

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Adaptační proces nového zaměstnance ve vybrané
společnosti**

**Adaptation process of a new employee in the
selected company**

Johana Šrámková

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Adaptační proces nového zaměstnance ve vybrané společnosti“

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

Plzeň dne: 22.4.2024

v.r. Johana Šrámková

Zásady pro vypracování práce

1. Vypracujte teoretický úvod do řízení lidských zdrojů a procesu získávání nových pracovníků.
2. Vysvětlete pojem adaptace a adaptační proces, charakterizujte jeho význam a cíle.
3. Představte vybranou společnost, obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí.
4. Analyzujte a zhodnoťte současný adaptační proces zaměstnanců ve vybrané společnosti.
5. Navrhněte změny a doporučení pro zlepšení adaptačního procesu, stanovte postup realizace navržených opatření.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Haně Chovancové, za odborné rady, připomínky a vstřícný přístup při konzultacích, které mi poskytla při vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Lucii Černé a Liboru Škrlantovi za ochotu a možnost prozkoumat danou problematiku. A také své rodině a příteli za podporu při psaní bakalářské práce i za podporu během celého studia.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 8 |
| 1 Řízení lidských zdrojů | 9 |
| 1.1 Úkoly a cíle procesu řízení lidských zdrojů | 9 |
| 2 Získávání a výběr zaměstnanců..... | 12 |
| 2.1 Vymezení pracovního místa..... | 14 |
| 2.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců | 15 |
| 2.3 Metody získávání zaměstnanců..... | 17 |
| 2.4 Metody výběru zaměstnanců..... | 18 |
| 2.5 Přijímání pracovníků..... | 20 |
| 2.5.1 Pracovní smlouva..... | 21 |
| 3 Adaptační proces..... | 23 |
| 3.1 Pojem adaptace..... | 23 |
| 3.2 Oblasti adaptace | 25 |
| 3.2.1 Pracovní adaptace | 25 |
| 3.2.2 Sociální adaptace | 26 |
| 3.2.3 Adaptace na organizační kulturu | 26 |
| 3.3 Formy adaptace | 27 |
| 3.4 Funkce adaptace | 28 |
| 3.5 Cíle adaptace | 30 |
| 3.6 Subjekty řízení adaptačního procesu..... | 32 |
| 3.6.1 Role patrona..... | 32 |
| 3.7 Objekty řízení adaptačního procesu | 33 |
| 3.8 Adaptační období | 34 |
| 3.9 Plán adaptace..... | 36 |
| 3.10 Výsledek a hodnocení adaptačního procesu..... | 38 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.10.1 | Výsledek adaptačního procesu..... | 38 |
| 3.10.2 | Hodnocení adaptačního procesu | 39 |
| 4 | Praktická část..... | 40 |
| 4.1 | Představení společností | 40 |
| 4.1.1 | PPF Group..... | 40 |
| 4.1.2 | Škoda Group | 42 |
| 4.1.3 | Škoda Transportation, a.s..... | 44 |
| 4.2 | Adaptační proces ve společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. | 45 |
| 4.2.1 | Současný adaptační proces pro THP | 46 |
| 4.2.2 | Současný adaptační proces pro výrobní dělníky..... | 48 |
| 4.3 | Hodnocení současného adaptačního procesu ve společnosti Škoda Transportation, a.s..... | 51 |
| 4.3.1 | Získávání a výběr zaměstnanců | 51 |
| 4.3.2 | Hodnocení současného adaptačního procesu pro THP..... | 51 |
| 4.3.3 | Hodnocení současného adaptačního procesu pro výrobní dělníky | 52 |
| 4.4 | Dotazníkové šetření..... | 53 |
| 4.4.1 | Charakteristika respondentů | 53 |
| 4.4.2 | Adaptační proces..... | 54 |
| 4.4.3 | Náměty na zlepšení adaptačního procesu | 56 |
| 5 | Návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti Škoda Transportation, a. s. 59 | |
| 5.1 | Vytvoření adaptačního plánu | 59 |
| 5.2 | Zavedení Akademie pro nové zaměstnance | 61 |
| 5.2.1 | Prohlídka areálu | 61 |
| 5.2.2 | Informace o ostatních odděleních | 62 |
| 5.2.3 | Urychlení zavedení e-learningového kurzu | 62 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.3 | Slovník na zkratky používané ve společnosti | 63 |
| 6 | Závěr | 64 |
| | Seznam použitých zdrojů | 65 |
| | Seznam tabulek | 67 |
| | Seznam obrázků | 68 |
| | Seznam příloh..... | 69 |

Úvod

V dnešním podnikatelském světě, kdy je hodnota lidských zdrojů považována za jeden z nejcennějších zdrojů organizace a adaptační procesy stále získávají na důležitosti, se tato bakalářská práce zaměřuje na klíčový moment v profesním životě jedince – jeho začlenění do nové společnosti. Přijetí nového zaměstnance do společnosti je totiž mnohem více než jen administrativní akt. Jedná se o komplexní proces, který má zásadní vliv na budoucí výkon jak jednotlivce, tak celé organizace.

Cílem této bakalářské práce je nejen analyzovat a hodnotit současný adaptační proces ve společnosti, ale především navrhnout konkrétní změny a doporučení pro zlepšení tohoto adaptačního procesu, které by měly vést k efektivnější integraci nových zaměstnanců do pracovního prostředí a posílit tak celkovou výkonnost a kulturu organizace.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. Úvodní kapitola se zaměřuje na definování základních pojmů o řízení lidských zdrojů. Následující kapitola podrobně popisuje procesy získávání a výběru zaměstnanců. Zvláštní pozornost je pak věnována adaptačnímu procesu, jeho oblastem, funkcím a cílům, které jsou popsány ve třetí kapitole. Tyto kapitoly jsou zpracovávány na základě odborné literatury. Ve čtvrté kapitole bakalářské práce je detailně představena společnost Škoda Transportation, a. s., kde byl kladen důraz na posouzení stávajících adaptačních procesů pro technicko-hospodářské pracovníky a výrobní dělníky. Práce hodnotí efektivitu těchto procesů a vyhledává příležitosti pro jejich zlepšení. Součástí této analýzy bylo také provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci z různých společností, jehož cílem bylo zjistit jejich názory na jednotlivé aspekty adaptačních procesů. Na základě shromážděných dat a teoretických poznatků z odborné literatury byly v poslední kapitole vypracovány návrhy na zlepšení adaptačního procesu v dané společnosti.

1 Řízení lidských zdrojů

Pod pojmem řízení lidských zdrojů si můžeme představit vše, co nějakým způsobem souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. V dnešní době považujeme řízení lidských zdrojů za klíčový prvek v řízení organizace, jelikož právě lidská pracovní síla představuje jakýsi motor činnosti organizace. Říkáme tomu tak z toho důvodu, že právě lidé jsou ti, kteří determinují využívání ostatních zdrojů a dostávají je do pohybu. (Koubek, 2015)

Armstrong (2015, s. 43) ve své knize uvádí, že „Řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců.“

Je velice důležité si uvědomit, že lidská pracovní síla je zpravidla považována za nejcennější a tím pádem také za nejdražší zdroj v organizaci, jelikož rozhoduje nejen o tom, zdali je podnik úspěšný v rámci konkurenčního prostředí, ale také o celém fungování dané organizace, zda bude prosperující či nikoliv. (Koubek, 2015)

S názorem, že lidé jsou pro každou společnost základním stavebním kamenem úspěchu souhlasí i Armstrong (2015) a Páleník (2013), který k tomu ještě navíc dodává, že pro dosahování cílů organizace, musí společnost dávat přednost získávání a udržování co nejkvalitnějších zaměstnanců. To vyžaduje, aby se firma stala přitažlivou pro potenciální kandidáty a měla nastavené takové interní procesy v oblasti personálního řízení, které budou vyhovovat potřebám zaměstnance.

Mimo zdroje lidské potřebuje každá organizace také informační zdroje, materiální zdroje a zdroje finanční. Cílem každé organizace je propojit všechny tyto výše zmíněné zdroje, a především zefektivnit jejich využívání. Ovšem bez lidských zdrojů, které využívají své informace a dovednosti, by finanční a materiální zdroje neměly sílu se samy rozvíjet. Z toho opět vyplývá, že jsou lidské zdroje pro organizaci hnací silou, která pohání ostatní zdroje k plnění cílů organizace. (Koubek, 2015)

1.1 Úkoly a cíle procesu řízení lidských zdrojů

Z obecného hlediska můžeme za hlavní úlohu řízení lidských zdrojů považovat chtíč neustálého zlepšování výkonnosti v organizaci, a to zvyšováním produktivity a

zlepšováním využití všech zdrojů, které má organizace k dispozici, mluvíme zde o zdrojích lidských, informačních, materiálních a finančních. (Koubek, 2015)

Kdybychom se však na úkoly a cíle procesu řízení lidských zdrojů chtěli podívat trochu podrobněji, považujeme za dílčí úkoly zejména kvalitní rozvržení pracovních sil. Je velice důležité, aby struktura pracovních míst v organizaci odpovídala množství a náročnosti úkolů. Jednoduše řečeno, organizace pro svůj úspěch vyžaduje, aby vždy byli správní lidé na správném místě v daný okamžik. Zároveň musí být dotyčný schopen adaptovat se na změny podmínek a přizpůsobit se rychle novým situacím. (Koubek, 2015)

Dalším hlavním úkolem je maximalizovat efektivitu využití pracovních sil v organizaci, jde především o využití pracovní doby a schopností zaměstnanců. (Koubek, 2015)

Dále pak vnímáme jako důležité zajišťování a upevňování mezilidských vztahů v pracovním prostředí. Zabezpečení zdravých vztahů mezi zaměstnanci totiž podporuje harmonii, komunikaci a spolupráci mezi týmy a jednotlivci v rámci organizace a napomáhá to k vytváření pozitivní atmosféry pro spolupráci a dosahování společných cílů. (Koubek, 2015)

Nesmíme zapomenout ani na personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci, který má za cíl podporovat růst a rozvoj jednotlivců v pracovním prostředí. Jde o zlepšování kvality pracovního života pomocí školení, či vzdělávacích programů, které jsou zaměřené na rozšíření dovedností a znalostí zaměstnanců. Může se jednat o interní školení, kurzy, mentoring, odborné semináře či mnoho dalších způsobů vzdělávání zaměstnanců, které mají jeden společný cíl, a to růst nejen jednotlivců, ale také posílení výkonnosti organizace a budování silného pracovního kolektivu. (Koubek, 2015)

Podle Šikýře (2015) se znalosti, dovednosti i schopnosti pracovníků rozvíjejí pomocí interakcí mezi lidmi v rámci organizace, ale i mimo ni. Tento proces reprezentuje takzvaný sociální kapitál, který přispívá k vytváření schopností, znalostí a dovedností vlastněných organizací, kterému říkáme organizační kapitál. Tyto nehmotné zdroje společně s hmotnými zdroji tvoří hodnotu organizace.

Poslední hlavní úkol procesu řízení lidských zdrojů vznikl ve druhé polovině 90. let, kdy se jednalo o reakci na původní snahy zaměstnavatelů omezovat práva svých zaměstnanců a také jako odpověď na začínající růst konkurence na trhu práce se snahou udržet si ty nejvíce schopné pracovníky. Jedná se o respektování všech zákonů v pracovních záležitostech a lidských právech, jako jsou například platové podmínky, pracovní doba a

zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, spolu s budováním pozitivní pověsti zaměstnavatele. (Koubek, 2015)

2 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání neboli nábor pracovníků je činnost, která organizaci zajišťuje zaplnění volných pracovních míst. Úkolem takového získávání pracovníků je oslovit lidi a zaujmout dostatečné množství uchazečů o tato volná místa, při vynaložení co nejmenších nákladů v určitém časovém úseku. (Koubek, 2015)

Jak již bylo zmíněno, místo termínu získávání nebo vyhledávání nových zaměstnanců se u nás velice často používá i pojem nábor. Někteří autoři však tyto pojmy odlišují. Kociánová (2010) uvádí, že termín nábor, který pochází z ruštiny z 50. let 20. století, se chápe jako obsazování volných pracovních míst výhradně z vnějších zdrojů a souvisí s výběrem pracovníků do ozbrojených složek či k policii České republiky.

Tato činnost rozhoduje o tom, zda bude organizace úspěšná či nikoliv, jelikož získávání zaměstnanců následně s jejich výběrem je zásadní fází vytváření pracovního týmu v organizaci. (Koubek, 2015)

Armstrong (2015) definuje fáze získávání a výběru zaměstnanců těmito deseti kroky:

1. formulace požadavků,
2. nalákání kandidátů,
3. zpracování žádostí uchazečů,
4. vedení pohovorů s potenciálními uchazeči,
5. testování dovedností a schopností uchazečů,
6. vyhodnocování kandidátů,
7. shromažďování referencí,
8. ověřování žádostí uchazečů,
9. potvrzení přijetí nabídky pracovní pozice,
10. kontrola nového zaměstnance.

Potřebu, kdy je třeba obsadit volné pracovní místo dělíme dle Šikýře (2012) na potřebu plánovanou a potřebu neplánovanou. V obou případech je třeba daný požadavek uspokojit. Při plánované potřebě dokážeme předpovídat, jaké množství pracovníků budeme v organizaci v budoucnu potřebovat pro dosažení svých cílů. Naopak neplánovaná potřeba vzniká například neočekávaným rozvázáním pracovního poměru se stávajícím pracovníkem či nenadálém rozšíření výroby.

Dojde-li k uvolnění pracovního místa, je třeba zvážit různé možnosti, jak vzniklý problém vyřešit. Alternativou může být například dočasné neobsazení pracovní pozice, zrušení daného pracovního místa či jeho spojení s jiným úvazkem. Také existuje možnost, že volné pracovní místo může být dočasně obsazeno zaměstnancem z agentury práce či jiným zaměstnancem. Další možnou variantou je obsadit volné pracovní místo prostřednictvím externí dodávky služeb. (Šikýř, 2012)

V procesu získávání nových zaměstnanců existují dvě strany s odlišnými zájmy. Na jedné straně stojí potencionální uchazeči a na druhé straně jsou organizace. (Koubek, 2015)

Potencionální uchazeči o nabízené pracovní pozice neboli lidé, kteří shánějí nejvýhodnější nabídku při hledání jejich nového zaměstnání. Nemusí se zde jednat pouze o nově příchozí pracovníky do organizace. Tito lidé mohou být i z řad stávajících pracovníků, kteří se ucházejí o vhodnější pozici ve stejné organizaci. (Koubek, 2015)

Podle Tysona (2014) je primárním záměrem procesu náboru a výběru nalákat správné uchazeče, kteří odpovídají potřebám společnosti, a to co možná nejefektivnějším způsobem z hlediska nákladů. Je velmi důležité rozlišovat mezi samotným nábořem, který se soustředí na přilákání vhodných adeptů a následným výběrovým řízením, v rámci kterého se provádí detailní hodnocení jejich schopností, aby se získal menší počet kandidátů pro konečný výběr.

A jak dodává Koubek (2015), nemluvíme zde pouze o jejich získání pro organizaci, ale je i velice důležité uchazeče zaujmout a motivovat tak, aby jejich cíle a potřeby co nejlépe odpovídaly zájmům organizace, profesnímu prostředí a celkové kultuře organizace.

Úspěšný nábor je založen na promyšleném plánování lidských zdrojů a pečlivé analýze potřeb daných pracovních míst. Cílem je identifikovat a oslovit potenciální zaměstnance tam, kde je to z pohledu vynaložených prostředků nejúčinnější. (Tyson, 2014)

Analýza pracovních pozic je prvním krokem, který by mělo personální oddělení v procesu získávání nových zaměstnanců provést. Začíná popisem pracovního místa, na jehož základě se definují potřebné osobnostní předpoklady. Druhým krokem je hodnocení pracovního místa, kde se posuzují dovednosti nutné pro danou pozici a na základě toho se poté odvozují i mzdová ocenění. Třetím krokem je specifikace náležitostí spojených s danou pozicí a posledním krokem je stanovení kvalifikačních požadavků na jednotlivé pracovní místo. (Řezníček, 2011)

2.1 Vymezení pracovního místa

Jako výsledek výše zmíněné analýzy pracovního místa nám podle Šikýře (2012) vzniká popis a specifikace volné pracovní pozice, který obsahuje obecné informace o volném pracovním místě (název, úkoly, podmínky, povinnosti apod.) a údaje o požadavcích kladené na potenciální zájemce o danou pracovní pozici (dosažené vzdělání, praxe v oboru, specifické znalosti a dovednosti motivace apod.).

Všechny tyto získané informace, které jsou uvedené v popisu volného pracovního místa, nám pomohou určit na koho s nabídkou zaměstnání cílit, komu ji adresovat, jaké specifikace od uchazečů požadovat a jakou metodu získávání zaměstnanců zvolit. (Šikýř, 2012)

Popis pracovního místa je zahrnutý v nabídce zaměstnání a potenciální uchazeč se tak podle něj může rozhodnout, zda projevit zájem o tuto nabídku či nikoliv. Objevují se zde jednotlivé požadavky na volné pracovní místo, které dle (Koubek, 2015) dělíme podle důležitosti na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové:

- Nezbytné požadavky jsou takové, které je nutné splnit pro získání dané pracovní pozice. Nelze z nich slevit, jako příklad můžeme uvést například minimální dosažené vzdělání.
- Žádoucí požadavky nepovažujeme za nezbytně nutné, avšak přispívají lepší adaptaci zaměstnanců a zaručují nám vyšší výkonnost daného pracovníka (např. odborná praxe).
- Vítané požadavky také nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ale umožňují větší využitelnost zaměstnance (např. znalost cizího jazyka).
- Okrajové požadavky na volné pracovní místo nejsou podstatné pro vykonávání dané pozice a je velice snadné je zajistit jiným způsobem.

Tyto požadavky kladené na zaměstnance využíváme zejména při prvotním výběru zaměstnanců a jsou zaměřené především na člověka než na práci. Zaměstnanecké nároky jsou využívány k určení ideálního způsobu řešení pro tvorbu strukturovaných pohovorů a pomáhají nám k určení vhodných metod získávání zaměstnanců. (Armstrong, 2015)

Při praktickém využití je velice důležité neklást na zaměstnance příliš vysoké požadavky, jelikož by to mohlo vést k problémům s přilákáním potenciálních uchazečů. Na druhou

stranu by nároky neměly být ani příliš nízké, ale tato varianta se v praxi moc často neobjevuje. (Armstrong, 2015)

2.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců

Kociánová (2010) ve své knize uvádí, že způsob, jakým vybíráme nové zaměstnance a volba vhodných metod, závisí na tom, zda hledáme kandidáty mezi stávajícími zaměstnanci (vnitřními zdroji) nebo mezi externími uchazeči. Oba přístupy mají své výhody i nevýhody, které jsou uvedeny v tabulkách níže.

