahlbau	13
Logistika	7
FS – konstrukce dopravníkové techniky	6
Personální oddělení	4
Softwarový vývoj	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka zobrazuje pouze odpovědi, které se objevily víckrát. Mezi další odpovědi patří třeba finanční oddělení (mzdová účtárna), elektromontáž, controlling, BGR nebo třeba i recepce. **Otázka č. 3 zjišťovala profesi, kterou respondenti vykonávají**. Na středisku Stahlbau, které se zabývá výrobou ocelových konstrukcí, pracují například montážní dělníci, svářeči nebo obsluha CNC strojů. Jedná se o velmi žádané profese, tito zaměstnanci jsou často sháněni. Proto jich je v tomto dotazníku větší množství, byli najati v nedávné době. V logistice jsou zaměstnáváni pracovníci především na pozicích skladníků, vedoucích směny nebo v administrativě. Na středisku FS – konstrukce dopravníkové techniky pracují mimo jiné konstruktéři, projektoví manažeři nebo prodejci. V personálním oddělení jsou zaměstnáni personalisté a na středisku Softwarového vývoje softwaroví developéři.

Otázka č. 4: Jedná se o vaši první pracovní zkušenost v oboru?

Lze předpokládat, že pro zaměstnance, u kterých se jedná o první pracovní zkušenost v oboru, bude proces orientace a adaptace představovat náročnější fázi, budou se s ní tedy potýkat déle.

U 43,6 % dotazovaných (24) se jedná o první pracovní příležitost v oboru. Předpoklad, že těmto zaměstnancům bude adaptační proces činit větší potíže, se ukázal jako nepravdivý. U některých profesí tomu tak skutečně je (např. softwaroví developeři nebo někteří personalisté). U většiny ostatních profesí se však **tento jev neprokázal**. Pro zbylé zaměstnance (31) se o první zkušenost v oboru nejednalo. I zde se prokázalo, že délka adaptačního procesu pravděpodobně příliš nesouvisí s tím, jestli se jedná o první zkušenost v oboru, ale spíše souvisí s náročností profese, což bude podrobněji popsáno v otázce č. 16.

Otázka č. 5: Jak jste se doslechl/a o volném pracovním místě?

Tato otázka se zaměřovala na způsob, kterým se zaměstnanci doslechli o volném pracovním místě. Následující tabulka demonstruje odpovědi zaměstnanců.

Tab. 4: Otázka č. 5 – Dotazník pro zaměstnance

Způsob doslechnutí	Počty respondentů
Inzerce	19
Úřad práce	0
Pracovní agentura	5
Jiný zaměstnanec	23
Sociální síť	1
Marketingové články	4
Jinak	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

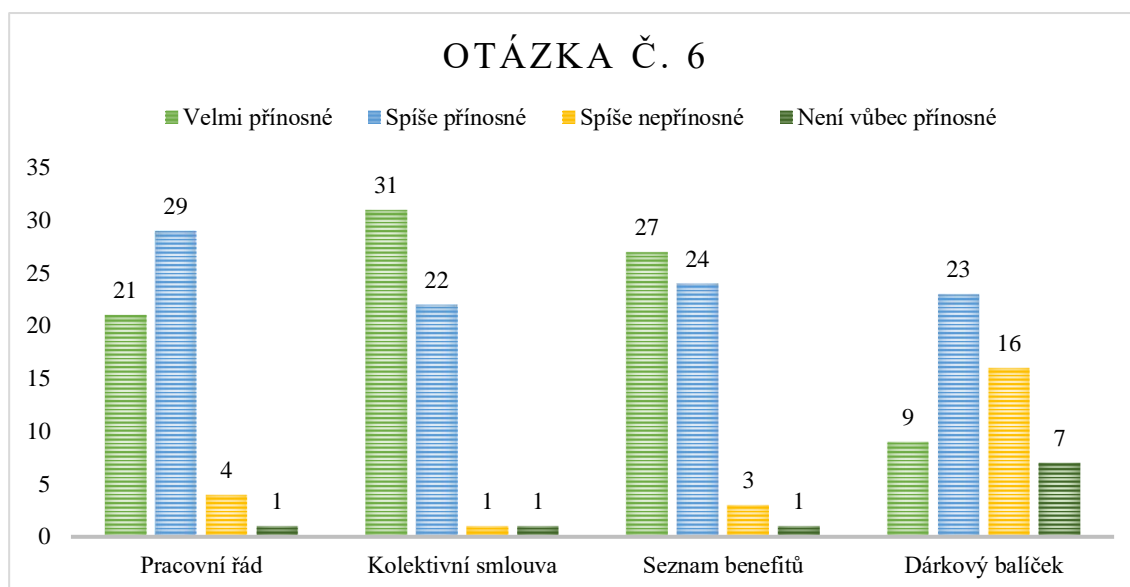
Respondenti zde mohli vybírat více než jednu odpověď. Vedení považuje za nejčastější způsob **inzerce**. Z odpovědí lze ale vyvodit, že nejčastější způsob vyhledání práce je ještě před inzercí pravděpodobně **prostřednictvím stálých zaměstnanců**. Společnost by se tedy měla zaměřit především na tyto dvě metody shánění nových zaměstnanců. U této otázky měli dotazovaní možnost napsat vlastní odpověď. Některé z nich byly například

prestoupení z brigády na hlavní pracovní poměr nebo spolupráce v průběhu studia na vysoké škole.

Otázka č. 6: Uved'te, do jaké míry považujete následující materiály poskytnuté při podpisu smlouvy za přínosné.

V této otázce respondenti hodnotili pomocí škály jednotlivé materiály, které jim byly poskytnuty při nástupu do práce.

Obr. 5: Otázka č. 6 – Dotazník pro zaměstnance



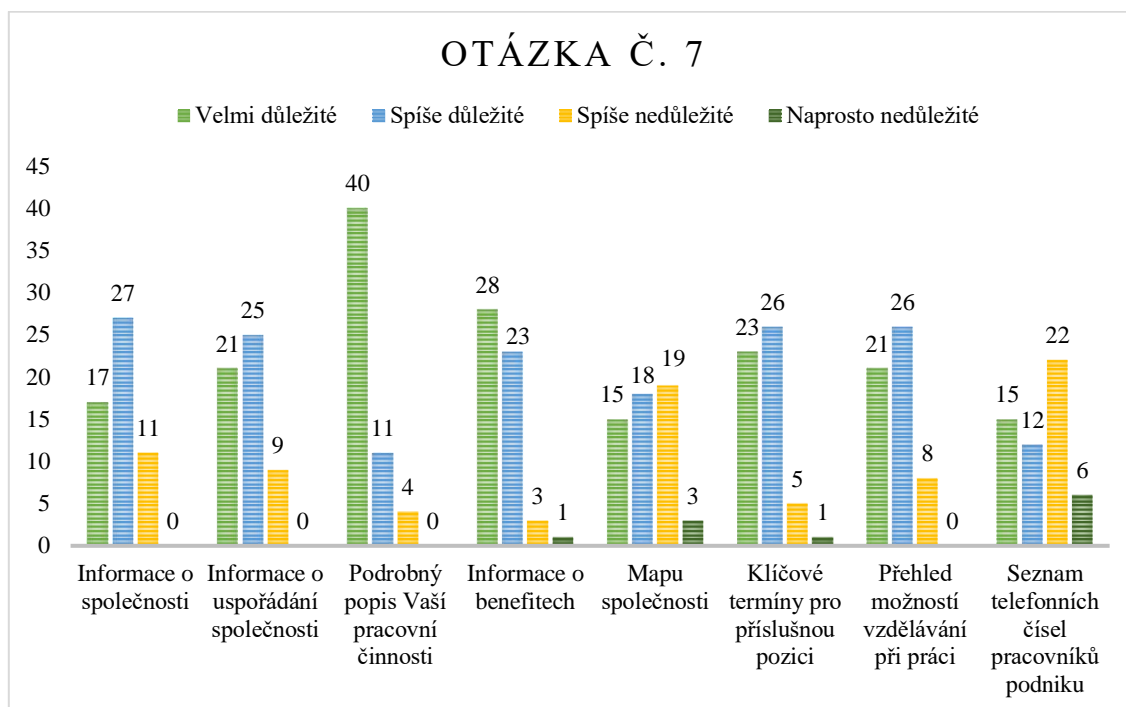
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Pracovní řád, kolektivní smlouva a seznam benefitů jsou vesměs považovány za **užitečné** materiály, které zaměstnanci ocenili. Naopak **dárkový balíček**, který se skládá převážně z předmětů s logem společnosti (flash disk, propiska aj.) je částečně považován za **nepřínosný**. Nepomůže k výkonu práce, je to spíše výraz přátelského gesta.

Otázka č. 7: Posud'te, jak důležité by bylo poskytnout novým zaměstnancům následující informace a materiály.

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké materiály by zaměstnancům mohly pomoci s adaptací. Výsledky následujícího grafu může vedení společnosti využít pro plánované rozšíření orientačního balíčku.

Obr. 6: Otázka č. 7 – Dotazník pro zaměstnance



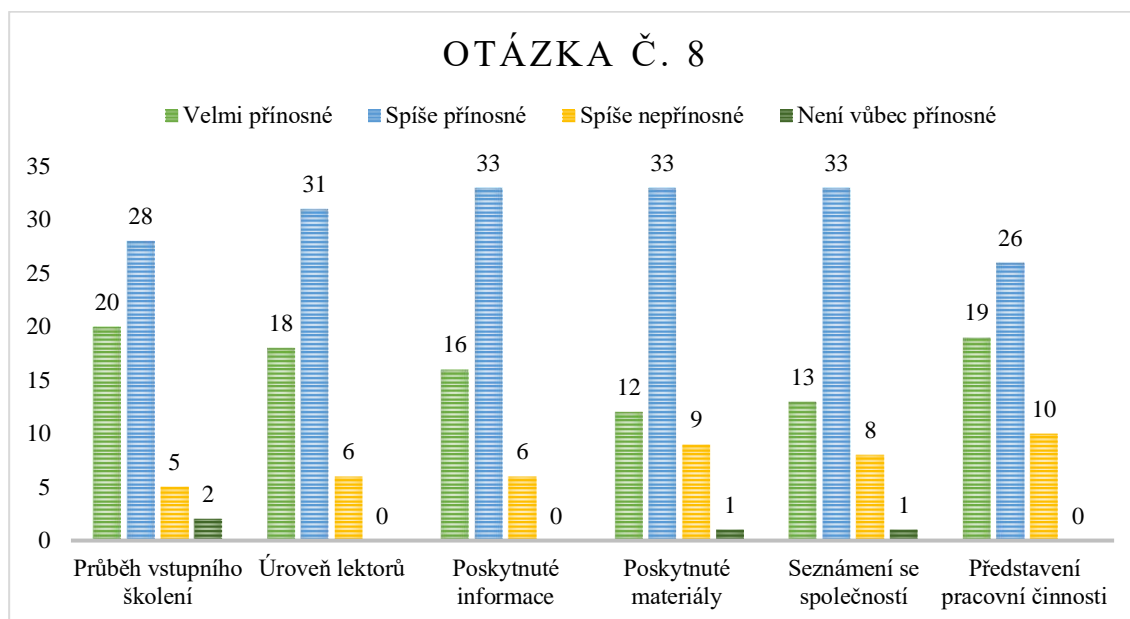
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Dotazovaní považují většinu zmíněných informací a materiálů za důležité a ocenili by, kdyby jim byly poskytnuty při nástupu do zaměstnání. Především podrobný popis náplně pracovní činnosti by byl velmi užitečný a usnadnil by jejich adaptaci na pracovní pozici. Někteří respondenti si nemyslí, že mapa společnosti a seznam telefonních čísel jsou užitečné, mnoho ostatních zaměstnanců s nimi však nesouhlasí. Vedení společnosti by proto mělo do orientačního balíčku **zařadit všechny výše uvedené materiály**. I kdyby měly pomoci jen polovině zaměstnanců s jejich adaptací, budou užitečné.

Otázka č. 8: Uveďte, jak hodnotíte vstupní školení z následujících hledisek.

Vedení společnosti považuje vstupní školení za jednu z nejsilnějších stránek procesu orientace a adaptace zaměstnanců. Tato otázka hodnotí, jestli to i zaměstnanci vnímají stejně.

Obr. 7: Otázka č. 8 – Dotazník pro zaměstnance

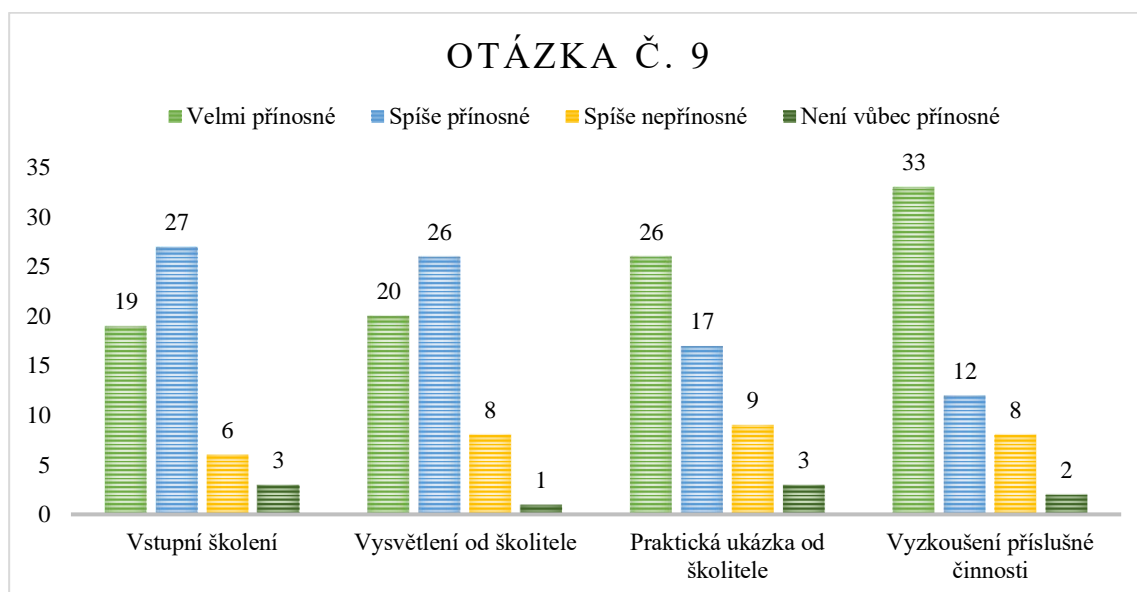


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

U hodnocení vstupního školení se objevilo jen pár výtek k průběhu nebo k poskytnutým materiálům. Vstupnímu školení je v rámci adaptačního procesu věnována největší pozornost. Většina zaměstnanců ho díky tomu vnímá poměrně pozitivně.

Otázka č. 9: Posuďte přínos následujících metod při adaptaci na pracovní pozici.

Obr. 8: Otázka č. 9 – Dotazník pro zaměstnance



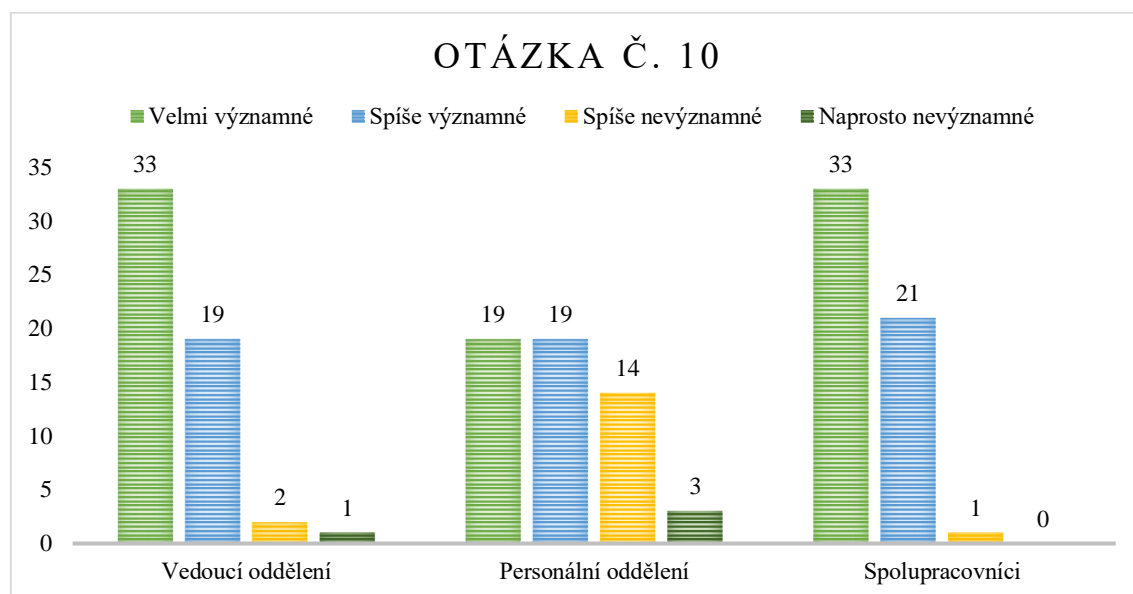
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

I u této otázky se objevuje několik negativních odpovědí, většina z nich je od zaměstnanců, kteří např. školitele neměli a museli se s prací seznámit sami. Jinak byly všechny metody hodnoceny poměrně kladně. Až na pár výjimek je většina zaměstnanců považuje za přínosné.

Otázka č. 10: Posuďte význam následujících osob pro Vaši sociální a pracovní adaptaci.

Tato otázka zkoumá **zapojení jednotlivých subjektů** do adaptačního procesu zaměstnanců. Jejich role může významným (pozitivním i negativním) způsobem ovlivnit průběh adaptace.

Obr. 9: Otázka č. 10 – Dotazník pro zaměstnance

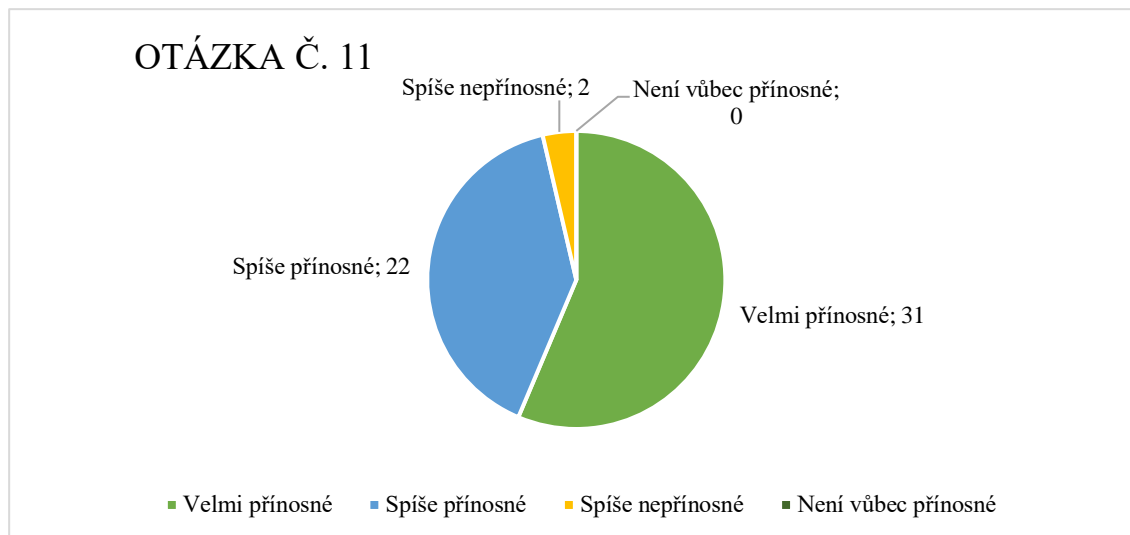


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Pro sociální i pracovní adaptaci je respondenty **nejmenší význam** přisuzován **personálnímu oddělení**, protože zaměstnance uvede do společnosti a dále ho předává do rukou vedoucích jednotlivých středisek. I když v adaptačním procesu představuje HR oddělení pro zaměstnance nejmenší význam, hodnotí ho většinou kladně. **Největší význam** v celém procesu mají **spolupracovníci**, kteří zaměstnancům pomáhají zorientovat se ve společnosti. Atmosféra na pracovišti má zásadní dopad na průběh i délku adaptace zaměstnanců.

Otázka č. 11: Uved'te, jak hodnotíte možnost, že by Vám byl při zaučování na novou pozici poskytnut patron/mentor.

Obr. 10: Otázka č. 11 – Dotazník pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že **naprostá většina dotazovaných by ocenila, kdyby je v průběhu adaptačního procesu doprovázel mentor**. Pouze dva z dotazovaných to nepovažují za příliš přínosné. Vedení se domnívá, že mentoring není pro většinu profesí důležitý, zaměstnanci s tím však nesouhlasí. Mít k dispozici někoho, kdo je provede skrze nejsložitější fáze, by mnohým velmi pomohlo.

Otázka č. 12: Jestliže jste podstoupil/a pracovní zkoušku, stručně popište její průběh.

Otázka na pracovní zkoušky byla do dotazníkového šetření zapojena na základě rozhovoru s personalistou. Ukázalo se, že většina zaměstnanců pracovní zkoušky nepodstupuje. Téměř všichni dotazovaní odpověděli: „Nepodstoupil jsem“, pouze jeden respondent uvedl, že složil zkoušku ze čtení výkresové dokumentace, technického myšlení a znalosti cizího jazyka. **Pracovní zkoušky ve společnosti tedy spíše nejsou využívány.**

Otázka č. 13: V jaké podobě dostáváte zpětnou vazbu k Vaší pracovní činnosti.