Tabulka 1: Vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů

| Výhody | Nevýhody |
|---|--|
| Možnost kariérního růstu | Ne vždy je z čeho vybírat |
| Uplatnění participativního stylu řízení | Výběr na základě principu asimilace |
| Ekonomická nenáročnost | Riziko zakonzervování dosavadních pracovních postupů |
| Znalost prostředí uchazečem | Převaha soutěživosti (až rivalry) nad spoluprací u méně úspěšných jedinců, riziko setrvačnosti v daných podmínkách |
| Znalost způsobilostí a postojů kandidáta | Přehnaná kritičnost vůči nováčkovi ve funkci |
| Řízení dle kompetencí | Úspěšnost vybraného jedince v dosavadní pozici nezakládá jistotu jeho úspěšnosti v nové pozici |
| Uplatnění talent managementu | Riziko subjektivního posouzení talentového hlediska |
| Cílevědomá personální politika (preference zásluhovostního nad sociálním hlediskem) | Psychologické bariéry (např. obtíže spojené s vedením bývalých kolegů) |
| Posilování osobní angažovanosti talentů a personálních rezerv | Náklady na rekvalifikace, příp. na kurzy manažerských dovedností apod. |
| Posilování motivace vybraných jedinců i jejich okolí | |
| Pružné personální plánování | |
| Operativnost při obsazování pozic | |

| | |
|---|--|
| Snižování fluktuace, absencí a dalších nežádoucích jevů | |
|---|--|

Zdroj: Barták (2023, s. 170-171)

Tabulka 2: Vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů

| Výhody | Nevýhody |
|--|---|
| Možnost vývěru z širšího okruhu uchazečů | Vyšší náklady spojené se službami personálních agentur (3-5násobek měsíčního platu nastupujícího pracovníka) |
| Záruky personálních agentur za kvalitu výběru | Riziko narušení zavedených zvyklostí, stylu chování a jednání, podnikového klimatu, kultury |
| Snazší adaptace nového pracovníka a jeho akceptace okolím | Demotivace neuspokojených personálních rezerv |
| Nezaujatý přístup nováčka k firemním normám, harmonogramům, pracovním postupům, zvyklostem s možností přínosů: nové pohledy, přístupy, inovace | Náročnost socializace, enkulturace a personalizace, ztráty (finanční i časové) spojené s adaptací nového pracovníka |
| Snaha nováčka o vybudování pozitivního image | Kritičnost stávajících zaměstnanců k novému pracovníkovi |
| | Riziko neúspěšného nováčka |
| | Délka trvání výběru pracovníka agenturou |
| | Mzdová (platová) disproporce vůči odměňování stávajících pracovníků na srovnatelných pozicích |
| | Odlišné aspirace, tužby, očekávání a adaptace na novou firemní kulturu |

Zdroj: Barták (2023, s. 171)

Z této tabulky dle Barták (2023) vyplývá, že snazší adaptace nového zaměstnance je výhodou při výběru pracovníka z vnějších zdrojů. Avšak Kociánová (2010) ve své knize píše, že snižující se nároky na adaptaci platí při výběru zaměstnance z interních zdrojů.

Kociánová (2010) i Barták (2023) se shodují na tom, že hlavními výhodami získávání pracovníků z interních zdrojů jsou znalost organizace a pracovního prostředí, pozitivní

vliv na motivaci a nízké náklady na proces získávání zaměstnanců. Naopak značnými nevýhodami pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou podle obou omezený výběr, rivalita spolupracovníků a potřebné náklady na rozvoj a vzdělání.

Pokud však organizace není schopná obsadit volné pracovní místo ze svých interních zdrojů, je třeba hledat uchazeče mimo organizaci. Výhodou, na které se opět shoduje Kociánová (2010) a Barták (2023) je, že noví zaměstnanci mohou do organizace přinést nové pohledy a myšlenky. Naopak za nevýhody považují vyšší finanční i časové náklady a neznalost organizace a spolupracovníků.

Ve všech odborných knihách se dočtete, že za předpokladu, že to situace dovolí, tak se výrazně doporučuje vybírat nové zaměstnance z vnitřních zdrojů, avšak jak varuje Armstrong (citovaný v Kociánové, 2010, s. 82) ve starším vydání, tak v organizacích, které uplatňují politiku stejné příležitosti, by měli trvat na tom, aby měli kandidáti z interních i z externích zdrojů stejné výchozí podmínky.

2.3 Metody získávání zaměstnanců

Dvořáková (2007) uvádí, že si organizace sama vybírá, jakou metodu využije při získávání zaměstnanců. Kociánová (2010) k tomu dodává, že volba metody pro získávání nových pracovníků často klade důraz na faktory, které mohou ovlivnit úspěch oslovení potenciálních uchazečů. Různé okolnosti, jako je současná situace na trhu práce, časový tlak při obsazování pozice, dostupné finanční prostředky a ochota organizace je do této činnosti investovat, mohou hrát taktéž klíčovou roli při rozhodování o zvolené metodě získávání zaměstnanců.

Většina autorů se shoduje na metodách získávání zaměstnanců včetně Dvořákové (2012) následovně:

- umístění nabídky práce na místní vývěsce,
- nabídka práce pomocí úřadu práce,
- využití on-line možností (stránky pracovních serverů, webové stránky organizace, personální agentury, sociální sítě),
- inzerce v tisku, rozhlase či v televizi,
- možnost spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- veletrhy pracovních příležitostí,
- doporučení od stávajících či dřívějších zaměstnanců,

- uchazeči se přihlašují sami.

V posledních letech se velice často využívají pro inzerci také sociální sítě jako je LinkedIn, Facebook a Instagram.

2.4 Metody výběru zaměstnanců

Abychom úspěšně vybrali zaměstnance pro svojí organizace, je nezbytné zkoumat a hodnotit schopnosti uchazečů na základě validních a reliabilních metod výběru. Metoda výběru je považována za validní, pokud nám umožňuje předpovídat úspěšný pracovní výkon. Spolehlivá metoda je ta, která za stejných podmínek poskytuje opakovaně srovnatelné výsledky. (Šikýř, 2012)

Kociánová (2010) tvrdí, že neexistuje žádná univerzální metoda a že nelze jednoznačně určit nejlepší metodu výběru pracovníků, proto autorka doporučuje kombinovat více metod.

Mezi nejvíce využívané metody Šikýř (2015) a Palíšková (2021) uvádí:

- Životopis. Analýzu životopisu řadíme mezi základní využívanou metodu, kterou organizace využívá pro předběžný výběr vhodných zaměstnanců. Kociánová (2010) dodává, že dnes se běžně očekává strukturovaný životopis, který je přehledný a logicky uspořádaný, měly by se zde objevovat základní informace o uchazeči a informace týkající se vzdělání a pracovní zkušenosti, které by měli být prezentovány chronologicky sestupně.
- Motivační dopis. V motivačním dopisu by měl uchazeč přibližně na jednu stránku vyzdvihnout své silné stránky, které by byly pro danou firmu značnými přínosy. Hlavním cílem tohoto dopisu je zaujmout a vystihnout hlavní motivaci pro danou pracovní pozici.
- Výběrový pohovor. Toto osobní setkání reprezentantů organizace a uchazečů o volné pracovní místo většinou navazuje na předvýběr pomocí výše zmíněného životopisu. Dle Armstronga (2015) se pohovor provádí za účelem získání potřebných informací o kandidátovi, které nám pomohou předurčit jeho budoucí výkon. Koubek (2015) považuje za tři hlavní cíle výběrového pohovoru získání dodatečných informací o uchazeči, nabídnutí kandidátovi informace o organizaci a o nabízeném pracovním místě a vyhodnotit osobnost kandidáta. K těmto

hlavním cílům ještě uvádí čtvrtý dodatečný cíl pohovoru, a to navození přátelského vztahu mezi organizací a kandidátem.

- Testování uchazečů. Nejčastěji jsou využívány testy inteligence, které odhalují duševní schopnosti uchazeče. Dále osobností testy, díky nimž můžeme posoudit charakteristiku osobnosti uchazeče. A testy schopností, ty nám umožňují prozkoumat speciální dovednosti a znalosti. (Šikýř, 2015) Například Koubek (2015) řadí mezi okrajové testování uchazečů grafologii neboli rozbor písma.
- Assessment Centra. Tyto hodnotící centra utvářejí skupiny kandidátů a jsou zde používány různé metody k posouzení jejich schopností během omezeného časového období, obvykle se jedná o jeden nebo dva dny. Cílem assessment center je získat komplexní a vyvážený pohled na vhodnost jednotlivých uchazečů ze skupiny. Využívají se zde různé úlohy, které mají za úkol reprodukovat a imitovat zásadní aspekty práce spojené s konkrétním pracovním místem nebo pracovní rolí. Mezi tyto úlohy řadíme situace, kde se zaujímají role nebo se hrají skupinové aktivity. Očekává se, že výkon uchazeče během těchto simulací poskytne odhad jeho budoucího chování na daném pracovním místě či v dané pracovní roli. (Armstrong, 2015)
- Psychometrické dotazníky. Jde o nástroj používaný pro zjištění postojů, hodnot, motivací a zájmu kandidáta. Pokud je využíván kvalitně sestavený dotazník, představuje pro personalistu velkou vypovídací hodnotu v oblasti motivace a mapování kompetencí. Dříve se za nevýhodu tohoto dotazníku považovala jeho časová náročnost, což se však vlivem vývoje změnilo a dnes se na trhu objevují dotazníky, které je možné vyplnit za pouhých 15 minut. Dokáží o kandidátovi vyhodnotit, zda je leader? Co ho motivuje? Je kreativní? Zvládne home office? Tyto a mnoho dalších otázek se v psychometrickém dotazníku objevují. (Palíšková, 2021)

Na základě nediskriminace a respektování soukromí uchazečů by v průběhu výběru zaměstnanců měl zaměstnavatel vyžadovat pouze informace nezbytné pro uzavření pracovní smlouvy a plnění pracovních povinností. Neměly by být kladeny otázky ohledně rodinného stavu a plánovaného rodičovství ani dotazy týkající se zdravotního stavu. Posouzení zdravotní způsobilosti spadá do pravomoci poskytovatele pracovnělékařských služeb. (Tomšej, 2023)

Podle nedávného průzkumu je největším problémem firem nedostatek kvalitních kandidátů. Mnoho firem se snaží neustále vzájemně překonávat ve svých nabídkách práce. Nicméně některé organizace si svým přístupem své uchazeče naopak odpuzují. HR manažerka paní Slačáková (2023) v časopisu HR Forum zveřejnila deset chyb, které se nejčastěji objevují ve výběrových procesech a které mohou snižovat atraktivitu firmy v očích uchazečů:

1. Problém stereotypních frází v pracovních inzerátech.
2. Nedostatky v pracovních inzerátech a rozsáhlé texty.
3. Nejasná specifikace práce.
4. Nedostatečná komunikace ohledně průběhu výběrového procesu.
5. Příliš dlouhý výběrový proces.
6. Absence zpětné vazby
7. Nedostatečná příprava na pohovor.
8. Zbytečné otázky. (např. „Kde se vidíte za pět let?“)
9. Vytváření tlaku během pohovoru.
10. Ignorování schopností jedince.

2.5 Přijímání pracovníků

Třetí a poslední etapou v procesu získávání zaměstnanců je jejich přijímání. Následuje po výběru zaměstnanců, který zahrnuje posouzení schopností potenciálních kandidátů a rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího z nich, který splňuje stanovené požadavky pro obsazení konkrétního pracovního místa. Cílem je vytvoření pracovního vztahu s vybraným kandidátem na základě přijetí nabídky zaměstnání. (Šikýř, 2012)

Koubek (2015, s. 189) uvádí definici přijímání pracovníků následovně: „Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“

Ve specifitějším kontextu lze přijímání pracovníka chápat dvěma způsoby. V užším pojetí to znamená, že se jedná o proces, kdy nový zaměstnanec vstupuje do organizace a zahrnuje to všechny kroky spojené s jeho začátkem v zaměstnání a prvním obdobím jeho pracovního vztahu. Naopak proces přijímání pracovníka v širším pojetí je chápán jako přechod stávajícího zaměstnance organizace na jinou pracovní pozici. V tom případě se

jedná nejen o počáteční procedury, ale i o kroky související s přechodem stávajícího zaměstnance. V oblasti řízení lidských zdrojů zpravidla považujeme za přijímání pracovníků přijímání v užším pojetí. (Kociánová, 2010)

Dle Koubka (2015) se za základní požadavek při přijímání pracovníků považuje sestavení a následné podepsání pracovní smlouvy, nebo případně jiného dokumentu, který stanovuje podmínky, za nichž bude pracovník plnit své pracovní povinnosti pro danou organizaci. Tato smlouva nesmí být pouze jednostrannou záležitostí. Během procesu sepisování pracovní smlouvy by měl zaměstnanec, kterého se tato smlouva týká, mít příležitost seznámit se s návrhem od organizace a mít možnost vyjádřit svůj názor. Formulace smlouvy by měla vycházet z příspěvku obou stran a organizace by měla uznávat právo zaměstnance na jednání ve věci jeho pracovních podmínek.

2.5.1 Pracovní smlouva

Pracovní vztah vzniká buď uzavřením pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo na základě jmenování. Více používaným způsobem je v současnosti použití právě pracovní smlouvy, která představuje nejdůležitější dokument v pracovněprávních vztazích. Tato smlouva stanovuje základní práva a povinnosti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Obsah pracovní smlouvy je klíčový při řešení případných sporů. Většina úprav pracovního poměru vyžaduje formální změnu v pracovní smlouvě. (Tomšej, 2023)

Jak dále Tomšej (2023) ve své knize zmiňuje, tak podepsání této pracovní smlouvy zaměstnancem by mělo proběhnout ještě před zahájením pracovního výkonu. Termín podpisu smlouvy závisí na vzájemné dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Některé firmy smlouvu předloží jako první věc v den nástupu, jiné vyžadují podpis ještě před dnem nástupu.

Pracovní smlouvu je zaměstnavatel povinen uzavřít písemně a jedno jeho zhotovení je nutné vydat zaměstnanci v písemné verzi. To samé platí při změně pracovní smlouvy i při odstoupení od ní. (Šikýř, 2012)

Hruška (2007) uvádí, že podle zákoníku práce musí pracovní smlouva obsahovat tyto náležitosti:

- a) druh práce, který bude zaměstnanec pro zaměstnance vykonávat,
- b) místo, popřípadě místa výkonu práce, ve kterých bude tato práce vykonávána,

c) den nástupu do zaměstnání.

Šikýř (2012) dodává, že kromě povinných náležitostí může pracovní smlouva zahrnovat další ustanovení jako je například:

- zkušební doba
- doba trvání pracovního poměru
- mzda
- dovolená
- pracovní cesty
- konkurenční doložka
- apod.

Obrázek 1: Příklad pracovní smlouvy

| Příklad pracovní smlouvy | |
|--|-----------------------------------|
| Zaměstnavatel | se sídlem, zastoupený |
| a | |
| zaměstnanec | narozen, bytem |
| uzavírají tuto Pracovní smlouvu | |
| 1. Zaměstnanec nastoupí do práce dnem jako | |
| 2. Místem výkonu práce je | |
| 3. Zkušební doba se sjednává na 3 měsíce ode dne vzniku pracovního poměru, tj. od, a skončí dnem, s výjimkou jejího prodloužení podle § 35 odst. 4 zákoníku práce. | |
| 4. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda ve výši Kč měsíčně. | |
| 5. Před uzavřením pracovní smlouvy byl zaměstnanec seznámen se svými právy a povinnostmi vyplývajícími z uzavíraného pracovního poměru a s pracovními a mzdovými podmínkami a s předpisy vztahujícími se k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, což stvrzuje podepsáním pracovní smlouvy. | |
| V dne | |
| Zaměstnanec | Zaměstnavatel |

Zdroj: Šikýř (2012, s.94)

3 Adaptační proces

Adaptace zaměstnanců neboli orientace zaměstnanců představuje poslední fázi modelového postupu při obsazování volných pracovních míst. Tato etapa zahrnuje kombinaci formálních a neformálních procesů, které slouží k informování, odbornému zaškolování a sociálnímu začlenění nového zaměstnance do jeho pracovního prostředí. (Němec, 2014)

Podle Vajnera (2007) jde o můstek mezi výběrovým procesem a začátkem pracovního procesu.