Hodnocení zaměstnanců se může do značné míry odrazit na jejich motivaci k výkonu. Motivovaný zaměstnanec se snaží rozvíjet své schopnosti. Z tohoto důvodu se jedná o důležitou otázku pro adaptační proces. Respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí.

Tab. 5: Otázka č. 13 – Dotazník pro zaměstnance

Podoba zpětné vazby	Počet respondentů
Poskytnuté benefity	10
Hodnocení nadřízeného	26
Finanční odměny	23
Slovní pochvala	18
Zpětnou vazbu nedostávám	12
Jiné	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Nejčastější formou zpětné vazby je hodnocení nadřízeného, které je v mnoha případech doprovázeno buď finanční odměnou nebo slovní pochvalou. Právě **slovní pochvala bývá často podceňovanou** metodou hodnocení zaměstnanců. Relativně vysoké procento respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu nedostává v žádné formě. Zpětná vazba by neměla být zanedbávána, ať už formou rozhovorů, finančních odměn či jiných benefitů.

Otázka č. 14: Uved'te, do jaké míry Vám proces orientace a adaptace pomohl stát se součástí pracovního kolektivu. a Otázka č. 15: Uved'te, do jaké míry se cítíte být adaptován/a na svou pracovní pozici, jestliže 1 znamená nejméně a 5 nejvíce.

Pro rozbor obou otázek byl vytvořen průměr z jejich odpovědí.

Pro otázku č. 14 vyšla hodnota **3,6**. Toto číslo značí, že jen něco málo přes polovinu respondentů se cítí být začleněno do kolektivu. Větší část zaměstnanců si nemůže pracovní kolektiv vynachválit, u některých ale převládá pocit nesoudržnosti. Problematika pracovního kolektivu je dále rozebírána v otázkách č. 18 a 19.

Průměr u otázky č. 15 je **4,2**. **Většina zaměstnanců se cítí být plně adaptována na svou pracovní pozici.** U této otázky nedal ani jeden z respondentů hodnotu 1, která značí, že se necítí být vůbec adaptován, a pouze 2 z dotazovaných uvedli hodnotu 2. 19 respondentů uvedlo, že se cítí být plně adaptováno na svou pracovní pozici. Většina z těchto zaměstnanců pracuje v organizaci déle než 1 rok. Z toho vyplývá, že i když už jsou schopni podávat pracovní výkon, mnohým zaměstnancům trvá delší dobu, než se plně adaptují na pracovní pozici i do kolektivu.

Otázka č. 16: Po jak dlouhé době jste se cítil/a být adaptován/a na pracovní místo i do kolektivu.

Tato otázka úzce souvisí s otázkou předchozí.

Tab. 6: Otázka č. 16 – Dotazník pro zaměstnance

Délka adaptace	Počet respondentů
0–3 měsíce	19
4–6 měsíců	17
7–12 měsíců	16
Déle než 1 rok	2
Nikdy	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Délka adaptačního procesu je v organizaci orientačně stanovena formou zkušební lhůty, tedy na 3 měsíce. Vzhledem k tomu, že se momentálně neprovádí kontroly ani hodnocení procesu, nehraje tato doba stěžejní roli. V případě náročnějších profesí se počítá s tím, že produktivita bude přinášena až po delší době od nástupu do práce. Zkušební lhůta stačila k adaptaci 19 z dotazovaných, jedná se většinou o pracovníky na pozicích typu skladník, dělník, lakovna nebo třeba administrativa. Dle průzkumu délka adaptace ve většině případech nesouvisí s tím, jestli se jedná o první zkušenost v oboru, spíše **souvisí s náročností profese** v kombinaci s ostatními jevy (např. pomocí kolegů, přístupem vedení aj.). Více než polovině z dotazovaných trvalo adaptování déle než 3 měsíce. Mezi tyto zaměstnance patří například pracovníci z oddělení softwarového vývoje, controllingu nebo personálního oddělení.

Otázka č. 17: Uveďte, do jaké míry s Vámi byly vedeny rozhovory ze strany vedení, jestliže 1 znamená nejméně a 5 nejvíce.

Vedení neprovádí kontrolu adaptačního procesu u jednotlivých zaměstnanců a do budoucna to neplánuje změnit. S novými zaměstnanci je přesto nutné udržovat kontakt a rozmlouvat s nimi při nástupu do práce, ale také v průběhu procesu. Následující tabulka ukazuje průměrné číslo odpovědí u jednotlivých možností.

Tab. 7: Otázka č. 17 – Dotazník pro zaměstnance

Rozhovory	Průměrná hodnota
Při nástupu do práce	3,3
V průběhu adaptačního procesu	3
Ke konci adaptačního procesu	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Jen polovina respondentů uvedla, že pravidelně mluvila s vedením při nástupu do práce i v průběhu adaptace. Téměř polovina potvrdila, že byla s vedoucími v kontaktu i ke konci adaptace. Někteří zaměstnanci bodovali nejnižším hodnocením všechny tři možnosti. Se zaměstnanci je nezbytné hovořit především při nástupu do práce a umožnit jim tak snazší orientaci v podniku. Nicméně pro posílení jejich sounáležitosti s organizací a identifikace s pracovní pozicí je důležité **nepodcenit kontakt** ani v následujících měsících.

Otázka č. 18: Co hodnotíte na procesu orientace a adaptace kladně?

Tato otevřená otázka zjišťovala silná místa adaptačního procesu. Mezi velmi časté odpovědi patřil **přístup a loajalita kolegů**, kteří byli novým zaměstnancům oporou a pokud bylo třeba, poskytl jim rady. Přátelská atmosféra usnadní zaměstnancům adaptaci a posílí jejich loajalitu.

Také **vstupní školení** je vnímáno pozitivně, menší část respondentů oceňuje rychlé a profesionální zaškolení.

Dotazovaní také považují za pozitivní **možnost osobního rozvoje a kariérního růstu**. Organizace díky své velikosti nabízí mnoho příležitostí k rozvoji, vzdělávání i posunu.

Mezi odpověďmi se objevily i negativní zprávy. Cca 5 respondentů uvedlo, že na procesu orientace a adaptace nevnímají nic pozitivního. I přes pár negativních ohlasů většina zaměstnanců vnímá adaptační proces celkem pozitivně. Upravili by jen některé nedostatky, které popisuje následující otázka č. 19.

Otázka č. 19: Co pro Vás bylo v procesu orientace a adaptace největším problémem, případně co Vám chybělo?

Zaměstnanci měli uvést, co by v adaptačním procesu udělali jinak. Tato otázka je, mimo jiné, stěžejní pro navrhování opatření. Velmi často se objevoval názor, že **vedení nemělo**

dostatečný zájem na usnadnění adaptace jednotlivých zaměstnanců. Někomu například chyběly rozhovory a zpětné vazby včetně motivačního ohodnocení.

Větší část dotazovaných si také stěžovala na **nedostatečné zaškolení**, především při práci s novými programy. Dožadovali se lepšího seznámení s fungováním firemních programů. Párkrát se objevila odpověď, že by ocenili, kdyby je zaškolil předchozí zaměstnanec na jejich pracovní pozici nebo kdyby jim byl poskytnut **mentor**, který by jim byl nápomocný.

Některým respondentům činila problém orientace v novém prostředí a potýkali se s **neznalostí firemních procesů** a se zapamatováním jmen a pracovních pozic ostatních zaměstnanců. Ocenili by tedy, kdyby jim byl poskytnut plán společnosti, přehled zaměstnanců, jejich pracovní náplň a telefonní čísla.

Na zaměstnance je vždy nutné nahlížet jako na **unikátního jedince**. Adaptace každého může trvat různou dobu v závislosti na náročnosti práce, ochotě kolektivu i vedení, ale i na osobnostních rysech konkrétní osoby.

5.2.2 Dotazník pro vedoucí pracovníky

Druhé dotazníkové šetření bylo určeno pro **zaměstnance pracující na vedoucích pozicích**. Skládá se z 9 uzavřených i otevřených otázek, které mají ukázat, jak adaptační proces v podniku vnímají vedoucí pracovníci. Jeho celé znění je součástí **přílohy D**. Společně s dotazníkem pro zaměstnance a s osobním rozhovorem s personalistou tvoří ucelený pohled na proces orientace a adaptace v podniku.

Dotazník vyplnilo celkem **24** vedoucích pracovníků. Na úvod bylo opět zařazeno krátké představení, po kterém následovalo samotné dotazování. Tento dotazník byl vytvořen stručněji. Obsahuje obdobné otázky jako dotazník pro zaměstnance, aby bylo možné porovnat odpovědi. Z důvodu nedůležitosti pro celkové výsledky šetření byly vynechány identifikační otázky.

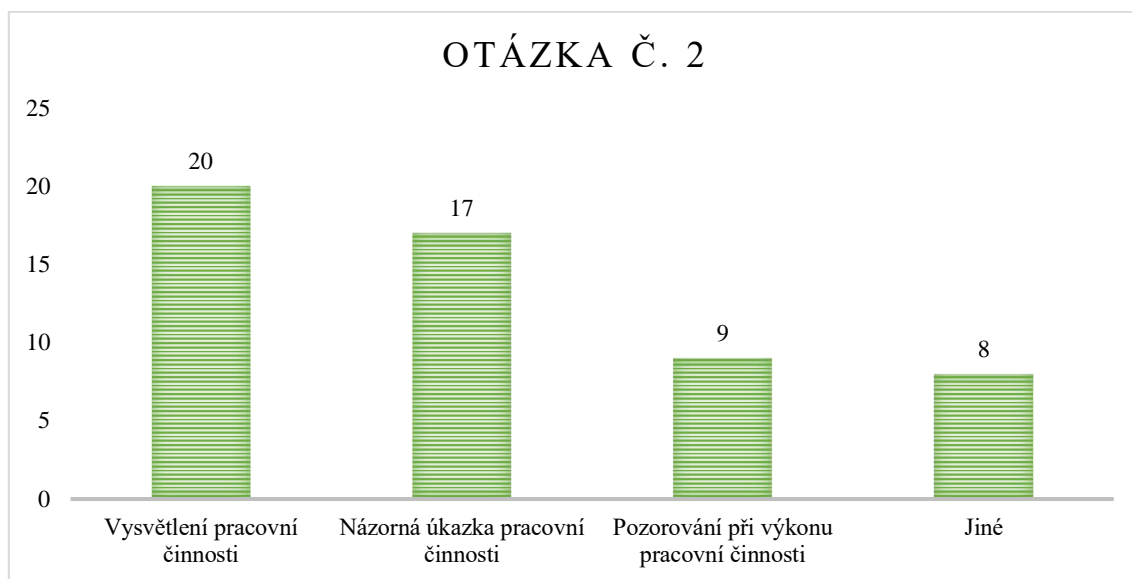
Otázka č. 1: Na jakém středisku zastáváte pozici vedoucího pracovníka?