3.1 Pojem adaptace

Pojem adaptace (z lat. *Adaptio* = přizpůsobení) je uveden v sociologické slovníku jako: „Proces a výsledek procesu změn v chování, ve struktuře společenské skupiny, v sociální organizaci nebo v kultuře, přispívající k přežití, fungování nebo udržování rovnováhy se sociálním a přírodním prostředím.“ (Petrušek, 2018)

Bedrnová a kol. (2002, s. 341) ve své knize uvádí, že „Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám.“

Další definice, kterou Bedrnová a kol. (2002, s. 341) zmiňuje, je že „Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.“

Dle Koubka (2010, s. 192) „Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“

Jak uvádí Palíšková (2021) se svými kolegy, tak „Proces adaptace (onboarding) představuje důležitou součást personálního řízení. Jedná se o co nejlepší a nejrychlejší

začlenění nového zaměstnance do pracovního, sociálního a kulturního systému organizace.“

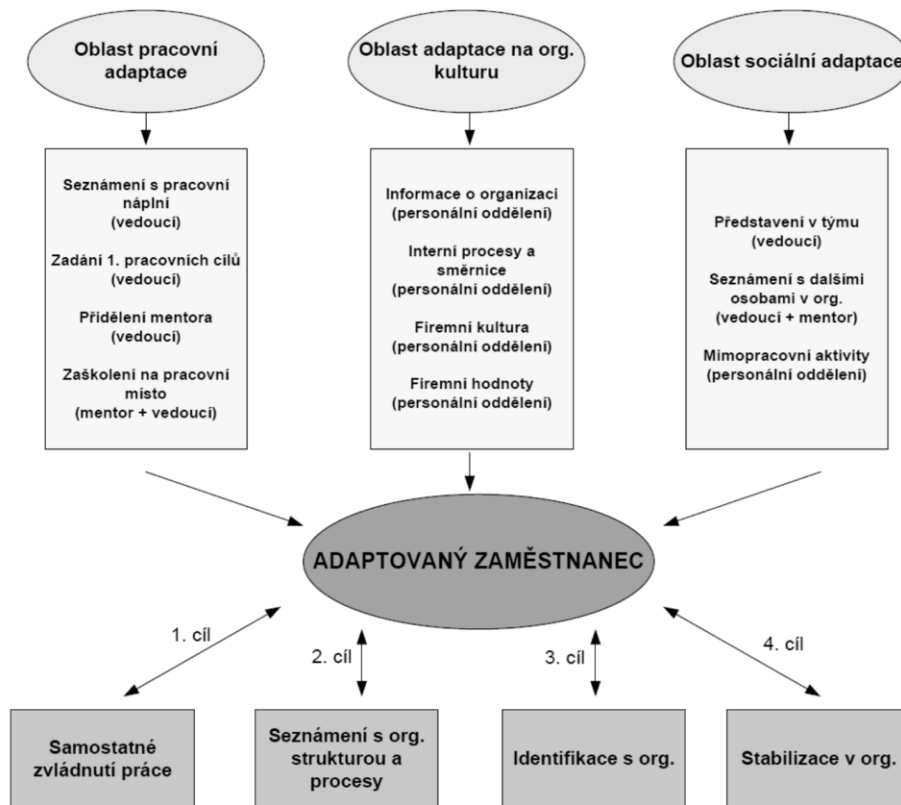
Dvořáková a kol (2012, s. 162) definuje adaptaci zaměstnanců následovně: „Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. externího spolupracovníka, do kulturního sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovaná, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců.“

Z těchto zmíněných definic od několika autorů lze vyvodit, že adaptace zaměstnanců je proces, během něhož se nový člen seznamuje s novým prostředím a učí se mu přizpůsobit. Dále si můžeme všimnout, že většina definic zmiňuje především pracovní a sociální prostředí, které jak tvrdí Bedrnová a kol. (2002) se navzájem prolínají a není možné je v praxi zcela oddělit. Další zmiňovanou oblastí je adaptace na organizační kulturu.

S pojmem adaptace dále souvisí také pojem adaptabilita a adaptovanost. Když mluvíme o adaptibilitě, mluvíme o schopnosti jedince zvládat změny vnějšího prostředí. Základem je schopnost nervové soustavy člověka přizpůsobovat se a měnit se v průběhu času, což ovlivňuje jeho duševní činnost. Tato flexibilita se vyvíjí během formování osobnosti jedince. Adaptovanost je pak termín, který popisuje stav nebo výsledek procesu adaptace. (Pauknerová a kol., 2012)

3.2 Oblasti adaptace

Obrázek 2: Model nastavení procesu adaptace nových pracovníků v organizaci



Zdroj: Hrošová (2015, s. 30)

3.2.1 Pracovní adaptace

Jak můžete vidět na obrázku výše, oblast pracovní adaptace obnáší seznámení s pracovní náplní dané pracovní pozice, seznámení s cíli organizace a zaškolení na pracovní místo, za které zodpovídá vedoucí útvaru či přiřazený mentor.

Pracovní adaptace představuje postupný a dlouhodobý proces, během něhož se jedinec postupně vyrovnává se souborem osobních předpokladů, schopnostmi a dovednostmi s konkrétními požadavky na jeho pracovní pozici. Tento koncept zahrnuje také pružné reagování na průběžné změny v nárocích a podmínkách pracovního prostředí, které vznikají v důsledku vědeckotechnického pokroku. (Bedrnová a kol., 2002)

Během života se lidé připravují na svou budoucí práci prostřednictvím vzdělávání a získávání pracovních zkušeností. Proto je proces pracovní adaptace dle Rymeše (1985)

odrazem setkání konkrétních požadavků daného zaměstnání s kombinací zkušeností, znalostí a dovedností, které nový zaměstnanec přináší.

3.2.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace představuje proces, během něhož se jedinec integruje do struktury sociálních vztahů jak v rámci pracovní skupiny, tak i do celkového sociálního systému dané organizace. Tento proces sociální adaptace pracovníka může probíhat i v případě, že dochází pouze ke změně jeho pozice v pracovní skupině, například při povýšení na vedoucí pozici. (Bedrnová a kol., 2002)

Podle Pauknerové a kol. (2012) přizpůsobení se sociálním podmínkám práce souvisí s tím, že pracovní činnost vždy probíhá v konkrétním sociálním prostředí, v rámci určité pracovní skupiny. Každá sociální skupina má své charakteristické zvyklosti, tradice, normy, hodnoty a cíle. Sociální adaptace zahrnuje seznámení jednotlivce s těmito skutečnostmi, normami, cíli atd. nového sociálního prostředí (pracovní skupiny) s vlastními a následně se s nimi musí ztotožnit nebo je odmítnout.

3.2.3 Adaptace na organizační kulturu

Pro lepší pochopení procesu adaptace na organizační kulturu se zaměříme na to, co to vlastně organizační kultura je a jak je propojena s pojmem psychologická smlouva.

Organizační kultura představuje základní přesvědčení, hodnoty, postoje a normy chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které mají vliv na myšlení, cítění a chování členů v organizaci. Autorka dále uvádí, že tyto prvky kultury, které jsou často označovány také jako artefakty, se dále dělí na materiální a nemateriální neboli behaviorální. Mezi artefakty materiální povahy řadíme obvykle architekturu budov, vybavení firem, výroční zprávy či propagační letáčky. Naopak artefakty nemateriální povahy jsou například organizační mluva, zvyky, rituály nebo také firemní hrdinové a historky. (Lukášová, 2010)

Armstrong (2015, s. 165) se shoduje s názorem Lukášové (2010), že jde o jakési jedinečné spojení norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování a dále dodává, že „Kultura organizace vyjadřuje sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného porozumění.“

Organizační kultura slouží ke shodnému vnímání a chování všech členů skupiny, tudíž nám pomáhá minimalizovat konflikty a pocity nejistoty. Mezi další funkce organizační kultury řadí Jermář (2014) zvyšující se šance úspěchu na trhu neboli konkurenční výhodu, stimulování motivace a formování dynamiky spolupráce tím, že dokáže ovlivňovat chování členů zavedením norem chování, které nám určují, jak správně jednat a následně nám poskytují zpětnou vazbu, která oceňuje správné postupy a trestá nevhodné chování. Tímto způsobem lze koordinovat a kontrolovat interakci v rámci organizace.

Psychologická smlouva

Podle Armstronga (2015) je psychologická smlouva v pracovním prostředí jakási neformální dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je považována za soubor vzájemných očekávání a slibů, které obě strany vnímají ve vztahu pracovního poměru. Tato smlouva je založena na představách a přesvědčeních o tom, co od sebe navzájem jednotlivé strany očekávají. Může se jednat například o pracovní výkon, chování či o výši odměňování.

Autor dále uvádí, že v psychologické smlouvě nalezneme odpovědi na dvě základní otázky, kterými jsou „Co můžu já rozumně očekávat od organizace?“ a „Co může organizace rozumně očekávat ode mě?“ Ovšem občas nastanou situace, kdy tato psychologická smlouva není oběma stranami plně pochopena, což nám může způsobit značné problémy v pracovním prostředí. Je tedy velice důležitá jasná komunikace a transparentnost mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. (Armstrong, 2015)

Z výše uvedeného považuji za důležité, aby organizace vytvořily takové prostředí neboli nastolili tak silnou a pozitivní organizační kulturu, ve které bude psychologická smlouva jasně definována a kde budou diskutovány potřeby a cíle obou stran, abychom předešli pracovní nespokojenosti a nedostatku motivace.

3.3 Formy adaptace

Šikýř (2012) uvádí, že adaptační proces může probíhat dvěma způsoby, a to buď formálně či neformálně.

Za formální adaptaci považuje Šikýř (2012) organizovanou a řízenou aktivitu, která se často odehrává pod dohledem personálního oddělení, zkušenějšího pracovníka nebo přímého nadřízeného.

Naopak neformální adaptace probíhá bez předchozího plánování, začleněním do sociálního prostředí, zejména interakcí s novými kolegy, což umožňuje zaměstnanci získávat know-how a také stát se rychleji součástí týmu. (Šikýř, 2015)

Palíšková (2021) a Koubek (2015) zmiňují další tři rozdělení adaptace. První rovinou je celopodniková (celoorganizační) adaptace. Tu zajišťuje personální oddělení a začíná obvykle dnem nástupu zaměstnance do firmy. Je zaměřená na předávání obecných informací, které jsou společné pro všechny zaměstnance v podniku, bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.

Druhou rovinou je útvarová orientace (nebo také jak uvádí Palíšková (2021) adaptace v útvarové jednotce). Provádí ji nadřízený manažer a týká se pouze pracovní skupiny či týmu, v níž je obsazeno dané pracovní místo. Má představit zvláštnosti a detaily vykonávané práce v organizační jednotce a představit nového zaměstnance svým budoucím kolegům. (Koubek, 2015)

Poslední, třetí rovinou je orientace na konkrétní pracovní místo. Pro tuto práci může být pověřen speciální mentor společně s vedoucím a informace, které jsou zde předávány se liší podle charakteru a obsahu konkrétní pracovní pozice. (Koubek, 2015)

Armstrong (2015) se shoduje s Koubkem, že pro tuto formu adaptace je vhodné přiřadit novému zaměstnanci průvodce neboli mentora, který mu bude pomáhat se začleněním a postupně ho zaučovat. Při přidělování tohoto průvodce by se měl, pokud možno, upřednostnit ten zaměstnanec, který není nejzkušenější a který je v organizaci teprve krátce, jelikož právě tento kolega lépe porozumí výzvám adaptace, protože si sám tímto procesem nedávno prošel.

3.4 Funkce adaptace

Dobře provedený proces adaptace přináší mnoho výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele a vykonává několik klíčových funkcí. Pokud se adaptace povede správně zrealizovat, tak jak uvádí Vajner (2007), poskytuje z pohledu zaměstnance tyto funkce:

- **Motivační** – organizace projevuje zájem o nového zaměstnance a snaží se mu zpříjemnit proces zapracování.
- **Informační** – zaměstnanec systematicky získává potřebné informace k efektivnímu plnění svých pracovních úkolů.

- Sociální – nový člen týmu navazuje vztahy s kolegy a aktivně se zapojuje do pracovního týmu.
- Psychohygienická – pracovník se zbavuje úzkostí ohledně své schopnosti zvládat nové úkoly a výzvy.
- Rozvojová – zaměstnanec se aktivně učí novým dovednostem, což posiluje jeho sebevědomí a profesní kompetence.
- Sebereflexní – pracovník reflektuje své schopnosti a zjišťuje, zda na novou práci stačí.
- Rekapitulační – zaměstnanec integruje do organizační kultury, což mu umožňuje rychleji rozhodnout, zda je pro něj pracovní prostředí vhodné.

A funkce adaptace z pohledu organizace jsou podle Vajnera (2007) následující:

- Rychlé zapracování – umožňuje rychlejší adaptaci nového zaměstnance do pracovního prostředí.
- Poskytování zpětné vazby k úspěšnosti výběrového procesu.
- Rozvoj pracovní výkonnosti.
- Zlepšení image organizace – posiluje pověst organizace v očích zaměstnanců a veřejnosti.
- Argumentace při případném odchodu zaměstnance.
- Úspora nákladů při odchodu zaměstnance.
- Efektivní využití zkušební doby – umožňuje posouzení vzájemné shody zaměstnance a organizace.
- Zlepšení komunikace a týmové spolupráce.
- Identifikace možných chyb v organizačních procesech – rozpoznání potenciálních nedostatků v organizačních postupech prostřednictvím nové perspektivy zaměstnance.

Je důležité brát v úvahu specifické potřeby a cíle dané organizace, ale já bych z výše uvedených funkcí ráda vyzdvihla především funkci efektivního využití zkušební doby, jelikož dle mého názoru správné posouzení a vyhodnocení zaměstnance během zkušební doby umožňuje organizaci identifikovat, zda je zaměstnanec správným kandidátem pro dlouhodobou spolupráci.

3.5 Cíle adaptace

Pro spoustu lidí je změna povolání jistě provázena značným stresem a nejistotou z nového pracovního i sociálního prostředí, obzvláště pokud se jedná o jeho první zkušenost s pracovním zařazením. Proto je jeho cílem i cílem organizace co nejhladší průběh tohoto zaškolovacího období.

Pelíšková (2021) definuje cíl adaptace jako „rychlé a efektivní začlenění nového zaměstnance do podniku, aby mohl co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon.“

Cíle adaptace můžeme rozlišovat z dvou pohledů. Jednak z pohledu pracovníka a poté z pohledu podniku, kdy nám Bedrnová a kol. (2002) dodává, že: „Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska podniku je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin.“

Naopak hlavním cílem adaptace z pohledu pracovníka je dle Koubka (2015) snaha o co nejrychlejší a pokud možno bez stresové zařazení nováčka do pracovního kolektivu a co nejkvalitnější adaptaci na způsob vykonávání práce v daném útvaru a organizaci. Jde nám především o osvojení specifických znalostí a dovedností, které jsou v podniku potřeba, o orientaci v organizačním uspořádání a v neposlední řadě také o sjednocení se s cíli dané organizace.

Jinými slovy nám správně provedený adaptační proces zkracuje dobu, po kterou nový zaměstnanec plně nenaplnuje požadavky dané pracovní pozice, hlavně v souvislosti se ztrátou času způsobenou nedostatečnou znalostí pracovního prostředí a specifických postupů, které se vážou na dané pracovní místo. (Koubek, 2015)

Kromě tohoto výše zmíněného základního úkolu řízení adaptace si klademe za cíl také zmírnění stresu pracovníků z přítomnosti nového kolegy a zmírnění zátěže spolupracovníků při zaučování nového zaměstnance. (Kociánová, 2010)

Armstrong (2015) dále uvádí čtyři hlavní cíle adaptačního procesu. Prvním z těchto cílů je urychlení překonání prvotní fáze začlenění nového zaměstnance do pracovního a sociálního prostředí, která bývá velice často provázena nejistotou a nejrůznějšími obavami.

Dalším cílem je co nejrychlejší zapojení zaměstnance do firemní kultury a hodnot, které organizace uznává. Pozitivní přijetí těchto hodnot a začlenění do pracovního kolektivu a

pracovního prostředí kladně přispívá k tomu, že zaměstnanec setrvává v podniku co možná nejdéle. (Armstrong, 2015)

Třetím cílem je zkrácení časového úseku, který je potřeba k adaptačnímu procesu mezi prvním dnem nástupu nového zaměstnance na pracovní pozici a konečným bodem tohoto procesu, kde bude dosahovat požadovaný výkon. (Armstrong, 2015)

Čtvrtým a posledním cílem celého adaptačního procesu podle Armstronga (2015) je vytvoření takových pracovních a sociálních podmínek, které minimalizují tendenci zaměstnance opustit novou pracovní pozici. V tomto bodě je velice důležité zohlednit také osobnostní charakteristiky jednotlivce, jeho motivaci a materiální potřeby. Jelikož někteří zaměstnanci mají větší tendenci vše brzy vzdávat a opustí tak svoji pracovní pozici bez vynaloženého úsilí, jiní se naopak umí přizpůsobovat novému prostředí a snáze tak zapadnou do koncepce celé organizace. Mohou k tomu napomoci informace o organizaci, které by měl zaměstnanec obdržet před nástupem a také jeho první dojem z pracovního prostředí.

Adaptace zaměstnanců je ve spoustě podnicích podceňována. Je však velice důležitá, jelikož nesplnění těchto výše zmíněných cílů adaptace vede k nespokojenosti zaměstnanců, což má za následek brzké opuštění pracovní pozice a tím vznikají organizaci značné náklady na nový výběr zaměstnanců a náklady spojené s fluktuací. (Kociánová, 2010)

Armstrong (2015) se ztotožňuje s tím, že tyto náklady spojené s odchody zaměstnanců jsou mnohdy velmi vysoké. Ve své knize zmiňuje následující položky:

- přímé náklady na získávání pracovníků (inzerce, pohovory apod.),
- přímé náklady na adaptaci náhradníků,
- přímé náklady na vzdělávání náhradníků,
- náklady spojené s odchodem zaměstnanců (vyplacené mzdy, administrativa),
- náklady obětované příležitosti spojené s časem
- ztráta výkonu zaměstnanců, kteří opouštějí pracoviště do doby, než dojde k jejich nahrazení,
- ztráta výkonu zaměstnanců, kteří přicházejí, než dojde k jejich adaptování,
- ztráta výkonu z důvodu zpoždění při získávání a adaptování náhradníků.

Také podle Pappa (2022) je vždy propouštění zaměstnanců spojeno s vysokými náklady. Proto doporučuje organizacím, které cítí tlak k redukci týmu, aby nepředpokládaly, že propouštění je jedinou možností nebo optimálním řešením. Namísto toho zdůrazňuje důležitost uvážení alternativních možností. Za alternativní varianty autor považuje například vyškolení a zlepšení slabšího pracovníka, aby byl pro společnost výnosem, zkrácení pracovního týdne či zrušení práce přesčas. Další možnou variantou může být zmrazení platů nebo dokonce jejich plošné snížení.

Šikýř (2012) dodává, že správným provedením adaptačního procesu si vedoucí podniku vytváří předpoklady pro efektivní řízení a vedení svých podřízených zaměstnanců k vykonávání jejich sjednané práce, což vede k dosahování požadovaných cílů organizace.

3.6 Subjekty řízení adaptačního procesu

Podle Koubka (2015) řadíme mezi subjekty adaptačního procesu vedoucí pracovníky a personální útvar. Je nezbytné, aby mezi nimi probíhala úzká spolupráce jak v průběhu samotné adaptace, tak v následujícím vyhodnocování její efektivnosti pro zdokonalování adaptačních programů do budoucna. Vedoucí pracovníci nebo také bezprostřední nadřízení mají za úkol řídit a kontrolovat útvarovou orientaci a adaptaci na pracovní místo a následně pak posuzovat její průběh. Personální útvar vypracovává plány pro adaptaci nových zaměstnanců, včetně obsahu a časového harmonogramu pro rozdílné pozice. Dále připravuje písemné materiály pro tento proces a aktivně se podílí na prvních krocích nových zaměstnanců. Koordinují a vedou celý proces adaptace a mimo jiné zaškolují vedoucí pracovníky všech úrovní.

3.6.1 Role patrona

V dnešní době se při řízení adaptaci můžeme navíc setkat ještě s pojmem patron, mentor, kouč či buddy. Všechny tyto názvy představují osobu, která doprovází nového pracovníka v prvních několika měsících, obvykle po celou dobu zkušební doby. Jeho hlavním úkolem je poskytovat každodenní poradenství a doporučení, aby noví zaměstnanci lépe porozuměli firemní kultuře a lépe se v ní začlenili. (Palíšková a kol., 2021)

Velice důležitá je volba patrona, protože tato osoba tvoří pro nové zaměstnance zároveň funkci instruktora, trenéra, rádce a facilitátora. Patron by měl dokázat s nováčky především výborně komunikovat, naslouchat jim, být trpělivý, dokázat jim porozumět a

v neposlední řadě by měl nové zaměstnance podporovat při jejich práci, aby se cítili, pokud možno, co nejlépe. (Barták, 2023)

Pališková a kol. (2021) a Barták (2023) se společně shodují na zásadních dovednostech kvalitního mentora následovně:

- Komunikace – jak už zaznělo, otevřená komunikace je v tomto procesu velice důležitá. Je třeba sdílet relevantní informace a rozšiřovat znalosti a dovednosti nováčka (co, jak a proč to dělat?).
- Inspirace – patron by měl jít příkladem pro nového zaměstnance, proto je důležité, aby dodržoval hodnoty podniku.
Motivace – je třeba v novém zaměstnanci probudit proaktivní motivaci, která je jakousi hnací silou jedince, která vychází z jeho přání a touhy dosáhnout určitého cíle.
- Výkonný zaměstnanec – cílem patrona je podporovat nováčka do takové míry, aby byl schopen podávat požadované výkony a stal se v přiměřené časové době dalším výkonným zaměstnancem do týmu.
- Osobní zájem – aby mohl patron vykonávat svoji práci, je důležité, aby byl sám motivován a spokojen v dané organizaci. Dále se může jednat také o touze po uznání či uspokojení z toho, že má možnost předávat své informace a znalosti dál.

V současné době lze pozorovat tři klíčové trendy ve vývoji mentoringu. Prvním z nich je generační mentoring, známý také jako reverzní mentoring, ten posiluje sdílení odborných znalostí a schopností z mladších generací na starší pracovníky. Často se jedná o zkušenosti v oblastech jako jsou nové technologie, digitalizace nebo využívání sociálních sítí. Druhým trendem je inkluzivní mentoring. Inkluzivní mentoring usiluje o začlenění širokého spektra zaměstnanců do mentoringových aktivit, čímž obohacuje různorodost perspektiv v organizaci. Posledním trendem je online forma mentoringu, která díky své flexibilitě a efektivitě může přinášet značné výhody pro procesy mentoringu. (Janečková, 2023)

3.7 Objekty řízení adaptačního procesu

Pojem objekty řízení adaptačního procesu můžeme chápat jako osobu, která prochází adaptačním procesem, jinými slovy se jedná o nově příchozího zaměstnance. Autoři Bedrnová a kol. (2002) rozdělují tyto objekty do následujících kategorií:

1. Noví zaměstnanci. Při adaptaci nových zaměstnanců hraje klíčovou roli jejich přímý vedoucí, který je hlavním řídicím subjektem v tomto procesu. Tento vedoucí má značný vliv na průběh a úspěch adaptačního procesu. Zejména u nových zaměstnanců, kteří vstupují do svého úplně prvního zaměstnání, je tento vliv ještě významnější. Dokáže ovlivnit jejich budoucí přístup k samostudiu, k práci i k organizaci jako celku.
2. Zaměstnanci, kteří se vracejí na svá původní pracovní místa po určitém čase. Do této kategorie řadíme především ženy, které se vracejí do zaměstnání po mateřské dovolené či osoby, které si prošli vážnou nemocí. Na rozdíl od nových zaměstnanců mají tyto jedinci předchozí zkušenosti s pracovním prostředím dané organizace. Nevýhodou těchto zaměstnanců je ztráta sebedůvěry v důsledku přerušení pracovního života. Pro úspěšnou readaptaci je důležitá snaha nadřízených nalézt individuální přístup, jak jim pomoci. Jedním z řešení může být pro matky po mateřské dovolené nabídka úpravy pracovní doby dle jejich potřeb.
3. Zaměstnanci, kteří mění pracovní zařazení. V této kategorii se nachází osoby v různých situacích v závislosti na povaze této změny. Mezi možné změny patří:
 - přesun z jednoho oddělení do druhého,
 - nutné přeřazení z důvodu modernizace či renovace,
 - zařazení podle průběhu pracovní kariéry (kariéerní postup nebo pokles)
 - zařazení, které vzniklo v důsledku změny životního stylu nebo zdravotního stavu.

Každá z těchto změn vyžaduje opětovanou adaptaci na novou pozici a pracovní prostředí. Vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že každý se s touto změnou vypořádává po svém a měl by na to brát ohled při zadávání úkolů.

4. Pracovní skupiny. Tyto skupiny se stávají součástí adaptačního procesu, zejména mluvíme-li o zavádění inovací. Vedoucí pracovníci musí zajistit správnou přípravu na inovační změny a aktivně zapojit příslušné zaměstnance do procesu přípravy. Jak je známo, zaměstnanci budou více ochotní přijmout tyto změny, jestliže se na nich budou moci sami podílet.

3.8 Adaptační období

Adaptační období je velice stěžejním momentem jak pro nové zaměstnance, tak i pro jejich kolegy a nadřízené. Obvykle je pro nového zaměstnance náročné absorbovat

všechny informace spojené s adaptací najednou či v krátkém časovém úseku. Nelze tedy adaptaci provádět jednodenním školením, ale místo toho by měly být informace poskytovány po částech podle důležitosti, a to jak ústně, tak písemně, v průběhu několika týdnů nebo měsíců. Obvykle se uvádí, že adaptační období trvá po dobu tří měsíců, avšak tato doba se může lišit v závislosti na konkrétním charakteru pracovní pozice i na povaze jedince, který adaptačním procesem prochází. Ale je vždy důležité zajistit, aby byl tento proces řádně naplánován a realizován za pomoci vhodných postupů, jelikož právě toto období může významně ovlivnit pocity, chování i postoje obou stran, což může mít buď pozitivní nebo negativní dopad. Pokud bude adaptace probíhat pozitivně, nový zaměstnanec může být motivován hned od samého začátku a může podniku přinášet výborné výsledky. Naopak, pokud se adaptační proces nezdaří, může to vést ke zbytečnému stresu jedince a tato jeho negativní zkušenost v prvních dnech v zaměstnání může vést až k jeho odchodu. (Koubek, 2015)

Abychom maximalizovali úspěch adaptace, je velice důležité vyvarovat se běžným chybám, které mohou tento proces narušit a které mohou vést dokonce k předčasnému ukončení pracovního poměru ve zkušební době. Slačálková (2022) uvádí 6 nejčastějších chyb adaptace, na které by si firmy měly dát pozor.

V první řadě by nový zaměstnanec neměl nabýt pocitu, že je pro někoho na obtíž. Nedostatek času pro nováčka je první chybou, které se firmy dopouštějí. Vedoucí pracovníci často zanedbávají vytvoření prostoru pro adaptaci nového zaměstnance. (Slačálková, 2022)

Druhou chybou, která se velice často v praxi objevuje, je nedostatek jasných cílů. Vedoucí pracovníci často nestanovují ani konkrétní očekávání ohledně práce nového zaměstnance, což zpomaluje proces adaptace a snižuje jeho efektivitu. (Slačálková, 2022)

Třetím přešlapem v procesu adaptace je nepřizpůsobení vzdělávání osobnosti nového zaměstnance. Firmy často ignorují individuální potřeby nového pracovníka při zaškolování, což může způsobit zmatení a ztrátu motivace. (Slačálková, 2022)

Čtvrtou častou chybou, která se často přehlíží, je používání odborného jazyka nebo slangových výrazů, které mohou být nováčkovi neznámé. Řešením tohoto problému může být základní slovník pojmů a zkratk, které se ve společnosti objevují. (Slačálková, 2022)

Pátým důležitým krokem je seznámit nového zaměstnance co možná nejdříve s cílem společnosti. Nesdělení významu práce novému pracovníkovi může snížit jeho motivaci a odhodlání přispívat k firemním cílům. (Slačálková, 2022)

Šestou a možná nejčastější chybou je zahlcení nového pracovníka spoustou informací. Nadbytek těchto informací může nováčka přetížit, jelikož není možné si vše pamatovat a adaptace tak bývá méně efektivní. (Slačálková, 2022)

3.9 Plán adaptace

Co je tedy potřebné pro hladký průběh adaptace, která bude mít pozitivní vliv na nově příchozího zaměstnance? Je důležité, aby tento proces byl řízený, měl jasné cíle a byl na míru postaven dané pracovní pozici.

V odborné literatuře zmiňují autoři následující doporučení pro vytvoření plánu adaptačního procesu:

Jelikož adaptační proces začíná již před samotným nástupem nového zaměstnance, považuje Pelíšková a kol. (2021) za první krok takzvanou přednástupní fázi. Pokud chceme dosáhnout hladkého průběhu nástupu nového pracovníka, je třeba myslet na spoustu věcí. Aby se na žádnou z nich nezapomnělo, doporučuje se vypracovat kontrolní seznam (checklist) všech potřebných úkonů.

Pelíšková a kol. (2021) ve své knize zmiňuje jako příklad následující kontrolní seznam nutných úkolů:

- pracovní smlouva,
- platové ohodnocení a benefity,
- vybavení pracovního místa a prostředků pro práci (firemní oblečení, počítač atd.),
- vstupní oprávnění na pracoviště,
- přístup do IT systému firmy, vytvoření vlastní mailové adresy,
- nastavení adaptačního plánu,
- přidělení buddyho

Další z kroků podle Kociánové (2010) je, že budoucí zaměstnanec by měl obdržet všechny písemné materiály, může se tak stát bezprostředně po rozhodnutí o přijetí zaměstnance. V těchto materiálech se obvykle vyskytují následující informace o podniku:

- informace o činnosti podniku,

- organizační struktura a umístění organizačních složek,
- kontakty na pracovníky a komunikační řád,
- organizační normy
- pracovní podmínky (např. informace o pracovní době, o dovolené a o bezpečnosti práce a ochraně zdraví),
- informace o odměňování a zaměstnaneckých benefitech,
- možnost vzdělání a rozvoje,
- postupy při povyšování zaměstnanců,
- vzory formulářů aj.

Následuje podpis pracovní smlouvy a předání dalších potřebných informací, jak ústně, tak písemně. A poté fáze, která trvá od podepsání pracovní smlouvy po nástup do zaměstnání, kdy Koubek (2015) doporučuje neustále udržovat kontakt a nabídnout budoucímu zaměstnanci pomoc s řešením jeho osobních záležitostí, jako je například hledání bydlení, stěhování nebo dojíždění do zaměstnání. Dále je důležité poskytnout tomuto zaměstnanci potřebné informace ohledně jeho prvního dne v novém zaměstnání. To zahrnuje čas a místo, kam se má dostavit a seznam věcí, které si má první den přinést s sebou. Tyto informace by měl ideálně novému zaměstnanci sdělovat jeho nadřízený.

Během prvního dne nástupu musí zaměstnanec absolvovat všechny potřebné administrativní úkony a formality vyžadované organizací, jako je například pořízení osobní karty nebo mzdového listu. Následuje prohlídka organizace a přiděleného pracovního místa, seznámení se svými kolegy a plnění prvních pracovních úkolů. (Koubek, 2015)

Podle Koubka (2015) je v prvním týdnu nový zaměstnanec postupně seznamován se svou prací a začleňuje se mezi své kolegy. Postupně začíná přebírat své povinnosti a úkoly. Také ho během tohoto úvodního týdne čeká několik pohovorů se svým nadřízeným a se svými kolegy, aby mu pomohli rozplánovat jeho práci a aby lépe zapadl do týmu.

V průběhu druhého týdne by nový zaměstnanec měl být schopen samostatně plnit své běžné pracovní povinnosti spojené s jeho pracovním místem. Společně s nadřízeným a personálním oddělením by měl také zhodnotit jeho dosavadní průběh adaptace. (Koubek, 2015)

Během třetího a čtvrtého týdně by měla proběhnout různá školení a semináře zaměřené například na požadované chování v organizaci nebo informace o dostupných

zaměstnaneckých výhodách. Také by se pravidelně, alespoň jednou týdně, měl společně s nadřízeným a personálním oddělením hodnotit průběh adaptace, popřípadě by se měly řešit vzniklé problémy, které mohou v rámci adaptace novému zaměstnanci vzniknout. (Koubek, 2015)

V průběhu období mezi druhým a pátým měsícem pracovního poměru už nový zaměstnanec postupně přebírá všechny úkoly spojené s jeho pracovní pozicí. Průměrně jednou za dva týdny se stále setkává se svým nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu adaptace a řešení případných problémů. (Koubek, 2015)

Po skončení adaptačního procesu je hodnocen pracovní výkon zaměstnance a diskutuje se jeho další pracovní i sociální rozvoj. (Koubek, 2015)

Jak již bylo zmíněno, časové rozložení těchto kroků se může lišit v závislosti na povaze práce v organizaci a odlišných postupech orientace zaměstnanců v různých podnicích. Na některé pracovní pozice stačí kratší adaptační proces, jiné zas vyžadují proces mnohem delší.

3.10 Výsledek a hodnocení adaptačního procesu

3.10.1 Výsledek adaptačního procesu

V ideálním případě podle Dvořákové a kol. (2012) by výsledkem adaptace měla být plná adaptovanost zaměstnance, kterou si můžeme charakterizovat jako úplné začlenění zaměstnance do pracovního týmu a svými odvedenými výsledky práce. Občas ale i přes správně nastavený adaptační plán nejsme schopni tohoto výsledku dosáhnout. V tomto případě se navrhuje další kroky a hledají se různé způsoby pro prohloubení znalostí a dovedností pro správné vykonávání dané práce. I proto se uvádí, že adaptační období může trvat i déle než zmíněné tři měsíce.

Štikar a kol. (2003) rozlišují tři možné výsledky adaptace nového zaměstnance do nového pracovního prostředí:

- úspěšná adaptace, kdy se zaměstnanec hladce integruje do kolektivu,
- částečné začlenění, při ní vznikají jedinci určité výhrady,
- neúspěšná adaptace nebo její odmítnutí nastává v momentně, kdy zaměstnanec není schopen nebo odmítá úspěšně se přizpůsobit novému pracovnímu prostředí.

Autor také dodává, že hlavním faktorem, který negativně ovlivňuje výsledky adaptace, bývá často nedostatečná úroveň přípravy adaptačního plánu. Pokud totiž není adaptační proces dostatečně propracovaný, může to vést k nespokojenosti zaměstnance s novou organizací. Důvodem mohou být pracovní podmínky, či kolegové. Tato nespokojenost může vést dokonce k rozhodnutí zaměstnance nové pracovní místo opustit. (Štikar a kol. 2003)

3.10.2 Hodnocení adaptačního procesu

Jako každý proces, tak i ten adaptační musí být ukončen jeho vyhodnocením.

Při hodnocení zaměstnance se jedná o podání komplexní zpětné vazby o jeho adaptaci v novém pracovním prostředí a v novém kolektivu. Posuzuje se zde jeho výkon, zda se podílí svou prací na dosahování cílů organizace a zda je pro podnik přínosem. (Bedrnová a kol., 2002)

Tato klíčová personální činnost by vždy měla být prováděna manažerem. Delegování této činnosti na ostatní pracovníky autoři považují za nevhodné a nesprávné. Zároveň musí být jednotlivé hodnocení vzájemně porovnatelné. (Bedrnová a kol. 2007)

Během adaptace by mělo docházet k pravidelnému podávání zpětné vazby. Významnou roli pak hraje ale závěrečné hodnocení adaptačního plánu zaměstnance, které nám poskytuje komplexní přehled o budoucí profesní dráze nového pracovníka. Je důležité, aby hodnocení zahrnovalo všechny aspekty adaptace, od úrovně integrace do pracovního kolektivu, přes schopnost plnit pracovní úkoly, po spokojenost zaměstnance s pracovními podmínkami a pracovním prostředím. (Bedrnová a kol. 2007)

Existuje řada metod, jak vyjádřit hodnotící charakteristiky:

- pracovní posudek,
- posuzovací stupnice (číselná, grafická, slovní),
- hodnocení kritických případů,
- hodnotící rozhovory. (Bedrnová a kol. 2007)

4 Praktická část

4.1 Představení společností

Jelikož společnost Škoda Transportation je součástí skupiny Škoda Group, která je dále dceřinou společností PPF Group, budou v této bakalářské práci představeny všechny tři výše zmíněné společnosti.

Praktická část se dále bude zabývat zanalyzováním a zhodnocením současného adaptačního procesu ve společnosti Škoda Transportation a.s., české strojírenské firmy sídlící v Plzni. Poté budou navrženy změny a doporučení pro zlepšení stávajícího adaptačního procesu.