První otázka byla otevřená a zjišťovala středisko, pod kterým respondent vykonává pracovní činnost. 4 z dotazovaných uvedli, že pracují na středisku **Stahlbau**, které se zabývá výrobou ocelových konstrukcí. Další 2 pracují jako vedoucí zaměstnanci pod oddělením **Logistiky**. Objevily se také odpovědi **Příprava výroby (2)**, **FS – konstrukce dopravníkové techniky (2)**, **Softwarový vývoj EMCZ** a další.

Otázka č. 2: Jaké metody používáte pro zaškolení nových pracovníků?

Tato otázka úzce souvisí s otázkou č. 9 v dotazníku pro zaměstnance, u které respondenti uvedli, že za nejpřínosnější metodu považují vyzkoušení činnosti, i když většina metod byla hodnocena poměrně pozitivně. Otázka č. 2 v dotazníku pro vedoucí pracovníky ukazuje, jaké metody jsou nejčastěji používány na jednotlivých odděleních.

Obr. 11: Otázka č. 2 – Dotazník pro vedoucí pracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí. Mezi nejpoužívanější metodu patří **vysvětlení pracovní činnosti**, které je ve většině případů následováno názornou ukázkou činnosti. Předchozí dvě metody jsou někdy kombinovány i s pozorováním při výkonu práce, a to především na oddělení Expedice, Přípravy výroby, Logistiky či Elektromontáže. Mezi otevřenými odpověďmi se objevil také mentoring pro středisko Softwarového vývoje. Zajímavý způsob využívá středisko mzdové účtárny. Zaškolení probíhá vysvětlením činnosti, názornou ukázkou a dále jsou zpracovány materiály potřebné k výkonu práce, které jsou nahrány na společný sdílený disk. Mají k nim tedy přístup všichni zaměstnanci a mohou se z nich kdykoliv poučit.

Otázka č. 3: Co by měl obsahovat orientační balíček, který by dostali zaměstnanci na Vašem oddělení?

Odpovědi mohou pomoci personálnímu oddělení při tvorbě orientačního balíčku. Měl by být částečně přizpůsoben potřebám jednotlivých oddělení.

Tab. 8: Otázka č. 3 – Dotazník pro vedoucí pracovníky

Středisko	Co by měl obsahovat orientační balíček
FS	Organizační strukturu, kde najde podklady, jak fungují ceníky, komu a za jakých podmínek nabízíme, přejímka, vývoz zařízení, kdo je za co zodpovědný, jak postupovat při vybraných krizových případech
Stahlbau	Hrubý obsah pracovního dne, seznam povinností, odpovědností. Kontakty na podpůrné pracovníky
Softwarový vývoj	Směrnice týkající se výkonu práce, BOZP a PO, seznam důležitých kontaktů, popis pozice, kterou má vykonávat, kolektivní smlouva nebo odkaz kde ji lze najít
Logistika	Záleží, o jakou pozici se jedná. Určitě aktuální organigram, vědět, kdo je Bereichsleiter, ostatní vedoucí. Pravidla EMCZ, stravování, BOZP, platná pravidla pro celý závod, atd.
Elektromontáž	Zaměření firmy, popis historie, základní údaje o společnosti, hodnoty společnosti, popis firemní kultury, přehled používaných systémů, návod pro dohledání potřebných dokumentů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V tabulce jsou zaznamenány vybrané odpovědi. Často se opakoval seznam kontaktů, detailní popis pracovní činnosti, informace o společnosti, její cíle a vize, směrnice související s výkonem práce či odkazy, jejichž prostřednictvím lze dohledat potřebné informace.

Otázka č. 4: Jak probíhají pracovní zkoušky na Vašem středisku? Stručně popište.

Z prvního dotazníku vyplynulo, že pracovní zkoušky většinou nejsou ve společnosti praktikovány. Téměř polovina vedoucích pracovníků také opověděla, že **zkoušky neprovádí**. Někteří z nich uvedli, že probíhají pouze formou rozhovorů nebo práce pod dohledem. Zaměstnanci jsou tedy většinou **pozorováni v průběhu celé zkušební doby**.

Otázka č. 5: Jak by podle Vás měl vypadat časový plán adaptace?

Z výsledků předchozího dotazníku vyplývá, že více než polovině zaměstnanců trvá adaptace déle než 3 měsíce. Následující tabulka demonstruje názor vedoucích pracovníků na časový plán adaptace.

Tab. 9. Otázka č. 5 – Dotazník pro vedoucí pracovníky

Časový plán adaptace	Počet respondentů
Mohl by se prodloužit	10
Mohl by se zkrátit	1
Měl by zůstat stejný	13

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Více než polovina respondentů se domnívá, že je časový plán adaptace dostačující a měl by **zůstat stejný**. Pouze jeden z dotazovaných by časový plán klidně zkrátit. Vzhledem k tomu, že časový plán není striktně stanoven, nehraje jeho stanovená délka příliš velkou roli. Potřebuje-li někdo delší čas pro adaptaci (přiměřeně k profesi, kterou vykonává), je mu tento čas poskytnut.

Otázka č. 6: Jakými způsoby Vy sám/a hodnotíte pracovní výkon nových zaměstnanců?

V tomto případě se opět jedná o otázku, ve které mohli respondenti zaškrtnout více odpovědí.

Tab. 10: Otázka č. 6 – Dotazník pro vedoucí pracovníky

Způsob hodnocení	Počet respondentů
Pravidelné rozhovory	16
Pravidelné zpětné vazby	18
Slovní pochvala	12
Závěrečné hodnocení	8
Závěrečná zkouška	3
Jiné	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Zaměstnanci jsou nejčastěji hodnoceni zpětnými vazbami v podobě **rozhovorů** a **slovních pochval**. Mezi dalšími odpověďmi se objevila i finanční odměna. Rozhovory s nadřízeným i finanční odměny zmiňovali i zaměstnanci v prvním dotazníku.

Otázka č. 7: Uveďte, jak hodnotíte možnost, že by byl novým zaměstnancům při nástupu do práce přidělen patron/mentor.

Z níže uvedené tabulky je patrné, že naprostá většina vedoucích pracovníků by velmi ocenila, kdyby byl novým zaměstnancům poskytnut mentor. Ušetřilo by jim to čas, který

by mohli místo zaučování nových zaměstnanců věnovat zvýšení produktivity vlastní práce.

Tab. 11: Otázka č. 7 – Dotazník pro vedoucí pracovníky

Poskytnutí mentora	Počet respondentů
Velmi přínosné	22
Spíše přínosné	2
Spíše nepřínosné	0
Nebylo by vůbec přínosné	0

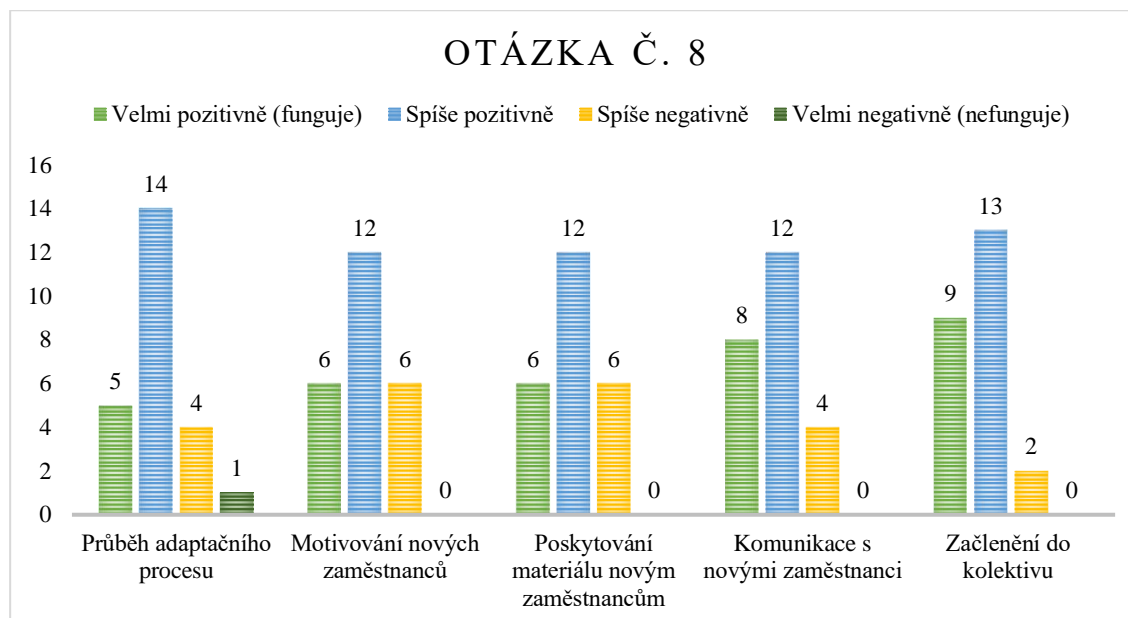
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V prvním dotazníku odpovídali zaměstnanci na otázku ohledně mentora totožně. Je tedy vidět, že i když si vedení myslí, že mentor pro většinu pozic není potřebný, **téměř všichni zaměstnanci by jeho pomoc ocenili.**

Otázka č. 8: Uved'te, jak hodnotíte následující hlediska v procesu orientace a adaptace.

V jedné z posledních otázek měli respondenti hodnotit proces orientace a adaptace z různých hledisek.

Obr. 12: Otázka č. 8 – Dotazník pro vedoucí pracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Většina hledisek je hodnocena poměrně pozitivně, navrhovány jsou jen některé změny, které jsou zmíněny v následující otázce č. 9. Zaměstnanci si přesto v prvním dotazníku stěžovali na nedostatek komunikace s vedením a ocenili by i vylepšení motivačního hodnocení.

Otázka č. 9: Co navrhuje pro zlepšení procesu orientace a adaptace zaměstnanců?

Respondenti v této otázce často navrhovali využití **mentoringu** v prvních 2 měsících, což by jim ušetřilo čas, který by mimo jiné mohli věnovat **zlepšování komunikace** se zaměstnanci. Někteří z dotazovaných totiž sami uznali, že by bylo třeba zapracovat na společné komunikaci. Většina vedoucích zaměstnanců je časově vytížená, proto se nemohou dostatečně věnovat všem činnostem.

Dotazovaní uvedli, že by velmi ocenili zavedení uceleného harmonogramu, který by jasně definoval průběh prvních 3 měsíců zácviku. Tento harmonogram by měl obsahovat například seznam školení, výstupy z těchto školení a seznam kompetencí, které by měl zaměstnanec do konce zkušební doby získat. Vlastně se jedná o **adaptační plán**.

Vedoucí pracovníci si stěžují na nedostatek času, který by mohli věnovat novým zaměstnancům. Shodli se, že zavedení mentoringu a sestavení adaptačního plánu, podle kterého by mohli postupovat, by jim značně pomohlo ve vylepšování procesu adaptace a orientace.

5.3 Zhodnocení procesu orientace a adaptace v podniku

Adaptační proces ve společnosti Engel strojírenská spol. s r.o. má několik slabých míst, na kterých je možné zapracovat. Personální oddělení společnosti vidí nedostatky a snaží se vyvíjet nové postupy, ale hlavním problémem je rakouské vedení, které musí veškeré změny schválit. Zhodnocení procesu orientace a adaptace v podniku vychází ze strukturovaného rozhovoru a z dotazníkových šetření. Na jejich základě lze stanovit silné a slabé stránky procesu.