4.1.1 PPF Group

Jedná se o mezinárodní investiční skupinu, sídlící v Amsterdamu, která byla založena v únoru v roce 1991 v České republice. V dnešní době podniká ve 25 zemích v Evropě, Severní Americe a Asii, a to konkrétně v Česku, na Slovensku, Německu, USA, Švýcarsku, Velké Británii, Francii, Ukrajině, Turecku, Kazachstánu, Rusku, Indii, Indonésii, Vietnamu, Filipínách, Číně, Bulharsku, Slovinsku, Chorvatsku, Maďarsku, Polsku, Srbsku, Rumunsku a Finsku. Hlavní oblasti, ve kterých PPF Group podniká, jsou telekomunikace, média, finanční služby, e-commerce, nemovitosti, strojírenství a biotechnologie. Na svých stránkách uvádí, že jejich prioritou je zhodnocování firem prostřednictvím investic do inovací nových technologií a kvalitního managementu. (PPF GROUP, 2024)

Když se podíváme na PPF Group z hlediska čísel, tak zjistíme, že k datu 31. prosince 2022 měla tato společnost celková aktiva v hodnotě 40 miliard EUR a jejich čistý zisk za období 2012 až 2021 dosáhl 5,5 miliard EUR. Společnost PPF Group působí celosvětově a zaměstnává přes 61 000 lidí, z toho v České republice se jedná o více než 14 000 zaměstnanců. (PPF GROUP, 2024)

Skupina má velmi rozsáhlé portfolio svých dceřiných společností, které působí v širokém spektru odvětví. Pro lepší přehlednost byla sestavena tabulka, která tyto společnosti kategorizuje podle jejich sektorů. (PPF GROUP, 2024)

Tabulka 3: Výpis společností PPF Group podle odvětví

| Odvětví | Společnost |
|---------------------|--|
| Telekomunikace | Yettel |
| | O2 |
| | Cetin Group |
| Média | Central Europeam Media Enterprices (CME) |
| Finanční služby | Home Credit |
| | Air Bank |
| | Mobi Banka |
| | Ppf Banka |
| | ClearBank |
| E-commerce a online | Heureka Group |
| | Fast |
| Reality | PPF Real Estate Holding |
| Biotechnologie | Sotio Biotech |
| | SCTBIO |
| Mobilita | Škoda Group |
| | Temsa |
| Pojišťovnictví | PPF Life Insurance |
| Dopravní systémy | ITIS Holding, a.s. |
| Ostatní aktiva | Polymetal international |
| | PPF Telco, B.V. |
| | PPF, a.s. |
| | Blue Sea Holding |
| | Bestsport |

| | |
|--|----------------|
| | Tanemo, a.s. |
| | PPF Arts, a.s. |
| | PPF A4 B.V. |

Zdroj: Vlastní zpracování podle PPF GROUP (2024)

Vizi společnosti PPF Group je dlouhodobý úspěch prostřednictvím investic do inovací a modernizace, jak v tradičních, tak v nových odvětvích. Snaží se o podporu kreativity, propojovat místní talenty s globálními příležitostmi a ctít hodnoty svobody podnikání a dodržování pravidel. Skupina PPF se zaměřuje především na investice do inovací a pokročilých technologií, což jim umožňuje nabízet konkurenceschopné služby a přispívat k rozvoji trhu a společnosti. (PPF GROUP, 2024)

Skupina PPF je známá svou strategií, že hledá a vytváří příležitosti pro růst a rozvoj firem napříč různými odvětvími, včetně těch, které bývají často považovány za riskantní nebo opomíjené. Jejich primárním cílem je dosáhnout dlouhodobého a udržitelného růstu hodnoty investic. Soustředí se pouze na obchodní případy s kapitálovým vkladem nad 100 milionů eur, což jim umožňuje dlouhodobé investice a spolupráci s partnery, kteří sdílejí podobnou obchodní filozofii. PPF Group dbá na udržitelný přístup a společenskou odpovědnost ve vztahu ke všem svým stakeholderům a respektuje kulturní a politické rozdíly trhů, na nichž podniká. (PPF GROUP, 2024)

4.1.2 Škoda Group

Škoda Group, kterou založil hrabě Valdštejn – Vartenberk v roce 1859, je považována za lídra v oblasti dopravy a mobility, a to díky svému inovativnímu ekosystému společností a vysokým investicím do výzkumu a vývoje. Jejich hlavní produkty zahrnují velice širokou škálu dopravních prostředků, jako jsou nízkopodlažní tramvaje, trolejbusy, elektrické lokomotivy, příměstské vlakové jednotky, elektrické motory a kompletní pohony pro dopravní systémy. Mimo to se také aktivně angažují ve vývoji digitalizace, IT a technologií pro dopravní prostředky a další odvětví. (ŠKODA TRANSPORTATION a.s, 2024)

Po vstupu do skupiny PPF v roce 2018 Škoda Group získala jedinečnou příležitost k rozsáhlým investicím do jejich areálu, digitalizace a také k rozšíření týmu o stovky nových zaměstnanců. V tuto chvíli skupina zaměstnává přes 9,4 tisíc zaměstnanců, kteří

pracují v sedmi výrobních provozech a v dalších 17 kancelářích po celé Evropě. Jejich výnosy v roce 2022 činily 891 milionů eur. (ŠKODA TRANSPORTATION a.s, 2024)

Během existence Škoda Group se jejich produkty rozšířili do více než 50 zemí světa. Díky široké škále dopravních prostředků z dílen Škoda mohou lidé cestovat nejen po celém Česku, ale také po celém světě.

Jelikož se společnost řídí tím, že celý svět je neustále v pohybu a lidé a zboží potřebují cestovat z místa na místo, je jejich misí přinášet bezpečná dopravní řešení, která jsou šetrná vůči životnímu prostředí a mají budoucnost. (ŠKODA TRANSPORTATION a.s, 2024)

Struktura Škoda Group je obchodně rozdělena na čtyři samostatné regiony. První z nich je region CZ/SK a Central East, pod které spadá Česká republika, Slovensko, Polsko a region východní Evropy. Region West a North má na starosti západní a severní Evropu, především pak Finsko, Švédsko, Německo, Rakousko, Belgie a Itálii. Poslední divize nazvaná Business Units představuje skupinu menších dceřiných společností a provozů, které se specializují na rozvoj a výzkum nových technologií. Tato divize slouží k podpoře obchodních a výrobních zájmů těchto subjektů. Pro lepší přehlednost byla opět vytvořena tabulka, kde jsou rozřazeny všechny jejich dceřiné společnosti do jednotlivých regionů. (ŠKODA TRANSPORTATION a.s, 2024)

Tabulka 4: Struktura Škoda Group

| Divize | Společnost |
|--------------|-----------------------------|
| Region CZ/SK | Škoda Transportation |
| | Škoda Vagonka |
| | Škoda Pars |
| | Škoda Ekova |
| | Škoda ICT |
| | Škoda City Service |
| | Škoda Škoda |
| | Škoda Investment |
| | Bammer trade |

| | |
|---------------------|----------------------------------|
| Region west | Škoda Group Austria |
| | Škoda Transportation Italia |
| | Škoda Transportation Deutschland |
| Region North | Škoda Transtech |
| Region Central East | Ganz – Skoda Electric |
| | Škoda Polska |
| Business Units | Škoda Electric |
| | Poll |
| | Ganz – Skoda Electric |
| | Škoda Digital |
| | Signalling company |

Zdroj: vlastní zpracování podle ŠKODA TRANSPORTATION a.s, (2024)

4.1.3 Škoda Transportation, a.s.

Škoda Transportation, a.s. je českým strojírenským podnikem se sídlem v Plzni, který se specializuje na oblast dopravního strojírenství a vyrábí kolejová vozidla pro městskou dopravu i železnici. Má rozsáhlou síť partnerských společností a zákazníků po celém světě. Její výrobky jezdí na železničních tratích, v městské hromadné dopravě a dalších dopravních systémech v mnoha zemích po celém světě. (ŠKODA TRANSPORTATION a.s, 2024)

Mezi klíčové výrobky společnosti Škoda Transportation a.s. patří nízkopodlažní tramvaje, elektrické lokomotivy, metro, příměstské vlakové jednotky, trolejbusy, trakční motory či kompletní pohony pro dopravní systémy. (ŠKODA TRANSPORTATION a.s, 2024)

Firma byla zapsána do obchodního rejstříku dne 1. března 1995 tehdy ještě pod ŠKODA DOPRAVNÍ TECHNIKA, s. r. o. 10. prosince 2004 se společnost přejmenovala na ŠKODA TRANSPORTATION, s. r. o. a od 1. dubna 2009 přešla na současnou právní formu akciové společnosti. (ŠKODA TRANSPORTATION a.s, 2024)

Základní informace o společnosti:

- Obchodní jméno společnosti: ŠKODA TRANSPORTATION a.s.
- Právní forma podnikání: akciová společnost
- Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku: 1. března 1995
- IČO: 62623753
- Sídlo společnosti: Emila Škody 2922/1, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň
- Základní kapitál: 3 150 000 000,- Kč
- Počet zaměstnanců: 3000
- Vedení společnosti: Petr Novotný
- Předmět podnikání:
 - provádění zkoušek drážních vozidel drah železničních, drah tramvajových a drah trolejbusových,
 - provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení,
 - obráběčství,
 - opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
 - zámečnictví, nástrojářství,
 - činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
 - výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
 - opravy silničních vozidel,
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v rozsahu oborů činností uvedených v příloze č. 4 k nařízení vlády č. 278/2008 Sb., v platném znění, s výjimkou oboru činnosti výroba, obchod a služby jinde nezařazené. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2024)

4.2 Adaptační proces ve společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

V rámci mé praktické části jsem navštívila společnost ŠKODA TRANSPORTATION a.s. a setkala jsem se zde se zaměstnankyní personálního oddělení, s paní inženýrkou Lucií Černou, od které jsem se dozvěděla všechny potřebné informace o tom, jak probíhá

jejich nynější adaptační proces pro technicko hospodářské pracovníky (dále jen THP) v praxi.

Následně jsem ve své práci využila kvalitativního výzkumu v podobě hloubkového rozhovoru s panem Liborem Škrlantem, vedoucím výcvikového centra, který mi odpověděl na otázky ohledně zácviku nových zaměstnanců do výroby.

Na základě těchto dvou rozhovorů jsou vytvořeny následující podkapitoly o současném adaptačním procesu.

V závěrečné fázi mého výzkumu jsem se zaměřila na sběr kvantitativních dat pomocí dotazníkového šetření. Cílem tohoto šetření bylo získat podrobné informace o zkušenostech zaměstnanců během jejich adaptačního procesu. Získaná data jsem následně porovnála s aktuálně nastavenými postupy adaptačního procesu ve společnosti Škoda Transportation a na základě tohoto srovnání jsem navrhla konkrétní kroky pro jeho efektivnější nastavení a zlepšení.

4.2.1 Současný adaptační proces pro THP

THP, známé také jako „bílý límeček“ se ve společnosti Škoda Transportation specializují na spojení technických a ekonomických aspektů. Jedná se například o finanční oddělení, oddělení nákupu, zásobování a mnoho dalších.

4.2.1.1 Získávání a výběr zaměstnanců

K získávání nových zaměstnanců využívá Škoda Transportation formu inzerátů na svých webových stránkách, kde nabízejí spoustu volných pracovních pozic rozřazených dle lokality, oboru či podle typu úvazku. Nabízejí také programy pro studenty středních i vysokých škol. Ke každé pracovní nabídce uvádějí stručný popis pracovní pozice a základní informace o ni, dále náplň vykonávané práce, požadavky na uchazeče a také benefity, které společnost zaměstnanci nabízejí.

Pokud nového uchazeče zaujme nabídka práce na webových stránkách a splňuje všechny požadavky pro danou pracovní pozici a chce se stát součástí Škoda Group týmu, má dvě možnosti, jak reagovat. První z možností je kontaktovat odpovědnou osobu přímo prostřednictvím e-mailu. Druhou možností je použít tlačítko odpovědět na inzerát, které ho přesměruje na stránku s krátkým dotazníkem. Tento dotazník požaduje základní informace jako je jméno uchazeče a jeho kontaktní údaje a zároveň žádá uchazeče o

příložením životopisu. Odesláním tohoto dotazníku se zájemce automaticky zařadí do výběrového řízení.

4.2.1.2 Přijímání pracovníků

Do adaptačního procesu zahrnuje Škoda Transportation také fázi preboardingu neboli dobu mezi tím, co uchazeč přijme pracovní nabídku, a dnem, kdy nastoupí do zaměstnání. V této fázi je velmi důležitá komunikace s nováčkem. Pokud byl tedy uchazeč vybrán pro obsazení volné pracovní pozice, společnost je povinna mu zaslat doplňující informace o pracovním místě a o dni nástupu do zaměstnání, včetně programu, času, místa konání, parkování a v neposlední řadě také o kontaktní osobě pro případné dotazy. Společně s informacemi je novému zaměstnanci zaslána také pracovní smlouva, aby si jí dotýčný mohl v klidu pročíst předem, ale k podpisu dochází až v den nástupu. Dále mu musí být zajištěno jeho pracovní prostředí, aby měl připravené všechny pracovní pomůcky a své pracovní místo.

4.2.1.3 Fáze adaptace

Nástupní den je první den, kdy jedinec přijde do nového zaměstnání, je klíčový pro celkový adaptační proces, během tohoto dne, jak již bylo zmíněno, nový zaměstnanec podepíše pracovní smlouvu, dále také daňové prohlášení apod. Poté obdrží zaměstnaneckou kartičku se svým osobním číslem, které slouží pro identifikaci napříč společností. Zaměstnanecká karta slouží pro vstupy do areálu, na evidenci docházky, stravování v kantýně a také pro parkování v areálu. Dalším krokem je splnění všech zákonných školení, jako je bezpečnost práce, požární ochrana a školení z oblasti ekologie. Škodováci, kteří mají přístup ke služebnímu počítači či kteří budou řídit služební automobil, si musí projít ještě dalším speciálním školením. V současné době je toto prováděno osobně právě během zmíněného prvního dne při nástupu do zaměstnání, v budoucnu by tyto školení měly být přesunuty na jejich nový e-learningový systém EDUNIO, kde by si to každý nový zaměstnanec mohl absolvovat ještě před nástupem do práce. Po absolvování všech povinných školení přichází na řadu seznámení se se společností, a to hned dvěma způsoby. Jednak každý zaměstnanec dostane vytištěný manuál a poté následuje hodinová prezentace, kde se jedinec seznámí s produkty Škoda Transportation a s organizační strukturou společnosti, aby byly představeny všechny podniky, které spadají pod skupinu Škoda Group. Manuál nového zaměstnance obsahuje mimo jiné také mapu areálu pro lepší orientaci a tipy na to, kde si hledat potřebné

informace například ohledně benefitů, stravování, odborných školení apod. Kromě tohoto manuálu nový zaměstnanec během svého prvního dne obdrží ještě svůj popis činnosti, aby každý věděl, co bude jeho pracovní náplní a jaké jsou jeho pravomoci, odpovědnosti a povinnosti. Tyto informace zaměstnanec obdrží pomocí easy archivu, což je interní systém společnosti, který je ve Škodě Transportation hojně využíván. Nachází se v něm řízené dokumenty (směrnice, pravidla), se kterými se každý nový pracovník musí seznámit. Následující další dny a týdny jsou zaměřeny na hlubší integraci do pracovních procesů a týmu. Nováček během nich prochází dalšími školeními, kde mu je v rámci prezentace opět představována společnost a je seznamován s informacemi o docházce, dovolené, interních systémech, benefitech, možnostech stravování a o firemních akcích.

Adaptační proces mají ve Škodě Transportation nastavený na dobu zkušební doby, tedy po dobu tří měsíců. Po uplynutí této zkušební doby dochází ke zhodnocení celé adaptace a případným úpravám adaptačního plánu. Úplným závěrem adaptačního procesu je pak zhodnocení zkušební doby, během kterého jsou diskutovány dosažené výsledky, stanoveny pokročilé cíle a potvrzena další spolupráce.

4.2.2 Současný adaptační proces pro výrobní dělníky

Získávání, výběr i přijímání zaměstnanců je pro výrobní dělníky neboli také pro takzvané modré límečky nastaven stejně jako pro THP. Poté se však jejich adaptační proces liší. Výrobní dělníci začínají své zaučení ve výcvikovém centru, které sídlí v Hálkové ulici v Plzni a je určeno k tomu, aby si zámečníci a elektromechanici vyzkoušeli pod vedením instruktorů všechny klíčové postupy, které se ve Škodě Transportation využívají. Děje se tak z toho důvodu, aby se zamezilo velké zmetkovosti. Centrum je uspořádáno s ohledem na vytvoření atmosféry výrobního prostředí. K dispozici je stůl vybavený nezbytnými nástroji, které nováček potřebuje k seznámení se s procesy a přípravou na práci ve výrobě.

Celkový adaptační proces ve výcvikovém centru je naplánován na pět dní. První den projdou noví zaměstnanci úvodním školením, v hlavní administrativní budově areálu, na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, na požární ochranu apod. Následně jsou noví pracovníci převedeni do výcvikového centra, které se nachází jen kousek od hlavní budovy. Zde jsou jim ukázány prostory výcvikového centra a jsou seznámeny s plánem adaptace. Obě skupiny, jak zámečníci, tak elektromechanici obdrží během prvního dne ve výcvikovém centru skripta, která detailně popisují obsah výcviku. Jsou zde pečlivě

zdokumentovány všechny úkoly doplněné o fotografie jednotlivých kroků. Noví zaměstnanci mají tak čas si vše předem prostudovat.

Prvním bodem v jejich výcviku je seznámení se s výkresovou dokumentací, která je nezbytná pro práci ve společnosti Škoda Transportation a která se týká i zámečníků i elektromechaniků. Již před samotným nástupem jsou prováděny zkoušky na znalost výkresové dokumentace, kde hranice úspěšnosti činí minimálně 60 % z celku.


Dále po dobu následujících čtyř dní strávených ve výcvikovém centru se zaměstnanci zaměřují na praktické dovednosti podle svých oborů. U zámečníků se jedná například o montáž podle výkresové dokumentace, lepení izolace, nýtování, vrtání, zkouška tvorby závitů apod. Do náplně výcvikového centra pro elektromechaniky řadíme stínění, zapojování konektorů, práce s rozvaděči atd.

Poslední den výcviku noví zaměstnanci dostanou praktické rady a informace o pracovním prostředí, včetně pravidel a směrnic, kterými se ve výrobě musí řídit. Dále je jim nafasováno oblečení a pracovní pomůcky, potřebné pro práci. Adaptace pak pokračuje přímo ve výrobě, kde noví zaměstnanci získávají další zkušenosti a jsou pod dohledem zkušených pracovníků neboli mentorů.

Celý proces adaptace je pečlivě sledován a zaznamenáván pomocí adaptačních matic. Tato adaptační matice byla vytvořena pro výrobní dělníky, a to z toho důvodu, že každý nově příchozí pracovník je zaučován svým přiděleným mentorem, což bývá většinou zkušený kolega, kterému je za toto mentorování vyplácena odměna. Adaptační matice je využívána pro informovanost, že si každý zaměstnanec prošel všemi kroky adaptace a informuje personální oddělení o tom, který ze zaměstnanců má dostat výše zmíněnou odměnu za mentoring. Zapisuje se do ní mimo základních údajů o zaměstnanci jako je jeho jméno, osobní číslo a datum nástupu, také útvar výkonu práce, období, ve kterém je adaptace vykonávána, reálný počet hodin adaptace a hodnocení od osoby odpovědné za průběh adaptace nového zaměstnance.

Obrázek 3: Adaptační matice – výroba

ADAPTAČNÍ MATICE - VÝROBA



Obor / Obor: _____

Nákladové středisko: _____

Pracovník: _____

Období: _____

Jméno mentora: _____

Vedoucí provozu: _____

Číslo zadání: _____

Číslo zadání nově: _____

Individuální náklad: _____

| Ox číslo | Jméno, příjmení | Hodnoty podle hodnot adaptace | Adaptační matice - Výroba | | | | |
|-------------------|-----------------|-------------------------------|---------------------------|--|-----------|-------------|----------------|
| | | | Procesy | | Hodnocení | | |
| | | | | | Poznámka | Vyhodnocení | Podpis mentora |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| CELKOVÉ HODNOČENÍ | | | | | | | |

Legenda

- 3 - činnost vykonává zcela samostatně
- 2 - na činnosti spolupracuje
- 1 - je schopen činnost vykonávat po zaškolení
- 0 - není schopen činnost vykonávat
- X - nemá vykonávat tuto činnost

ADAPTAČNÍ UPOKOJENÁ DNE: _____

PODŘÍ VEDOUČÍHO PRŮVODU: _____

DATUM DODRŽENÍ LZ: _____

VYPLACENO VEMZÉ ZA MĚSÍ: _____

razítko a podpis LZ

Vedoucí provozu svým podpisem potvrzuje skutečné provedení Adaptačního procesu, potvrzuje korektní vykázání hodín v docházkovém systému a souhlasí s vyplácením příslušné odměny mentorovi. Odměna bude vyplacena spolu se mzdou v následujícím měsíci po ukončení adaptačního procesu. (možnost odeslat v elektronické podobě)

ŠKODA TRANSPORTATION S.A.
Třinec, www.skoda.cz, 2015-2017

Strana 11

Zdroj: Škoda Transportation a. s. (2021)

Výcvikové centrum má kapacitu pro maximálně 12 osob na pozici elektromechanika a 12 osob na pozici zámečníka. Nachází se zde totiž dva lektori pro každý obor, tak aby bylo možné zajistit individuální péči a kvalitní výuku. Na konci adaptace absolvují noví zaměstnanci testy, které ověří jejich znalosti a schopnosti aplikovat získané dovednosti.

Jak již bylo zmíněno, standartní doba pobytu ve výcvikovém centru činí pět pracovních dní. Ale v případě, že některý z účastníků neuspěje v závěrečném testu nebo neprojeví dostatečný zájem během adaptace, má společnost Škoda Transportation nastavenou politiku okamžitého propuštění, což znamená, že dotyčná osoba není poslána dále do výroby, ale je propuštěna již během prvních pěti dnů výcviku. Naopak pokud nějaká z činností dělá zaměstnanci problém, ale je na něm i přes to vidět snaha a nasazení, může být za těchto podmínek pobyt ve výcvikovém centru prodloužen podle potřeb jedince. Tímto způsobem společnost zajišťuje, že má každý zaměstnanec příležitost dosáhnout svého plného potenciálu a přizpůsobit se pracovnímu prostředí co nejlépe.

Je důležité zdůraznit, že toto výcvikové centrum je určeno výhradně pro zámečníky a elektromechaniky. Svářeči i skladníci mají svůj vlastní systém adaptace. U skladníků trvá

adaptace po dobu čtrnácti dní a svářeči mají vlastní svářečskou akademii, kde absolvují podobný adaptační proces, který je o něco delší než ten probíhající ve výcvikovém centru a který zahrnuje školení využívající virtuální realitu pro maximalizaci efektivity výuky, a především pro minimalizaci ztráty materiálu.

Celkově se v rámci celého adaptačního procesu společnost snaží poskytnout zaměstnanci co nejhladší průběh začlenění se do nové role a podporují jeho růst a výkonnost v rámci společnosti.

4.3 Hodnocení současného adaptačního procesu ve společnosti Škoda Transportation, a.s.

4.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Dle mého názoru proces získávání a výběr zaměstnanců mají ve společnosti Škoda Transportation jak pro THP, tak pro výrobní dělníky, velice dobře nastavený. Jejich webové stránky jsou hezky přehledné, nabízejí širokou škálu pracovních míst a u každé volné pracovní pozice se nachází stručný a přehledný popis nabízené pozice společně s požadavky a nabízenou odměnou. Oceňuji také připravený formulář pro vyplnění osobních údajů a přiložení životopisu, odeslání žádosti o pracovní místo je tak velice snadné a vyžaduje jen pár kliknutí.

4.3.2 Hodnocení současného adaptačního procesu pro THP

4.3.2.1 Přijímání pracovníků

Proces přijímání THP probíhá relativně v souladu s teoretickými poznatky z odborné literatury. Společnost se snaží být s novým zaměstnancem v kontaktu, poskytuje jim informace o datu a čase nástupu do zaměstnání a novému zaměstnanci je zasílána pracovní smlouva dopředu k pročtení.

Nicméně, co považuji za slabou stránku tohoto procesu, je absence adaptačního plánu, který by měl každý nový zaměstnanec před nástupem, nebo během prvního nástupního dne obdržet. Tento adaptační plán by novým zaměstnancům pomohl lépe se orientovat v tom, co je během tříměsíční adaptační doby čeká a také by sloužil ke sledování a hodnocení jejich průběhu adaptace.

Další prostor pro zlepšení shledávám v nedotažené snaze o přesunutí přednástupních školení do e-learningového kurzu EDUNIO, což by umožnilo novým zaměstnancům absolvovat je pohodlně z domova ještě před jejich nástupem do práce.

4.3.2.2 *Fáze adaptace*

Splnění potřebných administrativních aktivit v rámci prvního pracovního dne v zaměstnání odpovídá teoretickým poznatkům z literatury.

Splnění výše zmíněných e-learningových školení ještě před nástupem do zaměstnání by novému zaměstnanci umožnilo se během prvního dne zaměřit více na osobní integraci, prohlídku areálu a seznámení se s kolegy ze svého oddělení. Právě absenci organizované prohlídky areálu vnímám jako další slabou stránku v jejich adaptačním procesu.

Dále teorie doporučuje častější zpětnou vazbu během adaptačního procesu, zatímco dle zjištěných informací ve společnosti Škoda Transportation probíhá formální hodnocení převážně až na konci zkušební doby. Pravidelné hodnocení by mohlo novým zaměstnancům poskytnout lepší orientaci o jejich výkonu a adaptaci.

4.3.3 Hodnocení současného adaptačního procesu pro výrobní dělníky

Adaptační proces pro výrobní dělníky je nastaven ve velké míře v souladu s teoretickými poznatky uváděnými v literatuře. Mezi silné stránky jejich adaptačního procesu bych zařadila přehledně sestavený adaptační plán a velice srozumitelný a jasně popsany manuál všech pracovních úkolů pro výcvikové centrum. Obě tyto písemnosti jsou předávány zaměstnanci během prvního dne k nastudování.

Výrobní dělníci procházejí intenzivním praktickým školením ve výcvikovém centru, které jim umožňuje získat nezbytné dovednosti potřebné pro jejich každodenní práci ve výrobě.

Za slabou stránku adaptačního procesu pro výrobní dělníky považuji také absenci prohlídky areálu, díky které by každý zaměstnanec měl přehled o všech budovách, které se v areálu nacházejí.

A vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní činnost, je zřejmé, že se při jejich práci lidé setkávají se spoustou zkratk a názvů různých procesů, nástrojů či materiálů. Vytvoření slovníku používaných zkratk a názvů by tak mohlo výrazně zlepšit přehlednost a efektivitu práce a usnadnit novým zaměstnancům orientaci v rámci společnosti.

4.4 Dotazníkové šetření

V rámci dotazníkového šetření jsem se zaměřovala na sběr a analýzu informací týkajících se adaptačního procesu lidí v různých společnostech. Dotazník byl sestaven tak, aby poskytl ucelený přehled o tom, jak zaměstnanci vnímají svůj vlastní adaptační proces, jaké aktivity jsou součástí jejich adaptačního procesu a jaké oblasti by mohly být vylepšeny.

Namísto zaměření se pouze na zaměstnance Škoda Transportation byl dotazník rozeslán mezi pracovníky z mnoha různých firem, což umožnilo získat pestrý soubor pohledů na adaptační procesy. Také nám to umožnilo získat komplexní přehled o tom, jaké aspekty adaptace jsou obecně pro zaměstnance nejvíce přínosné.

Dotazník obsahuje otázky týkající se demografických údajů respondentů, jako je pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, společnost, ve které pracují, odvětví, ve kterém společnost působí, pozice, kterou zde zastávají, a doba působení v tomto povolání.

Další část dotazníku se věnuje konkrétním aspektům adaptačního procesu, jako je jeho délka, aktivita zahrnutá v procesu, jako je například orientace v pracovním prostředí, odborné školení atd. Respondenti také vyjadřují svůj názor na efektivitu adaptačního procesu a mají za úkol určit, které části pro ně byly nejvíce přínosné. Tyto odpovědi nám pomohou identifikovat silné stránky stávajícího procesu a zároveň i pomohou odhalit oblasti, které vyžadují zlepšení.

V závěrečné části dotazníku měli respondenti uvést, zda jim byl přidělen mentor a zda pro ně tato forma byla přínosem, dále také byli dotázáni na to, co pro ně bylo v prvních dnech v novém zaměstnání nejnáročnější, jaké zdroje by jim během adaptačního procesu pomohly, ale nebyly nabídnuty a v neposlední řadě také měli prostor pro návrhy na zlepšení jejich současného adaptačního procesu.

4.4.1 Charakteristika respondentů

Tato kapitola zahrnuje demografické a profesní informace o účastnících dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané společnosti. Z celkového počtu 53 respondentů převahovaly s 64,2 % (34 hlasů) ženy. Z hlediska věkové struktury byly zastoupeny všechny věkové kategorie, nejvíce však převládaly osoby ve věkovém rozmezí 18–24 let, a to z 34 %.

Další otázkou dotazníku byla otázka zaměřující se na název konkrétní společnosti, ve které respondenti pracují a dále byla zjišťována pozice, kterou v ní zastávají. Odpovědi zde byly mimořádně různorodé. Stejně tak i otázka týkající se odvětví, v nichž se společnosti respondentů nacházejí. Tato otázka odhalila až 17 různých druhů odvětví, nejvíce převažoval sektor finančních služeb, IT a výroby a průmyslu. Díky této rozmanitosti můžeme lépe odhalit a definovat různé potřeby, které zaměstnanci při začleňování do nového pracovního prostředí mají. V rámci mé bakalářské práce mi tato rozmanitost umožní navrhnout úpravy adaptačního procesu, které zohledňují individuální potřeby a očekávání zaměstnanců.

4.4.2 Adaptační proces

V další části výzkumu byla zaměřena pozornost na zjišťování informací o existenci a charakteru adaptačního procesu v organizacích respondentů. Nejprve bylo zjišťováno, zda mají v jejich společnostech zavedený nějaký formální adaptační proces. Respondenti, kteří uvedli, že takový proces v jejich organizaci neexistuje nebo o něm nevědí, byli rovnou přesměrováni k závěrečné otázce. Tato otázka se týkala toho, co by si v rámci adaptačního procesu ve svém zaměstnání přáli mít a co považují za důležitou součást takového procesu. Naopak pro ty, kteří potvrdili, že jejich společnost formální adaptační proces má, následovalo několik otázek zaměřených na jeho průběh a na to, co jim v rámci jejich adaptačního procesu vyhovuje a co jim v něm naopak schází a chtěli by do budoucna vylepšit.

V rámci dotazníkového šetření uvedlo 25 respondentů (47,2 %), že jejich společnost má zavedený formální adaptační proces. Délka tohoto procesu se u dotazovaných lidí liší, ale nejběžnější doba trvání je mezi dvěma týdny a jedním měsícem, což bylo uvedeno u 7 respondentů. Pouze jeden respondent pracující ve finančních službách, který uvedl, že jeho adaptační proces trval v období mezi dvěma týdny a jedním měsícem odpověděl, že mu tato doba přišla nedostatečná, ostatní respondenti jsou s nastavenou dobou adaptačního procesu spokojeni. U zbytku respondentů se doba adaptačního procesu převážně pohybuje v rozmezí do šesti měsíců, pouze 4 lidé odpověděli, že je jejich adaptační proces delší než půl roku.

V grafu níže můžeme vidět, které aspekty adaptačního procesu jsou v praxi podle dotazníku pro zaměstnance nejvíce přínosné. Z grafu lze vyčíst, že nejvíce přínosné pro respondenty bylo seznámení se s týmem a kolegy, což získalo největší počet odpovědí

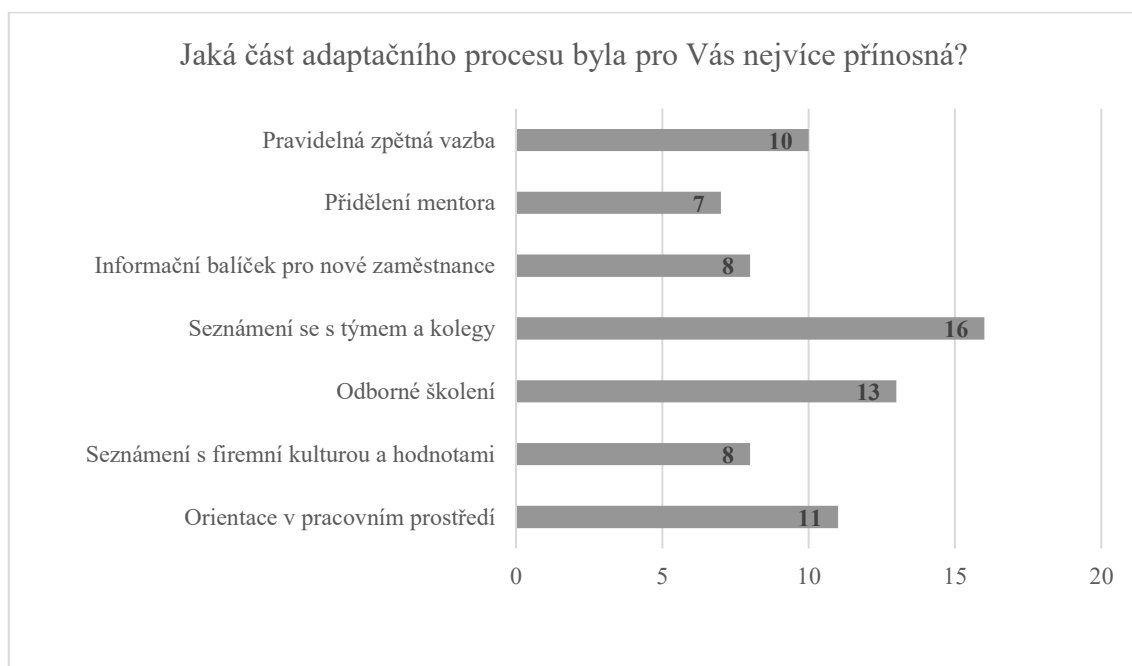
(17). Značí to, že pro nové zaměstnance je velice klíčové se dobře zapojit do týmu a vytvořit si dobré pracovní vztahy.

Jako druhé nejužitečnější hodnotí respondenti odborné školení, které získalo 15 odpovědí. Z toho nám vyplývá, že zaměstnanci považují za velmi důležité získávat specifické znalosti a dovednosti pro jejich novou pozici. Obecně investice do kvalitního školení a rozvojových programů může významně přispět k lepšímu výkonu a rychlejšímu přizpůsobení se nových zaměstnanců.

O třetí a čtvrté místo v rámci přínosnosti aktivit adaptačního procesu se s rozdílem pouze jednoho hlasu dělí orientace v pracovním prostředí (11) a pravidelná zpětná vazba v průběhu adaptačního procesu (10).

Celkově je z výsledků dotazníku zřejmé, že zaměstnanci oceňují, když firma investuje čas a finance do jejich osobního rozvoje a sociálního začleňování.

Obrázek 4: Přínosné aktivity adaptačního procesu



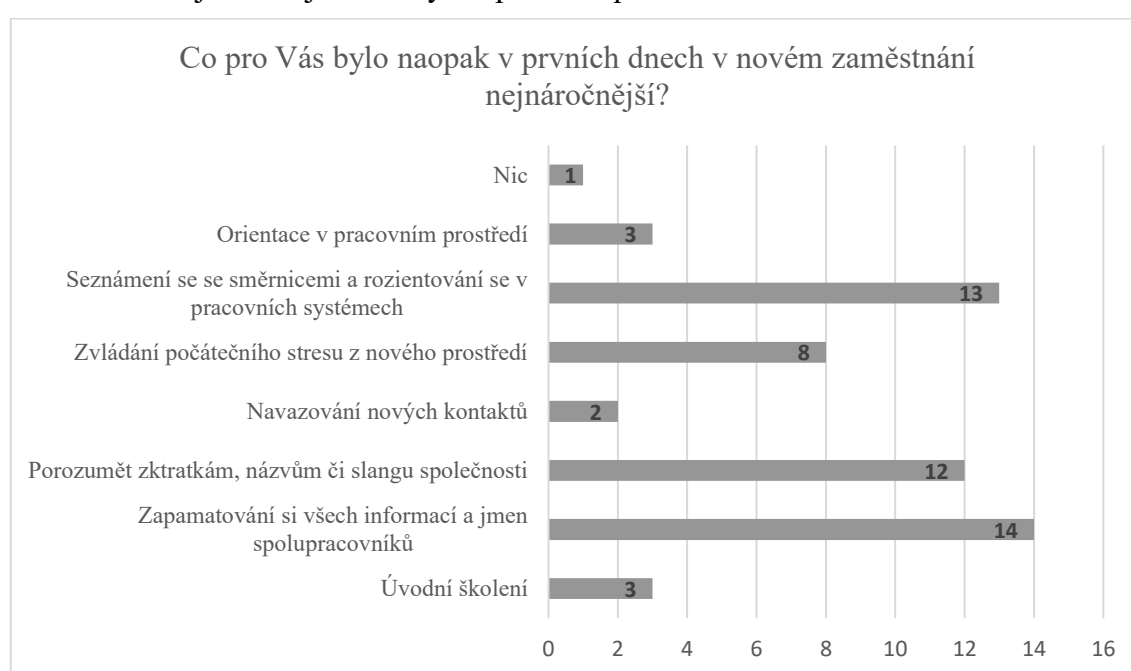
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

V dalším grafu můžeme sledovat výsledky toho, jaké aspekty byly pro zaměstnance v prvních dnech v novém zaměstnání nejnáročnější. Z grafu je patrné, že největší výzvou pro nové zaměstnance bylo zapamatování si všech informací a jmen spolupracovníků, což odpovědělo celkem 14 respondentů a následuje seznámení se se směrnicemi a začlenění do pracovních systémů, což zahrnuje proces učení se firemním pravidlům a

konkrétním postupům, které jsou v dané společnosti běžné. Z počtu hlasů je zřejmé, že pro nové zaměstnance je náročné si zapamatovat a aplikovat všechny tyto informace. Navíc se u respondentů často objevoval problém s porozuměním všech zkratk, názvů či slangu společnosti.