5.3.1 Silné stránky

Vstupní školení – Sami personalisté považují vstupní školení za jednu z nejdůležitějších a nejlépe propracovaných součástí procesu adaptace a orientace zaměstnanců. Skládá se z různých bloků, pomocí kterých jsou zaměstnanci seznámeni s nejdůležitějšími

informacemi a materiály. Většina zaměstnanců také považuje vstupní školení za celkem přínosné.

Školení BOZP – Školení o Bezpečnosti a ochraně zdraví při práci je součástí vstupního školení. Personální oddělení ho považuje za velmi propracované. Bezpečnostní technik seznámí zaměstnance se základními zásadami bezpečnosti a demonstruje je na konkrétních příkladech. Důraz je kladen především na často porušovaná pravidla.

Komunikace se spolupracovníky – Převážná část respondentů považuje za pozitivní část adaptačního procesu loajalitu a ohleduplnost spolupracovníků. Jejich přístup novým kolegům velmi pomáhá při adaptaci, a to jak sociální, tak i pracovní. Na většině odděleních panuje přívětivá atmosféra, zaměstnanci se cítí být součástí kolektivu a nebojí se v případě potíží obrátit na své spolupracovníky.

Pracovní řád a kolektivní smlouva – V průběhu nástupního dne obdrží zaměstnanci pracovní řád a kolektivní smlouvu. Mohou si je vzít domů a v klidu je prostudovat. Součástí vstupního školení je i blok představující zaměstnancům jejich práva a povinnosti vycházející z pracovního řádu. Na pochopení a respektování pracovního řádu je ve společnosti kladen velký důraz.

Školení a vzdělávání – Společnost nabízí svým zaměstnancům řadu školení, která jim mají pomoci vykonávat pracovní činnost. Patří mezi ně např. školení pro svářeče, školení pro manipulaci s vysokozdviznými vozíky, tříměsíční školení v Rakousku pro softwarové vývojáře aj. Tato školení jsou dobře propracovaná. Dále nabízí zaměstnancům možnost vzdělávat se v oblasti cizích jazyků, především pak zdokonalovat německý jazyk, který je mateřským jazykem celé společnosti.

5.3.2 Slabé stránky

Adaptační plán – Z již zmíněných důvodů společnost nemá pevně stanovený adaptační plán. Určení jednotlivých kroků v rámci procesu adaptace a jejich sepsání do jednoho dokumentu by ustálilo adaptační proces, usnadnilo by práci vedoucím pracovníkům a poskytlo by novým zaměstnancům přehled o tom, co je v prvních měsících čeká.

Orientační balíček – Zaměstnanci v rámci nástupního dne dostanou pouze pár dokumentů (pracovní řád, kolektivní smlouva, seznam benefitů). Z dotazníkových šetření vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců i vedoucích pracovníků by uvítala rozšíření tohoto balíčku o některé další informace a materiály.

Mentor – Ve společnosti funguje mentoring jen pro softwarový vývoj. Z dotazníků pro zaměstnance opět vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců by ocenila, kdyby jim byl přidělen mentor nebo patron, který by jim pomohl v prvních měsících. I vedoucí pracovníci by mentora pro nové zaměstnance uvítali. Někteří zaměstnanci také uvedli, že by pro ně bylo přínosné zaškolení od předchozího zaměstnance na jejich pracovní pozici.

Komunikace ze strany vedení – Část respondentů uvedla, že není spokojena s formou komunikace ze strany vedení. Rozhovory v průběhu adaptačního procesu s nimi byly vedeny jen zřídka a nedostávalo se jim zpětné vazby.

Školení programů – Zaměstnanci by uvítali, kdyby mezi školení bylo zařazeno i školení týkající se počítačových programů. Část z nich uvedla, že musela pracovat v programu, se kterým neměla zkušenosti. Neznalost firemních softwarů jim způsobila mnohé obtíže.

Hodnocení a kontrola – Společnost momentálně neprovádí hodnocení ani kontrolu adaptačního procesu. Hodnocení by mohlo poskytnout informace o tom, jak se zaměstnanci cítili v průběhu prvních měsíců, co jim chybělo aj. Kontrola by mohla odhalit problémy vyskytující se v adaptačním procesu.

Náklady – Nejsou sledovány. Vedení společnosti uvádí, že do budoucna neplánuje sledovat náklady připadající na proces orientace a adaptace nových zaměstnanců. Sledování nákladů v kombinaci s hodnocením od zaměstnanců by však mohlo poskytnout cenné informace a mimo jiné i posloužit jako podklad pro vyjednávání schválení změn v adaptačním procesu s rakouským vedením.

6 Návrhy opatření

Na základě slabých stránek vycházejících z rozhovoru a dotazníkových šetření byla navržena následující opatření pro zlepšení procesu orientace a adaptace nových zaměstnanců. U opatření, která to dovolují, je použito členění na důvod, osoby odpovědné za provedení a termín opatření. Kvůli charakteru opatření není možné přesně stanovit náklady.

6.1 Sestavení adaptačního plánu

Důvod opatření:

Ve společnosti není stanoven jednotný harmonogram, který by určil, jak postupovat při procesu orientace a adaptace nových zaměstnanců. Vstupní školení je detailně popsáno, už však neexistují žádné záznamy, jak s novými zaměstnanci správně pracovat po následující měsíce. Vedoucí pracovníci nemají určené jednotlivé kroky pro zaškolení nových zaměstnanců, z tohoto důvodu je celý proces neucelený a nikdo pořádně neví, jaké jsou na něj kladeny požadavky. Sami vedoucí pracovníci v dotazníkovém šetření vyjádřili souhlas s navržením adaptačního plánu, který by jasně stanovil harmonogram adaptačního procesu. Noví zaměstnanci by také ocenili, kdyby věděli, co je v prvních měsících v zaměstnání čeká, jaké nároky jsou na ně kladeny a co musí do konce adaptačního procesu zvládnout.

Kdo provede opatření:

Personální oddělení by tedy mělo navrhnout adaptační plán, který by obsahoval všechny jednotlivé kroky adaptačního procesu. Na tvorbě plánu by se měli podílet personalisté společně s vedoucími pracovníky jednotlivých středisek.

Termín:

Správně navržený adaptační plán je základem pro úspěšný proces adaptace. Proto je nezbytné tlačít na rakouské vedení, aby plán schválilo. Bylo by vhodné zahraniční vedení upozornit na to, že s adaptačním plánem se výrazně zlepší produktivita všech zaměstnanců, což ostatně mohou sledovat právě v mateřských pobočkách, kde už je tento plán zaveden. I s ohledem na současnou poměrně vysokou fluktuaci zaměstnanců by se s procesem navrhování a schvalování adaptačního plánu mělo začít ihned. Měl by být uveden do fungování ideálně do konce roku 2020.

Navržení adaptačního plánu bude vyžadovat čas personalistů, vedoucích pracovníků a částečně i rakouského vedení.

Základní struktura plánu adaptace bude stejná (např. co se týče nástupu, vstupního školení, atd.), požadavky na jednotlivé kroky se však pravděpodobně budou v závislosti na profesi lišit.

Pro inspiraci byl vytvořen návrh adaptačního plánu pro montážního dělníka a pro obsluhu CNC strojů, viz **příloha A**. Skládají se ze dvou hlavních částí:

- Náplň procesu adaptace – dále se dělí na:
 - průběh vstupního školení (Engel strojírenská spol. s r.o. 2020b);
 - úkoly, se kterými se zaměstnanec musí v prvních měsících vypořádat;
 - další hodnotící hlediska jako jsou zodpovědnost, spolehlivost aj.
- Hodnotící formulář – dále se dělí na:
 - hodnocení plnění úkolů;
 - hodnocení dalších hledisek;
 - celkové shrnutí adaptačního procesu;
 - predikce dalšího postupu.

6.2 Rozšíření orientačního balíčku

Důvod opatření:

Zaměstnanci v nástupní den obdrží několik materiálů. Patří mezi ně pracovní řád, kolektivní smlouva, seznam benefitů a dárkový balíček. Vedoucí pracovníci i sami zaměstnanci by ocenili rozšíření orientačního balíčku o materiály, které jim mohou zásadně usnadnit orientaci především v prvních měsících, kdy se musí potýkat s novými postupy. Některé informace jsou probírány na vstupním školením, pokud si však zaměstnanec neodnese materiál s návodem, rychle nabyté informace zapomene. Pro zlepšení orientace v organizaci se personálnímu oddělení doporučuje vytvořit obsáhlejší orientační balíček, který by kromě již zmíněných dokumentů obsahoval:

- informace o společnosti (historie, vize, cíle);
- adaptační plán;
- organizační strukturu se jmény, pozicemi i kontakty na důležité zaměstnance v podniku;
- mapu společnosti pro snazší orientaci;

- seznam počítačových programů, které jsou ve společnosti využívány;
- detailní popis pracovní náplně;
- seznam směrnic důležitých pro pracovní pozici;
- souhrn jednotlivých školení (BOZP, PO) a návod, jak se zachovat v nebezpečných situacích;
- přehled možností vzdělávání;
- informaci, kde dohledat další užitečné dokumenty.

Kdo provede opatření:

Rozšíření orientačního balíčku by mělo personální oddělení konzultovat s vedoucími pracovníky z jednotlivých oddělení, kteří nejlépe ví, s jakými problémy se zaměstnanci nejčastěji potýkají. Obohacení orientačního balíčku o výše uvedené dokumenty a informace usnadní zaměstnancům orientaci v podniku a do jisté míry eliminuje dotazy směřované k vedoucím pracovníkům i kolegům. Částečně tedy ušetří i čas ostatních zaměstnanců.

Termín:

S rozšiřováním orientačního balíčku je možné začít rovnou. Bude nutné vytvořit seznam materiálů a ty poté nashromáždit. Rozšířený orientační balíček by tak mohl být hotový v průběhu léta 2020.

Toto opatření by společnost stálo nějaké dodatečné náklady na tisk v případě tištěných materiálů. Snazší a méně nákladné by pravděpodobně bylo udělat na sdíleném firemním disku soubor s názvem Orientační balíček, kam by byly nahrávány základní soubory (informace o společnosti, mapa společnosti, organigram apod.). Zaměstnanec by pak dodatečně obdržel pouze individuální soubory vytvořené přímo pro něj (v tištěné nebo také v elektronické formě).

6.3 Zajištění mentorů nebo patronů

Důvod opatření:

Zajistit mentory nebo patrony pro všechny nové zaměstnance pravděpodobně není v silách společnosti, pro některé náročnější pozice by to však bylo žádoucí. Přestože se vedení společnosti domnívá, že mentoři jsou pro většinu pozic zbyteční, dotazníková

šetření ukázala, že naprostá většina vedoucích pracovníků i zaměstnanců by jejich pomoc více než uvítala.