Počáteční stres z nového prostředí získal 9 odpovědí, což poukazuje na důležitost psychologické připravenosti a zavedení různých strategií, které firmy mohou poskytnout, aby pomohly novým zaměstnancům se lépe přizpůsobit a překonat stres z nového pracovního prostředí.

Obrázek 5: Nejnáročnější aktivity adaptačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

4.4.3 Náměty na zlepšení adaptačního procesu

Jak již bylo zmíněno, další část dotazníku se zaměřila na zjištění připomínek k adaptaci nových zaměstnanců. Účastníci byli vyzváni, aby sdělili své postřehy o tom, co jim v průběhu procesu začlenění chybělo a co by si přáli změnit. Zaměstnanci, kteří ve svém zaměstnání nemají nastavený formální adaptační proces, byli požádáni o názor, jaké prvky by v ideálním adaptačním programu ocenili.

Na otázku, která se zaměřovala na aspekty, které zaměstnancům v rámci adaptačního procesu chyběly, byla jednoznačná odpověď. Velká většina uvedla, že nejvýrazněji

pocítily nedostatek informací o funkcích a úkolech jiných oddělení v rámci organizace a také by ocenili možnost lépe se seznámit s lidmi pracujícími v těchto dalších odděleních.

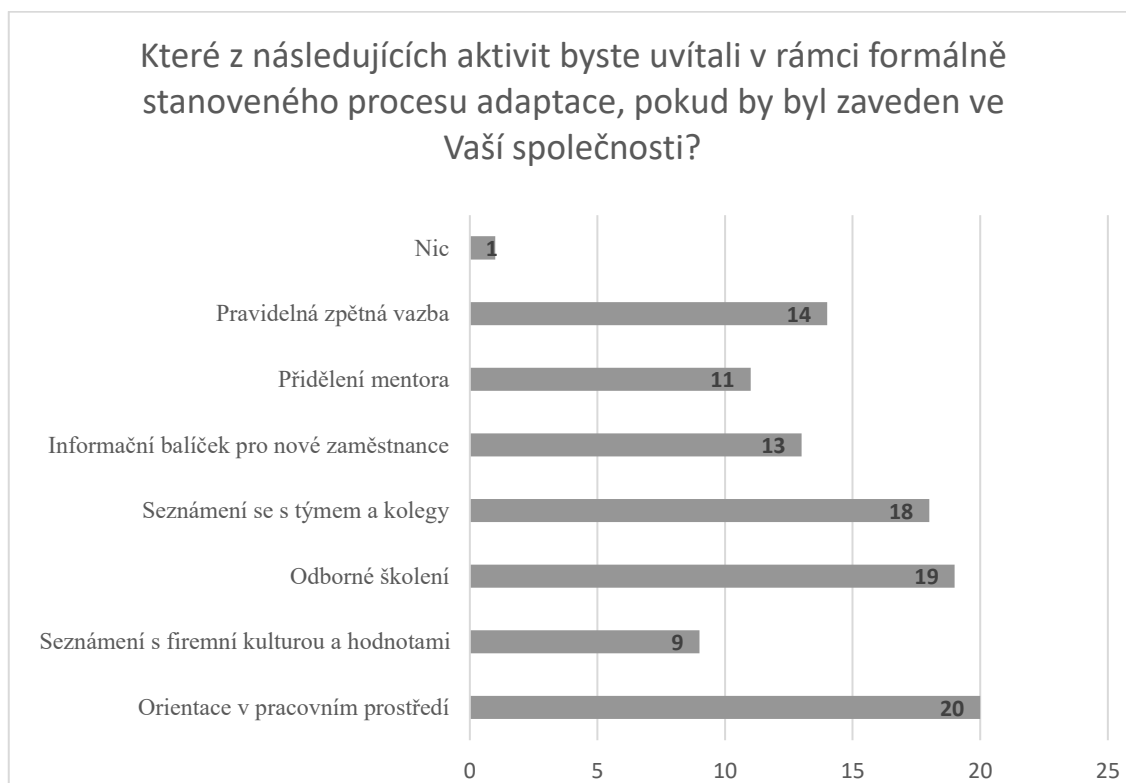
V rámci aktivit, které by sloužily k podpoře a ke zlepšení adaptačního procesu, respondenti zmiňovali následující:

- společný meeting či teambuilding, který by sloužil k seznámení se s ostatními kolegy,
- informace o ostatních odděleních a nalézt tak návaznost s mou pozicí,
- delší adaptační doba,
- přidělení mentora,
- prohlídka areálu, lepší orientace v pracovním prostředí,
- kratší a rychlejší online zaškolení,
- vytvoření adaptačního plánu,
- poskytnutí zpětné vazby nadřízenému,
- kontrola zaškolovacích úkolů od více lidí (Možnost poznat tak více možných přístupů k problematice než pouze od mentora.),
- one to one rozhovor.

V grafu níže jsou zobrazeny preferované aktivity, které by zaměstnanci uvítali v rámci formálně nastaveného adaptačního procesu, kdyby byl zaveden v jejich společnosti. Nejvíce hlasů (20) získala orientace v pracovním prostředí. Těsně za touto prioritou je seznámení se s týmem a kolegy, s 18 hlasy, což je klíčové pro budování pracovních vztahů začlenění se do kolektivu. Odborné školení bylo třetí nejžádanější aktivitou s 19 odpověďmi, což odhaluje, že si zaměstnanci přejí být dobře připraveni na své pracovní úkoly.

Dále je nejvíce vyžadován informační balíček pro nové zaměstnance a pravidelná zpětná vazba, což ukazuje na poptávku po jasně strukturovaných informacích a upřímného hodnocení. Pro přiřazení mentora hlasovalo 11 respondentů, což zdůrazňuje potřebu osobní podpory během adaptace. Naopak zajímavě nízký počet odpovědí (9) obdrželo seznámení s firemní kulturou a hodnotami. Je tomu možná proto, že to není vnímáno jako bezprostředně důležitá informace pro výkon práce, ale z dlouhodobého hlediska to může mít dopad pro lepší začlenění do společnosti.

Obrázek 6: Preferované aktivity v rámci formálního adaptačního procesu ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

5 Návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti Škoda Transportation, a. s.

V této kapitole budou na základě popisu stávajícího adaptačního procesu, v porovnání s teoretickými znalostmi z rešerše literatury, výsledků z dotazníkového šetření a informací z rozhovorů se zaměstnankyní personálního oddělení paní inženýrkou Lucií Černou a s vedoucím výcvikového centra pro výrobní dělníky s panem Liborem Škrlantem, navržena doporučení pro úpravu adaptačního procesu ve společnosti Škoda Transportation, a. s.

5.1 Vytvoření adaptačního plánu

V rámci hodnocení současného stavu adaptačního procesu pro THP jsme došli k závěru, že zaměstnanci nemají žádný stanovený adaptační plán. Ze znalostí z odborné literatury je zřejmé, že k tomu, aby byla adaptace efektivní a aby zaměstnanec byl informován o tom, co ho v rámci své adaptace čeká, je tento strukturovaný adaptační plán velmi důležitý.

Dalším důvodem pro vytvoření adaptačního plánu je možnost sledování a hodnocení prováděné adaptace. Za tento dozor by měl být zodpovědný alespoň jeden ze zaměstnanců personálního oddělení, který by ověřoval chod adaptačního procesu a uchovával tyto vyplněné adaptační plány pro možnou zpětnou kontrolu či pro případné budoucí zlepšování procesů.

Do nastaveného adaptačního plánu navrhuji zahrnout pravidelné hodnotící schůzky mezi novými zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými, a to vždy minimálně na konci každého měsíce. Tato pravidelná setkání by poskytovala stálou zpětnou vazbu a umožňovala by efektivní řešení vzniklých problémů a podporovala by také rozvoj pozitivních pracovních vztahů. Adaptační proces by tak lépe odpovídal osobním potřebám jednotlivých zaměstnanců.

V tabulce níže jsem vytvořila návrh, jak by takový konkrétní adaptační plán na tříměsíční adaptační období pro společnost Škoda Transportation mohl vypadat.

Tabulka 5: Návrh na adaptační plán pro společnost Škoda Transportation a.s.

| Časový rámec | Aktivita | Popis aktivity | Zodpovědná osoba | Hodnocení |
|-----------------|-------------------------------------|---|--------------------------------------|-----------|
| 1. týden | Administrativa | Podpis pracovní smlouvy, daňového prohlášení atd. | Administrativa | |
| | Orientační sezení | Seznámení s firmou, kolegy a firemní kulturou, poskytnutí informací o ostatních oddělení | Personální oddělení | |
| | Základní školení | Komplexní školení zaměřené na bezpečnost práce, požární ochranu a základy ekologie | Odborný školitel | |
| | Vydání pracovních pomůcek | Přidělení vybavení jako jsou počítač a přístupová karta | IT a administrativa | |
| | Prohlídka areálu | Organizovaná prohlídka areálu | Zaměstnanec interního oddělení | |
| 2.-4. týden | Úvod do základních pracovních úkolů | Seznamování se s náplní práce | Zkušený kolega | |
| Konec 1. měsíce | Hodnotící schůzka | Pravidelné setkání s nadřízeným pro zhodnocení prvního měsíce | Týmový vedoucí | |
| 2. měsíc | Hlubková školení | Školení zaměřená na specifika pozice | Specializovaný školitel | |
| | Zapojení do projektů | Zapojení do běžných projektů a práce na skutečných úkolech pod dohledem | Zkušený kolega | |
| Konec 2. měsíce | Hodnotící schůzka | Pravidelné setkání s nadřízeným pro zhodnocení druhého měsíce | Týmový vedoucí | |
| 3. měsíc | Samostatné plnění úkolů | Postupné přidělování úkolů, které nový zaměstnanec vykonává samostatně | Zkušený kolega | |
| Konec 3. měsíce | Závěrečná hodnotící schůzka | Vyhodnocení celé zkušební doby, stanovení dlouhodobých cílů a rozhodnutí o další spolupráci | Personální oddělení a týmový vedoucí | |

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

5.2 Zavedení Akademie pro nové zaměstnance

Projekt Akademie pro nové zaměstnance by měl být komplexní program navržený tak, aby usnadnil adaptaci nových technicko hospodářských zaměstnanců ve společnosti. Hlavním cílem by bylo poskytnout nováčkům ucelený přehled o organizaci, její kultuře, struktuře a pracovních procesech. V rámci tohoto projektu by nováčci absolvovali v prvních dvou dnech úvodní školení, prohlídku areálu a seznámení se s ostatními odděleními.

5.2.1 Prohlídka areálu

Prvním návrhem na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti, který by byl součástí akademie pro nové zaměstnance bych na základě rozhovoru s paní Lucií Černou a také dle výsledku dotazníkového šetření navrhla organizovanou prohlídku areálu v rámci adaptace.

Tato organizovaná prohlídka areálu pro nové zaměstnance by se měla konat ideálně v první den jejich zaměstnání, což nováčkům pomůže rychleji se zorientovat v jejich novém pracovním prostředí. Areál Škody Transportation je velice rozsáhlý, takže prohlídka by trvala přibližně 2 hodiny a novému zaměstnanci by během ní měly být ukázány nejen všechny potřebné budovy, jako je kantýna a administrativní budova, ale především také hlavní místa výroby. Zde by mohli noví zaměstnanci na vlastní oči vidět, jak probíhá například montáž tramvají a metra, což by pro ně mohlo být mnohem zajímavější než pouhé fotografie v úvodní prezentaci, která je doposud prezentována. Novým zaměstnancům by to pomohlo lépe pochopit, jakými procesy prochází výrobky, které svojí novou prací budou pomáhat vytvářet. Tato přímá zkušenost také může výrazně posílit jejich pracovní motivaci, což přispěje k rychlejšímu zapojení do kolektivu a pracovních procesů.

Pro zajištění plynulého průběhu této organizované prohlídky a vzhledem k velikosti areálu, by měl být předem nastavený určitý plán prohlídky, který zajistí, že každému nově příchozímu zaměstnanci budou ukázány všechny důležité části areálu s potřebnými informacemi.

Tato prohlídka by se konala pravidelně každý měsíc podle počtu nově přijatých zaměstnanců a měli by ji na starosti lidé z interního oddělení. Tito lidé by to měli v popisu jejich práce, tudíž by společností nevznikaly žádné náklady navíc.

5.2.2 Informace o ostatních odděleních

S prohlídkou po areálu společnosti také úzce souvisí další návrh na zlepšení, a to větší informovanost o činnosti ostatních oddělení a seznámení se s kolegy, kteří tam pracují. Tento návrh vychází z odpovědí respondentů, kteří ve velké míře odpovídali, že jim tento krok v jejich adaptačním procesu schází.

Tento návrh na zlepšení by novým zaměstnancům ve společnosti pomohl lépe pochopit, jak jsou jednotlivá oddělení strukturována, co je jejich náplní práce, jak přispívají k celkovému úspěchu společnosti a jak jsou navzájem propojeny. Dále by novým zaměstnancům měly být poskytnuty informace o vedoucích jednotlivých oddělení, na které by se mohli obrátit v případě potřeby či nějaké spolupráce.

Tyto informace by mohly být poskytnuty v rámci video nahrávky, která by byla součástí úvodního školení a také ve formě informačního letáčku, do kterého by si každé oddělení sepsalo stručný přehled svých funkcí, projektů a klíčových zaměstnanců. Tento informační letáček by byl každému novému zaměstnanci předáván v rámci prvního dne v zaměstnání. Následně by pak během prvního měsíce na nové pozici probíhalo setkávání se s kolegy z různých oddělení, například formou společných obědů, či jiných společných aktivit, které by zaměstnancům umožnily se navzájem lépe poznat a začlenit se tak rychleji do pracovního kolektivu. Toto vytvoření silných pracovních vztahů mezi novými a stávajícími zaměstnanci může výrazně přispět k efektivitě práce a spokojenosti v pracovním prostředí a tím pádem delšímu setrvání v zaměstnání.

Dle dostupných informací jsou náklady na toto zlepšení vyčísleny v následující tabulce:

Tabulka 6: Náklady na tvorbu propagačních materiálů o jednotlivých odděleních

| Produkt | Cena |
|-----------------------------|------------------|
| Natočení informačního videa | 20 000–30 000 Kč |
| Tisk informačního letáčku | 150–200 Kč/ks |

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

5.2.3 Urychlení zavedení e-learningového kurzu

Součástí Akademie pro nové zaměstnance by měla být i úvodní školení, která sice nyní probíhají prezenční formou během prvního dne v zaměstnání, ale projevuje se zde snaha o přesun těchto školení do e-learningového systému EDUNIO.

Vím, že provádění změn ve velkých společnostech může být složité, ale pro zkvalitnění adaptačního procesu je dle mého názoru velmi důležité tento proces urychlit. Všechna školení by měla být převedena do online prostředí, což umožní flexibilnější přístup k vzdělávacím materiálům a rychlejší adaptaci nových zaměstnanců.

5.3 Slovník na zkratky používané ve společnosti

Návrh na zavedení brožurky nebo slovníku zkratk používaných ve společnosti Škoda Transportation je dalším důležitým krokem k efektivnější adaptaci nových zaměstnanců. Tento návrh vznikl opět na základě dotazníkového šetření, jelikož velká většina respondentů, kteří ve své firmě mají zavedený formální adaptační proces, odpovídali, že velký problém jim dělalo právě porozumění zkratk a slangu společnosti. Tímto slovníkem bychom tomuto problému ve firmě mohli předejít. Byl by určen jak pro THP, tak pro výrobní dělníky. Umožnil by zaměstnanci rychlejší orientaci ve firemní terminologii, snížení počátečního stresu z neznámého prostředí a lepší porozumění interních procesů a dokumentací, což je velice zásadní pro jejich rychlé začlenění.

Slovník by obsahoval definice zkratk a terminologie, které jsou specifické pro různá oddělení společnosti, jako jsou technické termíny, názvy projektů a běžně používané zkratky.

Proces vytvoření by zahrnoval shromažďování dat a následné přehledné a srozumitelné sepsání. V ideálním případě by bylo třeba spolupracovat s nějakým grafickým designerem, který by vyhotovil návrh brožurky. Následně by se tato brožurka opět rozdávala novým zaměstnancům v průběhu prvního dne v zaměstnání, popřípadě by mohla být následně dostupná v elektronické podobě na interním portálu společnosti. Cena za tuto brožurku by se stejně jako za informační leták o jednotlivých odděleních, pohybovala mezi 150-200 Kč/ks. Tato cena by byla odvíjena podle počtu výtisků.

6 Závěr

Tato bakalářská práce se podrobně zabývá adaptačním procesem ve společnosti Škoda Transportation, a. s. Adaptační proces je klíčovou fází přijímání nových zaměstnanců, která může významně ovlivnit jak úspěšnost začlenění zaměstnanců, tak výkonnost celé organizace.

Hlavním cílem práce bylo prozkoumat stávající adaptační procesy, identifikovat jejich silné a slabé stránky, a především na základě teoretických poznatků a výsledků z dotazníkového šetření navrhnout konkrétní návrhy, které by mohly adaptační proces vylepšit.