Velkou výhodou představuje ušetřený čas vedoucích pracovníků, kteří se mohou více věnovat vlastním činnostem a zvyšovat svou produktivitu. Mohou se také více zaměřit na budování komunikace se zaměstnanci na svém středisku. Jedná se také o skvělou příležitost pro zaměstnance, kteří se stanou mentory nebo patrony. Vedení méně zkušenějšího zaměstnance jim může poskytnout cenné zkušenosti v oblasti komunikace. Mentoring tak může pomáhat i v osobním rozvoji zaměstnanců.

Kdo provede opatření:

Mentorem se může stát třeba zkušený manažer. Je také možné určit patrona. Může se jím stát zkušenější a profesně starší zaměstnanec, který nového kolegu provede nejtěžším obdobím adaptace. Zavedení mentoringu nebo patronů by mělo být iniciováno personálním oddělením a opět konzultováno s vedoucími pracovníky, kteří mohou navrhnout vhodné zaměstnance pro tuto roli.

Termín:

Stanovit termín není v tomto případě možné. Prodiskutování celého procesu si pravděpodobně vyžádá delší časové období. Mohou se vyskytnout bariéry v podobě odmítavého postoje ze strany rakouského vedení.

Toto opatření si může vyžádat dodatečné náklady v případě najmutí externího odborníka, který by se stal mentorem. V případě pověření stávajících zaměstnanců tímto úkolem se může počítat s určitými náklady, jestliže budou pověření pracovníci dostávat finanční benefity za vedení.

6.4 Zlepšení komunikace

Důvod opatření:

Relativně velký problém představuje komunikační bariéra mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Přestože někteří zaměstnanci jsou s přístupem vedení spokojeni, větší část z nich považuje komunikaci za základní problém adaptačního procesu. Dostávají od vedení nedostatečnou zpětnou vazbu. Tyto problémy je nutné co nejvíce eliminovat, jelikož komunikace tvoří hlavní složku v motivaci zaměstnanců.

Kdo provede opatření:

Vedení se doporučuje udržovat intenzivnější kontakt se svými zaměstnanci a nepodceňovat slovní pochvaly. Vést s nimi rozhovory při nástupu do zaměstnání, ale i v průběhu celého procesu adaptace. Zdůrazňovat, že v případě jakýchkoliv problémů se mohou obrátit na vedení s žádostí o radu.

V jedné odpovědi v dotazníkovém šetření pro vedoucí pracovníky se objevilo, že by bylo dobré udělat si ke konci každého týdne chvíli čas a oběhnout své oddělení. Zjistit, jak se zaměstnancům daří, s čím měli v průběhu týdne problémy a co se jim naopak vydařilo. Téměř nikdo toto však nepraktikuje z časových důvodů. Pokud by byla alespoň částečně splněna předchozí navrhovaná opatření, vedoucím pracovníkům by se podařilo ušetřit nějaký čas, který by mohli mimo jiné věnovat právě této činnosti. Pokud zaměstnanci uvidí, že se vedení zajímá o jejich práci i názory, může to až překvapivě posílit jejich motivovanost a pracovní nasazení.

Termín:

Na zlepšování komunikace je žádoucí začít pracovat ihned.

6.5 Školení firemních programů

Důvod opatření:

V podniku je relativně dobře propracovaný systém školení. Zaměstnanci procházejí několika různými školeními, které je připravují na pracovní činnost. V nedostacích adaptačního procesu se párkrát objevila absence školení firemních programů. Někteří zaměstnanci se po nástupu do zaměstnání potýkali s prací v programech, se kterými neměli zkušenosti a nikdo jim jejich fungování řádně nevysvětlil. Základním programem, který je ve společnosti využíván, je SAP. Pro usnadnění práce novým zaměstnancům, eliminaci dotazů i pro redukci nejčastějších chyb by společnost mohla pořádat školení pro práci v systému.

Kdo provede opatření:

Personální oddělení by se mohlo obrátit na společnost Itica, která nabízí workshopy přesně na míru. Realizace kurzů, které odpovídají konkrétním požadavkům, probíhá většinou v prostorách podniku. Existuje také možnost online kurzů.

Termín:

Před realizací workshopu bude nutné informovat zahraniční vedení. Termín může být se společností Itica domlouván až po případném schválení školení.

Toto školení by pro podnik představovalo dodatečné náklady v závislosti na zvolení konkrétního typu workshopu, výhody by se ale promítly třeba v podobě snížení chybovosti zaměstnanců a zrychlení procesu zaučení. Pro konkrétní cenu workshopů je nutné kontaktovat společnost Itica. Následující tabulka ukazuje základní charakteristiku konkrétního kurzu na míru.

Tab. 12: Kurz Plánování výroby

Kurz Plánování výroby	
Úroveň obtížnosti	Základní i pokročilá
Forma kurzu	Skupinový i individuální
Délka kurzu	2 dny (12 hodin)
Jazyk výuky	Český
Termín kurzu	Na vyžádání
Cena kurzu	Na vyžádání

Zdroj: Itica.cz (2020), zpracováno autorkou

Pro nalezení bližších informací je možné navštívit internetovou stránku www.itica.cz (Itica 2020).

6.6 Zavedení hodnocení a kontroly adaptačního procesu

Vedení společnosti neprovádí hodnocení ani kontrolu adaptačního procesu a z rozhovoru s personalistou vyplývá, že to v blízké budoucnosti neplánují změnit. Lze tvrdit, že alespoň **částečná kontrola či hodnocení probíhá formou rozhovorů**, které jsou v některých případech vedeny se zaměstnanci. Metody kontroly by však měly být zaznamenány a aplikovány plošně na všech odděleních. V případě, že by byl zaměstnancům poskytnut mentor, mohl by částečně převzít zodpovědnost za provádění kontrol, což by opět snížilo časové vytížení vedoucích pracovníků.

Hodnocení adaptačního procesu souvisí s kontrolou a je důležité pro odhalení problémů, které se v průběhu adaptace vyskytly. Hodnotit lze například formou **dotazníkového šetření**, které by personální oddělení jednorázově vytvořilo prostřednictvím volně přístupných internetových programů a vždy po nějaké době by ho rozeslalo mezi

zaměstnance (buď v tištěné podobě, nebo přes emailovou adresu), kteří si v uplynulých měsících prošli adaptačním procesem.

Kontrolu a hodnocení je možné zavádět postupně, ideálně by se však měla doplňovat s adaptačním plánem. V případě, že bude plán zaveden, mohou kontroly i hodnocení sledovat jeho dodržování a naplňování. Také povedou k celkovému zlepšení procesu orientace a adaptace nových zaměstnanců.

6.7 Sledování nákladů

Pokusit se sledovat náklady celého procesu je posledním doporučením pro personální oddělení. Jedná se o celkem náročnou změnu, která by si vyžádala větší požadavky na zdroje i propracování, mohla by však přinést zajímavé informace. Bylo by zjištěno, jaká část procesu je nejvíce nákladná a zda jsou vložené náklady hodny přínosu, kterého je dosaženo. Zároveň by mohlo docházet k **přesunu financí** z oblasti, jež nepřináší požadovaný výsledek, na oblast, kde by naopak mohlo být dosaženo zlepšení. Pro zjednodušení, kdyby byly sledovány náklady, vedení by mohlo zjistit, že je zbytečně mnoho financí věnováno nějaké činnosti, která ve výsledku nemá na celý adaptační proces příliš velký vliv, a mohlo by přesunutím těchto financí zajistit například zavedení školení systému SAP, které by mělo pro adaptační proces mnohem větší přínos.

Zavedení sledování nákladů je náročný proces, který by však v kombinaci s kontrolami a hodnocením adaptačního procesu poskytl užitečné podněty ke změnám a zároveň by výsledky mohly sloužit jako podklady k jednání s rakouským vedením v procesu schvalování změn.

Závěr

Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku je důležitá, mnohdy však nedocenená personální činnost. Pokud se jí vedení společnosti dostatečně věnuje, může přispět k budování úspěšného týmu motivovaných zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že spokojení pracovníci jsou jedním z nejcennějších zdrojů každého podniku, neměl by být jejich adaptační proces podceňován.

Cílem této práce bylo zanalyzovat proces orientace a adaptace ve společnosti Engel strojírenská spol. s r.o. a navrhnout opatření vedoucí k jeho zlepšení. Pro naplnění tohoto cíle byl veden strukturovaný rozhovor s personalistou a byla vytvořena dvě dotazníková šetření. Obě šetření zjišťovala silné a slabé stránky adaptačního procesu v organizaci. První z nich bylo rozšířeno mezi zaměstnance a druhé mezi vedoucí pracovníky.

Ukázalo se, že mezi silné stránky patří především vstupní školení, které si díky detailnímu propracování chválí jak vedení společnosti, tak i zaměstnanci. Velmi dobře je hodnocena také přátelská atmosféra mezi spolupracovníky. Kolegové rádi pomohou novým zaměstnancům se začleněním do kolektivu a poskytnou jim cenné rady týkající se pracovní činnosti. Společnost dále nabízí na vlastní náklady absolvování potřebných školení. Mezi ostatní silné stránky lze zařadit školení BOZP nebo důraz kladený na seznámení s pracovním řádem a kolektivní smlouvou.

Adaptační proces ve společnosti má i slabé stránky, mezi které patří absence školení firemních programů, komunikační bariéra mezi zaměstnanci a vedením a málo využívaný mentoring. Významným nedostatkem je pak neexistence jednotného adaptačního plánu, absence kontroly a hodnocení celého adaptačního procesu nebo málo obsáhlý orientační balíček.

Na základě analýzy silných a slabých stránek byla navržena opatření, jejichž naplnění by mělo pomoci zlepšit fungování procesu orientace a adaptace nových zaměstnanců. Mezi tato opatření patří v první řadě vytvoření adaptačního plánu, který by stanovil jednotlivé kroky celého procesu a usnadnil by jeho průběh vedoucím pracovníkům i novým zaměstnancům. Dále rozšíření orientačního balíčku o některé další informace a dokumenty, které by zaměstnancům usnadnily orientaci v organizaci. Součástí navrhovaných opatření je i zavedení mentoringu či patronů, odstranění komunikačních bariér mezi zaměstnanci a vedením nebo zavedení školení firemních programů. Případné

zavedení kontroly a hodnocení procesu by také pomohlo odhalit nedostatky, jejichž odstranění by mohlo dále vést ke zlepšování adaptačního procesu. Posledním doporučením je pečlivé sledování nákladů celého procesu.

Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců je ve společnosti stále ve fázi vývoje. Obsahuje některá slabá místa, jejichž zlepšení se výrazně promítne i do ostatních personálních činností. Práce obsahuje již zmíněné návrhy opatření, jejichž zavedení si pravděpodobně vyžádá jistou časovou daň, v konečném důsledku se však vyplatí. Zlepšování nicméně může začít ihned, nezávisle na časové či finanční náročnosti, protože, jak uvedl jeden z respondentů v dotazníkovém šetření, klíčem ke spokojenému zaměstnanci je především komunikace, komunikace a opět komunikace.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva a kol., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří, 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2015. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. akt. a přepr. vyd. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

Internetové zdroje

- FASSE, Markus, 2019. Germany's car industry faces a perfect storm. *Handelsblatt* [online]. Düsseldorf: Handelsblatt. [cit. 28. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.handelsblatt.com/today/companies/automotive-crisis-germanys-car-industry-faces-a-perfect-storm/24026414.html?ticket=ST-1554585-DowXQQlApHpWUeMNVqXD-ap1>
- JÁCHIMOVÁ, Alena, 2014. *Adaptace a její základní nástroje*. Alena Jáchimová [online]. Praha: Alena Jáchimová. [cit. 25. 11. 2019]. Dostupné z: <http://alenjachimova.cz/adaptace-a-jeji-zakladni-nastroje/>
- ManagementMania.com, 2016. *Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)*. ManagementMania.com [online]. Wilmington: ManagementMania.com. [cit. 5. 2. 2020]. ISSN: 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- PETRTYL, Jan, 2017. *SWOT analýza*. Marketing Mind [online]. České Budějovice: Marketing Mind. [cit. 30. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>
- Pobočky společnosti ENGEL po celém světě, 2020a. *ENGEL* [online]. Praha: ENGEL. [cit. 7. 1. 2020] Dostupné z: <https://www.engelglobal.com/cs/cz/spolecnost/pobocky-po-celem-svete.html>
- Příběh o úspěchu společnosti ENGEL, 2020b. *ENGEL* [online]. Praha: ENGEL. [cit. 7. 1. 2020] Dostupné z: <https://www.engelglobal.com/cs/cz/spolecnost/historie-spolecnosti.html>

SAP PP kurz, 2020. *Itica* [online]. Třebíč: Itica. [cit. 28. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.itica.cz/sap/sap-pp-kurz/>

Tajemství úspěšné adaptace, 2015. *APROFES personální rozvoj* [online]. Brno: APROFES. [cit. 13. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/tajemstvi-adaptace/>

URBAN, Jan, 2005. Teorie pracovní motivace. *Pam* [online]. Praha: Verlag Dashöfer. [cit. 15. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/teorie-pracovni-motivace-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Egvxr9DYn36SC88n-M-hcwQ/>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Výroční zprávy Engel strojírenská spol. s r.o., 2019. *Portál justice* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=434444>

Vytvořit dotazník zdarma, 2020. *Survio* [online]. Brno: Survio. [cit. 28. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>

ZIKMUND, Martin, 2010. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *BusinessVize* [online]. Praha: Nitana. [cit. 25. 1. 2020]. ISSN: 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Interní zdroje

DĚDIČ, David, 2020. Rozhovor s personálním ředitelem společnosti Engel strojírenská spol. s r.o. Kaplice 31.1.

Engel strojírenská spol. s r.o., 2020a. *Organizační struktura podniku v roce 2020*. Interní dokument podniku Engel strojírenská spol. s r.o. se sídlem v Kaplici.

Engel strojírenská spol. s r.o., 2020b. *Záznam o vstupním školení zaměstnanců*. Interní dokument podniku Engel strojírenská spol. s r.o. se sídlem v Kaplici.

VINŠ, Karel, 2020. Rozhovor s personalistou společnosti Engel strojírenská spol. s r.o. Kaplice 10.3.

Ostatní zdroje

PROBOŠTOVÁ, Adéla, 2019. *Flexibilní formy zaměstnávání*. Plzeň. Semestrální práce z předmětu KPM/PPO. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

SEDLÁČKOVÁ, Lenka, 2007. *Adaptace zaměstnanců jako jedna z klíčových personálních činností ve společnosti FOXCONN CZ*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Fakulta sociálních studií.

Seznam tabulek

Tab. 1: Ukazatel ROE a ROA.....	39
Tab. 2: SWOT analýza společnosti Engel strojírenská spol. s r.o.	40
Tab. 3: Otázka č. 2 – Dotazník pro zaměstnance.....	48
Tab. 4: Otázka č. 5 – Dotazník pro zaměstnance.....	49
Tab. 5: Otázka č. 13 – Dotazník pro zaměstnance.....	55
Tab. 6: Otázka č. 16 – Dotazník pro zaměstnance.....	56
Tab. 7: Otázka č. 17 – Dotazník pro zaměstnance.....	57
Tab. 8: Otázka č. 3 – Dotazník pro vedoucí pracovníky.....	60
Tab. 9: Otázka č. 5 – Dotazník pro vedoucí pracovníky.....	61
Tab. 10: Otázka č. 6 – Dotazník pro vedoucí pracovníky.....	61
Tab. 11: Otázka č. 7 – Dotazník pro vedoucí pracovníky.....	62
Tab. 12: Kurz Plánování výroby.....	71

Seznam obrázků

Obr. 1: Logo společnosti.....	33
Obr. 2: Pobočky ENGEL Holding Gesellschaft m.b.H.....	33
Obr. 3: Organizační struktura Engel strojírenská spol. s r.o.	37
Obr. 4: Výsledek hospodaření Engel strojírenská spol. s r.o. v tis. Kč.....	38
Obr. 5: Otázka č. 6 – Dotazník pro zaměstnance	50
Obr. 6: Otázka č. 7 – Dotazník pro zaměstnance	51
Obr. 7: Otázka č. 8 – Dotazník pro zaměstnance	52
Obr. 8: Otázka č. 9 – Dotazník pro zaměstnance	52
Obr. 9: Otázka č. 10 – Dotazník pro zaměstnance	53
Obr. 10: Otázka č. 11 – Dotazník pro zaměstnance	54
Obr. 11: Otázka č. 2 – Dotazník pro vedoucí pracovníky	59
Obr. 12: Otázka č. 8 – Dotazník pro vedoucí pracovníky	62

Seznam použitých zkratk a značek

ALP	středisko plánování výroby
a.s.	akciová společnost
BGR	středisko zabývající se výrobou podest, bezpečnostního hrazení aj.
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
COVID-19	infekční onemocnění způsobené koronavirem SARS-CoV-2
EMCZ	středisko pro optimalizaci procesů
EPOS	středisko pro meetingy
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung, německá obdoba spol s r.o.
HR	human resources, označení pro personální zdroje
IT	středisko počítačové techniky
MBO	management by objectives – řízení podle cílů
PO	požární ochrana
ROA	rentabilita aktiv (rentabilita celkového kapitálu)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
SAP	systemy, aplikace a produkty při zpracování dat
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným

Seznam příloh

Příloha A: Návrh adaptačního plánu

Příloha B: Strukturovaný rozhovor pro personalistu

Příloha C: Dotazníkové šetření pro zaměstnance

Příloha D: Dotazníkové šetření pro vedoucí pracovníky

Příloha A: Návrh adaptačního plánu

Adaptační plán pro montážního dělníka	
Jméno a příjmení:	Osobní číslo:
Pracovní pozice: Montážní dělník	Datum nástupu:

Náplň	Termín splnění	Odpovědná osoba
Vstupní školení		
Seznámení s prezentací o společnosti Engel		
Seznámení s pracovním řádem		
Seznámení s kolektivní smlouvou		
Seznámení s BOZP		
Seznámení s PO		
Seznámení s managementem kvality		
Seznámení s EPOS		
Seznámení s docházkovým terminálem		
Úkoly		
1. Seznámení s pracovní náplní (ukázka od vedoucího pracovníka)		
2. Vyzkoušení montážní práce pod dohledem vedoucího pracovníka		
3. Absolvování školení pro manipulaci s vysokozdvihnými vozíky alespoň na 85 %		
4. Manipulace s vysokozdvihným vozíkem		
5. Samostatné provádění montáže dílů bez dohledu nadřízeného		
6. Samostatné provádění kontroly		
Další hodnotící kritéria		
1. Spolehlivost		
2. Přesnost		
3. Samostatnost		
4. Zodpovědnost		
5. Dodržování termínů		
Datum ukončení adaptačního procesu:		

Projednáno se zaměstnancem dne:	Za personální oddělení:
Vedoucí pracovník:	Zaměstnanec:

FORMULÁŘ PRO VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU			
Hodnocení plnění úkolů			
Úkol	Slovní hodnocení	Hodnotitel	Termín
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
Hodnocení dalších kritérií			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Slovní shrnutí adaptačního procesu:			
Jak postupovat dál:			
<ul style="list-style-type: none"> • Neměnit současný stav • Zvážit změnu zařazení do pozice • Ukončit pracovní poměr 			
Hodnocení adaptačního procesu projednáno se zaměstnancem:			

Adaptační plán pro obsluhu CNC strojů	
Jméno a příjmení:	Osobní číslo:
Pracovní pozice: Obsluha CNC strojů	Datum nástupu:

Náplň	Termín splnění	Odpovědná osoba
Vstupní školení		
Seznámení s prezentací o společnosti Engel		
Seznámení s pracovním řádem		
Seznámení s kolektivní smlouvou		
Seznámení s BOZP		
Seznámení s PO		
Seznámení s managementem kvality		
Seznámení s EPOS		
Seznámení s docházkovým terminálem		
Úkoly		
1. Seznámení s pracovní náplní (ukázka od vedoucího pracovníka)		
2. Vyzkoušení seřízení CNC stroje pod dohledem vedoucího pracovníka		
3. Nastavení parametrů spuštění výroby		
4. Výměna forem na strojích		
5. Spolupráce při vzorkování		
6. Pravidelná údržba		
7. Drobné opravy strojů		
8. Samostatná manipulace s materiálem		
9. Kontrola vyrobených výrobků (proměření, případná úprava programu)		
10. Snižování zmetkovitosti výroby		
11. Samostatná obsluha CNC stroje		
12. Kontrola činnosti operátorů		
Další hodnotící kritéria		
1. Spolehlivost		

2. Pečlivost	
3. Přesnost	
4. Zodpovědnost	
5. Samostatnost	
6. Schopnost číst v technických výkresech	
7. Znalost práce na stroji Trumpf	
8. Dodržování termínů	
Datum ukončení adaptačního procesu:	
Projednáno se zaměstnancem dne:	Za personální oddělení:
Vedoucí pracovník:	Zaměstnanec:

FORMULÁŘ PRO VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU			
Hodnocení plnění úkolů			
Úkol	Slovní hodnocení	Hodnotitel	Termín
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
Hodnocení dalších kritérií			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

7.			
8.			
Slovní shrnutí adaptačního procesu:			
Jak postupovat dál:			
<ul style="list-style-type: none">• Neměnit současný stav• Zvážit změnu zařazení do pozice• Ukončit pracovní poměr			
Hodnocení adaptačního procesu projednáno se zaměstnancem:			

Příloha B: Strukturovaný rozhovor pro personalistu

1. Jak dlouho pracujete pro společnost Engel strojírenská spol. s r.o.?
2. Na jaké pozici pracujete?
3. Jakými směrnici/zásadami se řídíte v průběhu adaptace?
4. Existuje dokument, ve kterém jsou formulovány jednotlivé kroky adaptačního procesu, takzvaný adaptační plán? Pokud ne, změnili byste to?
5. Jaký způsob získávání zaměstnanců je podle Vás v organizaci nejvíce využívaný (prostřednictvím jakého zdroje zaměstnanci nejčastěji přichází)?
6. Jaké materiály jsou poskytnuty zaměstnanci při podpisu smlouvy?
7. Z jakých částí by se podle Vás měl skládat orientační balíček?
8. Kdo vystupuje v procesu adaptace a jaká je v tomto procesu Vaše role?
9. Uvažujete o zapojení patronů (mentorů) do adaptačního procesu? Považujete jejich roli za důležitou?
10. Jak probíhá setkání nových zaměstnanců s vedením?
11. Popište průběh vstupního školení.
12. Existují školení, která mají pomoci zaměstnanci při adaptaci? Pokud ano, stručně popište jejich průběh.
13. Jaký je časový plán vyhraněný pro adaptaci nových zaměstnanců?
14. Pro jaké pozice je většinou tento čas nutný prodloužit?
15. Jak často dochází ke kontrole? Pokud nedochází, z jakého důvodu?
16. Sledujete náklady adaptačního procesu na jednoho zaměstnance? Pokud ne, z jakého důvodu? Plánujete to do budoucna?
17. Jaký má pro Vás adaptační proces význam?
18. Co považujete za hlavní přínos adaptačního procesu?
19. Co je podle Vás v procesu adaptace kritické?
20. Co Vám v tomto procesu chybí, co byste změnil?
21. S čím jste v rámci tohoto procesu naopak spokojen, co hodnotíte kladně?

Příloha C: Dotazníkové šetření pro zaměstnance

1. Ve společnosti pracujete:

- 0–3 měsíce
- 4–6 měsíců
- 7–11 měsíců
- 1–3 roky
- Déle než 3 roky

2. Na jakém středisku pracujete?

.....

3. Na jaké pozici pracujete?

.....

4. Jedná se o Vaši první pracovní zkušenost v oboru?

- Ano
- Ne

5. Jak jste se doslechl/a o volném pracovním místě?

- *Jedna nebo více odpovědí*
- Prostřednictvím inzerce
- Přes úřad práce
- Prostřednictvím pracovní agentury
- Přes jiného zaměstnance
- Prostřednictvím sociálních sítí
- Skrze marketingové články
- Jiné...

6. Uved'te, do jaké míry považujete následující materiály poskytnuté při podpisu smlouvy za přínosné (jestliže Velmi přínosné – 1, Spíše přínosné – 2, Spíše nepřínosné – 3, Není vůbec přínosné – 4):

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Pracovní řád | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Kolektivní smlouvu | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Seznam benefitů | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Dárkový balíček | 1 | 2 | 3 | 4 |

7. Uved'te, jak důležité by bylo poskytnout novým zaměstnancům následující informace a materiály (Velmi důležité – 1, Spíše důležité – 2, Spíše nedůležité – 3, Naprosto nedůležité – 4):

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Informace o společnosti | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Informace o uspořádání společnosti | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Podrobný popis Vaší pracovní činnosti | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Informace o benefitech | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Mapu společnosti | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Klíčové termíny pro příslušnou pozici | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Přehled možností vzdělávání při práci | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Seznam telefonních čísel pracovníků podniku | 1 | 2 | 3 | 4 |

8. Uved'te, jak hodnotíte vstupní školení z následujících hledisek (Velmi přínosné – 1, Spíše přínosné – 2, Spíše nepřínosné – 3, Není vůbec přínosné – 4):

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Průběh vstupního školení | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Úroveň lektorů | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Poskytnuté informace | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Poskytnuté materiály | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Seznámení se společností | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Představení pracovní činnosti | 1 | 2 | 3 | 4 |

9. Posuďte přínos následujících metod při adaptaci na pracovní pozici (Velmi přínosné – 1, Spíše přínosné – 2, Spíše nepřínosné – 3, Není vůbec přínosné – 4):

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Vstupní školení | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Vysvětlení od školitele | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Praktická ukázka od školitele | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Vyzkoušení příslušné činnosti | 1 | 2 | 3 | 4 |

10. Posuďte význam následujících osob pro Vaši sociální a pracovní adaptaci (Velmi významné – 1, Spíše významné – 2, Spíše nevýznamné – 3, Naprosto nevýznamné – 4):

- *Nápověda k otázce: Sociální adaptace – začlenění do kolektivu, pracovní adaptace – přivyknutí pracovní činnosti.*
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Vedoucí oddělení | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> Personální oddělení | 1 | 2 | 3 | 4 |

- Spolupracovníci 1 2 3 4

11. Uved'te, jak hodnotíte možnost, že by Vám byl při zaučování na novou pozici poskytnut patron/mentor:

- *Nápověda k otázce: Mentor – zkušenější člověk, který se stará o méně zkušeného svěřence, je mu oporou i rádcem, pomáhá mu lépe poznat sebe sama, svůj potenciál a své schopnosti.*

- Velmi přínosné
○ Spíše přínosné
○ Spíše nepřínosné
○ Není vůbec přínosné

12. Jestliže jste podstoupil/a pracovní zkoušku, stručně popište její průběh:

.....

13. V jaké podobě dostáváte zpětnou vazbu k Vaší pracovní činnosti?

- *Jedna nebo více odpovědí*

- Poskytnuté benefity
○ Hodnocení nadřízeného
○ Finanční odměny
○ Slovní pochvala
○ Zpětnou vazbu nedostávám
○ Jiné...

14. Uved'te, do jaké míry Vám proces orientace a adaptace pomohl stát se součástí pracovního kolektivu, jestliže 1 znamená nejméně a 5 nejvíce:

- *Nápověda k otázce: Proces orientace a adaptace – proces přivyknutí na pracovní pozici i začlenění do kolektivu. Podnik by měl vytvářet ideální podmínky pro snadné začlenění nových zaměstnanců.*

1 2 3 4 5

15. Uved'te, do jaké míry se cítíte být adaptován/a na svou pracovní pozici, jestliže 1 znamená nejméně a 5 nejvíce:

1 2 3 4 5

16. Po jak dlouhé době jste se cítil/a být adaptován/a na pracovní místo i do kolektivu?

- 0–3 měsíce
○ 4–6 měsíců
○ 7–12 měsíců

- Déle než 1 rok
- Nikdy

17. Uved'te, do jaké míry s Vámi byly vedeny rozhovory ze strany vedení, jestliže 1 znamená nejméně a 5 nejvíce:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Při nástupu do práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> V průběhu adaptačního procesu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Ke konci adaptačního procesu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

18. Co hodnotíte na procesu orientace a adaptace kladně?

.....

19. Co pro Vás bylo v procesu orientace a adaptace největším problémem, případně co Vám chybělo?

.....

20. Jakého jste pohlaví?

- Žena
- Muž
- Jiné

21. Kolik je Vám let?

- 18–25
- 26–40
- 41–50
- 51–60
- 61 a více

22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola
- Jiné...

Příloha D: Dotazníkové šetření pro vedoucí pracovníky

1. Na jakém středisku zastáváte pozici vedoucího pracovníka?

.....

2. Jaké metody používáte pro zaškolení nových pracovníků?

- *Jedna nebo více odpovědí*
- Vysvětlení pracovní činnosti
- Názorná ukázka pracovní činnosti
- Pozorování při výkonu pracovní činnosti
- Jiné...

3. Co by měl obsahovat orientační balíček, který by dostali zaměstnanci na Vašem oddělení?

- *Nápověda k otázce: Orientační balíček – soubor písemných materiálů, které zaměstnanec obdrží při nástupu do práce. Umožňuje mu seznámit se s důležitými informacemi a usnadnit mu tak adaptaci.*

.....

4. Jak probíhají pracovní zkoušky na Vašem středisku? Stručně popište.

.....

5. Jak by podle Vás měl vypadat časový plán adaptace?

- Měl by zůstat stejný
- Mohl by se zkrátit
- Mohl by se prodloužit

6. Jakými způsoby Vy sám/a hodnotíte pracovní výkon nových zaměstnanců?

- *Jedna nebo více odpovědí*
- Pravidelné rozhovory
- Pravidelné zpětné vazby
- Slovní pochvala
- Závěrečné hodnocení
- Závěrečná zkouška
- Jiné...

7. Uved'te, jak hodnotíte možnost, že by byl novým zaměstnancům při nástupu do práce přidělen patron/mentor?

- *Nápověda k otázce: Mentor – zkušenější člověk, který se stará o méně zkušeného svěřence, je mu oporou i rádcem, pomáhá mu lépe poznat sebe sama, svůj potenciál a své schopnosti.*

- Velmi přínosné
- Spíše přínosné
- Spíše nepřínosné
- Nebylo by vůbec přínosné

8. Jak hodnotíte následující hlediska v procesu orientace a adaptace (Velmi pozitivně, skvěle funguje – 1, Spíše pozitivně – 2, Spíše negativně – 3, Velmi negativně, vůbec nefunguje – 4):

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| ○ Průběh adaptačního procesu | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ○ Motivování nových zaměstnanců | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ○ Poskytování materiálu novým zaměstnancům | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ○ Komunikace s novými zaměstnanci | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ○ Začlenění do kolektivu | 1 | 2 | 3 | 4 |

9. Co navrhuje pro zlepšení procesu orientace a adaptace zaměstnanců?

.....

Abstrakt

PROBOŠTOVÁ, Adéla, 2020. *Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku*. Plzeň. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: adaptace, orientace, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, adaptační plán, orientační balíček

Předložená bakalářská práce se zaměřuje na jednu z klíčových personálních činností, tedy na proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku. Práce je strukturovaná do čtyř hlavních částí, které se dělí do dílčích kapitol. První část stručně charakterizuje řízení lidských zdrojů a podrobněji popisuje proces orientace a adaptace a jeho propojení s ostatními personálními činnostmi. Ve druhé části je představen podnik, ve kterém je proces orientace a adaptace analyzován. Třetí část popisuje proces orientace a adaptace v podniku prostřednictvím strukturovaného rozhovoru a dotazníkových šetření. V poslední části jsou uvedeny návrhy opatření vedoucí ke zlepšení procesu a postupy k jejich realizaci.

Abstract

PROBOŠTOVÁ, Adéla, 2020. *The Process of Orientation and Adaptation of New Employees in a Company*. Pilsen. Bachelor Thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

Key words: adaptation, orientation, human resource management, personnel activities, adaptation plan, orientation package

This bachelor thesis focuses on one of key personnel activities – the process of orientation and adaptation of new employees in a company. The thesis is divided into four main parts which are composed of chapters. In the first part, there is a brief characteristic of human resource management and it describes the process of orientation and adaptation in detail and its connection to other personnel activities. The second part introduces the company where the process of orientation and adaptation has been analysed. The third part describes the process of orientation and adaptation by way of a structured interview and questionnaire surveys. The last part suggests measures to improve the process and explains procedures to implement these measures.