Analýza odhalila, že i když společnost má již zavedené některé účinné adaptační praktiky, stále existují oblasti, které vyžadují zlepšení. Mezi doporučení patří vytvoření detailního adaptačního plánu, zavedení Akademie pro nové zaměstnance, která bude zahrnovat organizovanou prohlídku areálu a představení jednotlivých oddělení a v poslední řadě, pro usnadnění komunikace a orientace ve firemní terminologii se doporučuje vytvoření slovníku běžně používaných zkratk ve společnosti. Tyto navrhnuté změny by měly vést k rychlejšímu a efektivnějšímu začlenění nových zaměstnanců do společnosti, což by zvýšilo celkovou produktivitu a spokojenost v pracovním kolektivu. Zároveň tyto změny podpoří lepší pochopení a přijetí firemních hodnot mezi zaměstnanci, což může vést ke snížení fluktuace a k posílení motivace zaměstnanců, která následně vede ke splnění cílů organizace.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada.
- Barták, J., (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Francová, T., Franková, E., Hubinková, Z., Jarošová, E., Kašparová, E., Kočí, O., Lorencová, H., Lukeš, M., Nový, I., Pauknerová, D., Pavlica, K., Surynek, A. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3. vyd.). Management Press.
- Bedrnová, E., Drdel, S., Franková, E., Hentze, J., Hubinková, Z., Jarošová, E., Kammel, A., Kašparová, E., Komárková, R., Nový, I., Pauknerová, D., Pavlica, K., Provazník, V. & Surynek, A. (2002). *Psychologie a sociologie řízení* (2. vyd.). Management Press.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Hrošová, V. (2015) *Analýza procesu adaptace nových pracovníků v konkrétní organizaci*. [Diplomová práce, Masarykova univerzita]. Informační systém Masarykovy univerzity. <https://is.muni.cz/th/r6id2/Diplomka.pdf>
- Hruška, V. (2007) *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. Grada Publishing.
- Janečková, M. (2023). Mentoring posiluje motivaci zaměstnanců. *HR Forum*, 2. vydání, 12. <https://hrforum.municipolis.cz/>
- Jermář, M. (2014). *Personální procesy v organizacích: Základní teze předmětu a vybrané metody*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. vyd.). Management Press.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada.
- Němec, O., Bucman, P., Šikýř, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. EUPRESS
- Páleník, L. (2013). *O přežití firem v 21. století rozhodne personalistika*. Ekonom. <https://ekonom.cz/c1-60308930-o-preziti-firem-v-21-stoleti-rozhodne-personalistika>
- Pališková, M., Legnerová, K., Strítecký, M. (2021) *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. C.H. Beck.

- Papp, J. (2022). Firma v krizi: chytrí propouštějí, odvážní naopak najímají. *HR Forum*, 6. vydání, 60. <https://hrforum.municipolis.cz/>
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery: aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing.
- Petrusek, M. (2018). *Adaptace*. Sociologická encyklopedie. <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Adaptace>
- PPF GROUP (2024). Dostupné 22. 3. 2024 z <https://www.ppf.eu/nase-spolecnosti/skoda-group>
- Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Svoboda.
- Řezníček, P., Korečková Š. (2011). *Personalistika* (4. vyd.). Wolters Kluwer.
- Slačálková, H. (2022). 6 nejčastějších chyb onboardingu. *HR Forum*, 2. vydání, 68. <https://hrforum.municipolis.cz/>
- Slačálková, H. (2023). Jak ztratit kandidáta v deseti krocích. *HR Forum*, 5 vydání, 60. <https://hrforum.municipolis.cz/>
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. vyd.). Grada.
- ŠKODA TRANSPORTATION a.s. (2024). Dostupné 21.3.2024 z <https://www.skodagroup.com/cs/o-skupine/skupina/skoda-transportation>
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Karolinum
- Tomšej, J. (2023). *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů* (5. vyd.). Grada.
- Tyson, S. (2014). *Essentials of human resource management*. Routledge
- Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Grada Publishing,
- Veřejný rejstřík a sbírka listin (2024). Dostupné 21.3.2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=214610&typ=PLATNY>

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů | 15 |
| Tabulka 2: Vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů | 16 |
| Tabulka 3: Výpis společností PPF Group podle odvětví | 41 |
| Tabulka 4: Struktura Škoda Group | 43 |
| Tabulka 5: Návrh na adaptační plán pro společnost Škoda Transportation a.s. | 60 |
| Tabulka 6: Náklady na tvorbu propagačních materiálů o jednotlivých odděleních | 62 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Příklad pracovní smlouvy | 22 |
| Obrázek 2: Model nastavení procesu adaptace nových pracovníků v organizaci | 25 |
| Obrázek 3: Adaptační matice – výroba..... | 50 |
| Obrázek 4: Přínosné aktivity adaptačního procesu..... | 55 |
| Obrázek 5: Nejnáročnější aktivity adaptačního procesu..... | 56 |
| Obrázek 6: Preferované aktivity v rámci formálního adaptačního procesu ve společnosti | 58 |

Seznam příloh

Příloha A – rozhovor

Příloha B – dotazník

Příloha A: Hlubkový rozhovor s vedoucím výcvikového centra s panem Liborem Škrlantem (vlastní zpracování)

JŠ: Jak vypadá zaučení u Vás ve výcvikovém centru?

LŠ: Zaučení v našem centru je navrženo tak, aby poskytlo novým zaměstnancům komplexní přehled o práci, která je čeká. Začínáme jednodenním úvodním školením, kde se nováčci seznámí s důležitými aspekty, jako je bezpečnost práce a požární ochrana. Následuje čtyřdenní intenzivní praxe ve výcvikovém centru, kde jsou zaměstnanci seznámeni s pravidly centra, dostupnými zařízeními, jako je kuchyňka, a místem pro uložení osobních věcí. Důležitým aspektem je, že pro účast ve výcviku není potřeba speciální oblečení ani ochranné pomůcky.

JŠ: Jakým způsobem je nastaven prostor výcvikového centra?

LŠ: Centrum je designováno tak, aby imitovalo výrobní prostředí. Máme zde stůl s nezbytnými nástroji, které nováčci potřebují k osvojení si klíčových procesů. Vše je uspořádáno tak, aby se minimalizovala možnost chybovosti při práci.

JŠ: Pro jaké obory je výcvikové centrum určeno?

Výcvikové centrum je primárně určeno pro zámečníky a elektromechaniky. Tyto obory jsou základem pro naši výrobní činnost, a proto je výcvik přizpůsoben k rozvoji dovedností, které jsou pro tyto pozice nezbytné. Svářeči mají k dispozici svou vlastní svářečskou akademii, kde je adaptační proces delší a zahrnuje výuku pomocí virtuální reality, aby se maximalizovala efektivita výuky a minimalizovala spotřeba materiálu. A skladníci mají také vlastní adaptační plán, který je na 14 dní a mají zde nastavené vlastní postupy

JŠ: Kolik dní zaměstnanci stráví ve výcvikovém centru a jaká je jejich pracovní náplň?

LŠ: Během pětidenního pobytu ve výcvikovém centru, kde první den je věnován úvodnímu školení, zaměstnanci stráví následující čtyři dny intenzivním praktickým výcvikem, který je přizpůsoben podle jejich specifického oboru. Zásadním prvkem výcviku pro všechny, ať už jde o zámečníky či elektromechaniky, je seznámení s výkresovou dokumentací. Tato dokumentace je nezbytná pro orientaci ve výrobě, protože na základě výkresů si zaměstnanci určují, který díl a kam mají instalovat. Důraz je kladen na to, aby si každý nový zaměstnanec osvojil alespoň 50-60 % znalostí z výkresové dokumentace, což je předpokladem pro úspěšné zvládnutí práce ve společnosti. Po

testování výkresové dokumentace se zaměřujeme na praktické dovednosti, jako je montáž, lepení izolace, nýtování u zámečnicků, a stínění či zapojování konektorů. Každá skupina dostane skripta s detailním popisem výcviku, včetně fotografií kroků, které mají provést. Na konci výcviku provádíme testy, které ověří schopnosti zaměstnanců aplikovat získané dovednosti. Je důležité, aby každý dosáhl minimálně 60 % úspěšnosti v těchto testech. Pokud neuspějí, může dojít k jejich okamžitému propuštění, nebo prodloužení pobytu v centru, pokud projeví snahu. Součástí výcviku je tedy nejen praktická montáž a práce podle výkresů, ale také zkoušky a testování poznatků z výkresové dokumentace, aby byli zaměstnanci plně připraveni na své úkoly ve výrobě.

JŠ: Jaká je kapacita výcvikového centra?

LŠ: Naše výcvikové centrum má kapacitu pro 24 osob, rozdělených na 12 pozic pro elektromechaniky a 12 pro zámečníky. Kvalitu výcviku zajišťují dva kvalifikovaní lektoři pro každý obor, což nám umožňuje zajistit individuální přístup a důkladnou přípravu každého zaměstnance.

JŠ: Můžete popsat, jak funguje systém mentorování a adaptační matice?

LŠ: Každý nový zaměstnanec je přiřazen zkušenému mentorovi, který dohlíží na jeho výcvik a adaptaci. Tato interakce je zaznamenávána do adaptační matice, která nám pomáhá sledovat pokrok a informuje personální oddělení o potřebě vyplacení odměny mentorovi. Tato matice obsahuje údaje o zaměstnanci, výkonu práce, a hodnocení od osoby odpovědné za průběh adaptace.

JŠ: Jaký je další postup po dokončení výcviku v centru?

LŠ: Po dokončení výcviku jsou zaměstnanci vybaveni pracovním oblečením a pomůckami a přesunou se do výroby, kde pokračuje jejich adaptace pod dohledem mentorů. Celý proces je pečlivě dokumentován a analyzován, aby se zaručila nejlepší možná adaptace každého jednotlivce do naší společnosti.

Příloha B: Dotazníkové šetření (vlastní zpracování)

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - Žena
 - Muž
2. Jaký je Váš věk?
 - 18-24 let
 - 25-34 let
 - 35-44 let
 - 45–54 let
 - 55 let a více
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - Základní
 - Střední s výučním listem
 - Střední s maturitou
 - Vysokoškolské
4. Jaké je název společnosti, ve které pracujete?
5. Jakou zastáváte pozici?
6. V jakém odvětví působí Vaše společnost?
 - IT
 - Finanční služby
 - Administrativa
 - Výroba a průmysl
 - Zdravotnictví
 - Doprava, logistika a zásobování
 - Vzdělávání
 - Stavebnictví
 - Kultura a umění
 - Marketing
 - Pojišťovnictví
 - Technika a vývoj
 - Jiné:
7. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
8. Má Vaše společnost formálně stanovený adaptační proces pro nové zaměstnance?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím
9. Jak dlouho trvá adaptační proces na Vaši pozici?
 - Do 1 týdne
 - 2 týdny až 1 měsíc
 - 1 měsíc až 2 měsíce
 - 2 měsíce až 3 měsíce
 - 3 měsíce až 6 měsíců
 - 6 měsíců až 12 měsíců

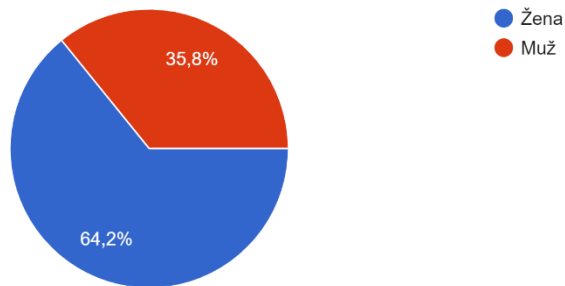
- Více než 12 měsíců
10. Považujete nastavenou dobu adaptace za dostatečnou?
- Ano
 - Ne
11. Které z následujících aktivit jsou součástí Vašeho adaptačního procesu?
- Orientace v pracovním prostředí
 - Seznámení s firemní kulturou a hodnotami
 - Odborné školení
 - Seznámení se s týmem a s kolegy
 - Informační balíček pro nové zaměstnance
 - Přidělení mentora
 - Pravidelná zpětná vazba v průběhu adaptačního procesu
 - Jiné:
12. Dostali jste při nástupu do zaměstnání adaptační plán s informacemi, co Vás během adaptace čeká?
- Ano
 - Ne
13. Probíhalo průběžně i závěrečné hodnocení výsledků s Vaším nadřízeným?
- Ano
 - Ne
14. Jak často byste chtěli během adaptačního procesu obdržet zpětnou vazbu?
- Každý den
 - Jednou týdně
 - Jednou za dva týdny
 - Jednou měsíčně
 - Pouze po skončení adaptačního procesu
 - Pouze na vyžádání
15. Jak byste hodnotil efektivitu Vašeho současného adaptačního procesu?
- Velmi efektivní
 - Efektivní
 - Neutrální
 - Neefektivní
 - Velmi neefektivní
16. Jaká část adaptačního procesu byla pro Vás nejvíce přínosná?
- Orientace v pracovním prostředí
 - Seznámení s firemní kulturou a hodnotami
 - Odborné školení
 - Seznámení se s týmem a s kolegy
 - Informační balíček pro nové zaměstnance
 - Přidělení mentora
 - Pravidelná zpětná vazba v průběhu adaptačního procesu
 - Jiné:
17. Co pro Vás bylo naopak v prvních dnech v novém zaměstnání nejnáročnější?
- Úvodní školení

- Zapamatování si všech informací a jména spolupracovníků
 - Porozumět zkratkám, názvům či slangu společnosti
 - Navázání nových kontaktů
 - Zvládnání počátečního stresu z nového prostředí
 - Seznámení se se směrnicemi a zorientování se v pracovních systémech
 - Orientace v pracovním prostředí
18. Jaká forma vzdělávání byla během adaptačního procesu nejčastější?
- Prezenční školení
 - Online školení
 - Praktická cvičení na pracovišti
 - Samostudium
 - Kombinace výše uvedeného
19. Vyhovovala Vám tato forma?
- Ano
 - Ne
20. Jakou formu vzdělávání byste během adaptačního procesu preferoval/a?
21. Byl Vám přidělen mentor/buddy/školitel během Vašeho adaptačního období?
- Ano
 - Ne
22. Jak hodnotíte efektivitu této podpory?
- Velmi neefektivní
 - Neefektivní
 - Střední
 - Efektivní
 - Velmi efektivní
 - Nebyl/a jsem přiřazen/a
23. Které informace Vám během adaptace chyběly?
- Seznámení s pracovní náplní
 - Zaškolení na pracovní místo
 - Informace o společnosti
 - Informace o firemní kultuře
 - Seznámení s interními procesy a směrnicemi
 - Informace o hodnotách, vizích a cílech společnosti
 - Seznámení s pracovním týmem
 - Informace o ostatních odděleních
 - Seznámení s kolegy z ostatních oddělení
24. Uvítal/a byste v adaptační době jiné celofiremní aktivity podporující Vaši adaptaci?
- Ano
 - Ne
25. Pokud ano, co byste v rámci této aktivity chtěl/a dělat nebo dozvědět?
26. Jaké zdroje nebo aktivity byste chtěli mít k dispozici během adaptačního procesu, které nebyly nabídnuty?

27. Pokud byste měl/a možnost adaptační proces na Vaši pozici vylepšit, jak byste toho dosáhl/a?
28. Které z následujících aktivit byste uvítali v rámci formálně stanoveného procesu adaptace, pokud by byl zaveden ve Vaší společnosti?
- Orientace v pracovním prostředí
 - Seznámení s firemní kulturou a hodnotami
 - Odborné školení
 - Seznámení se s týmem a s kolegy
 - Informační balíček pro nové zaměstnance
 - Přidělení mentora
 - Pravidelná zpětná vazba v průběhu adaptačního procesu
 - Jiné:

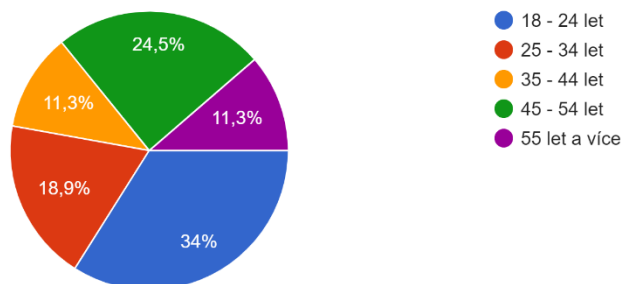
Jaké je Vaše pohlaví?

53 odpovědí



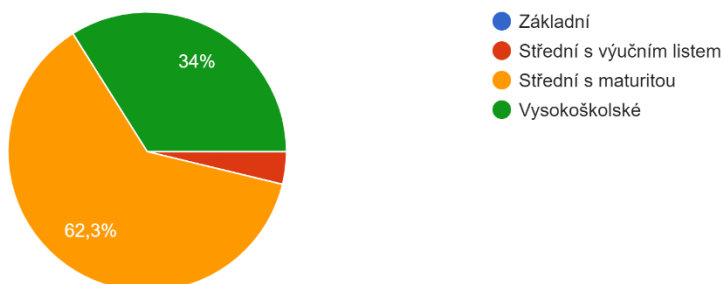
Jaký je Váš věk?

53 odpovědí



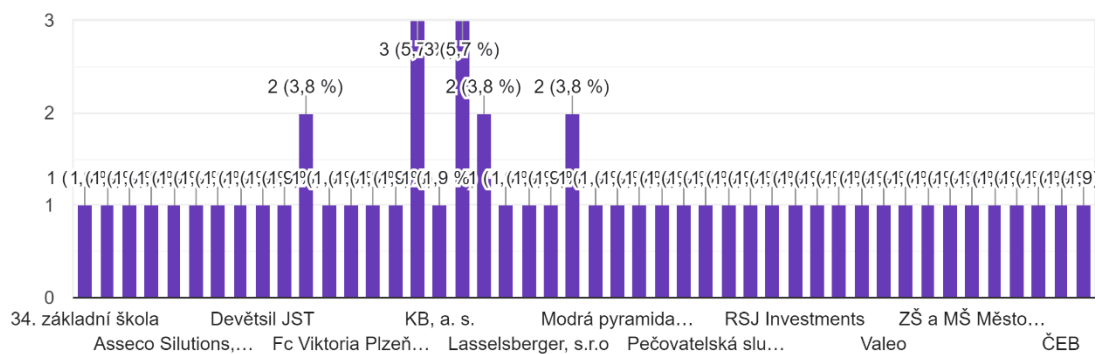
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

53 odpovědí



Jaký je název společnosti, ve které pracujete?

53 odpovědí



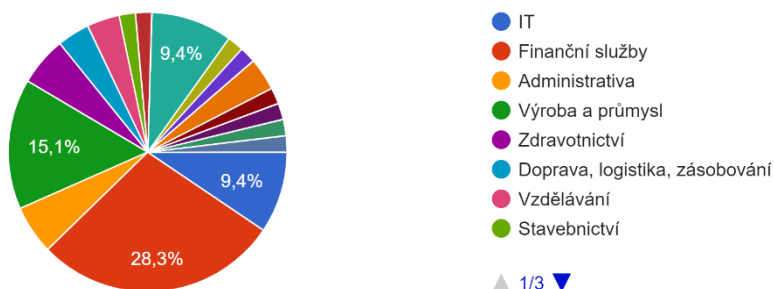
Jakou zastáváte pozici?

49 odpovědí



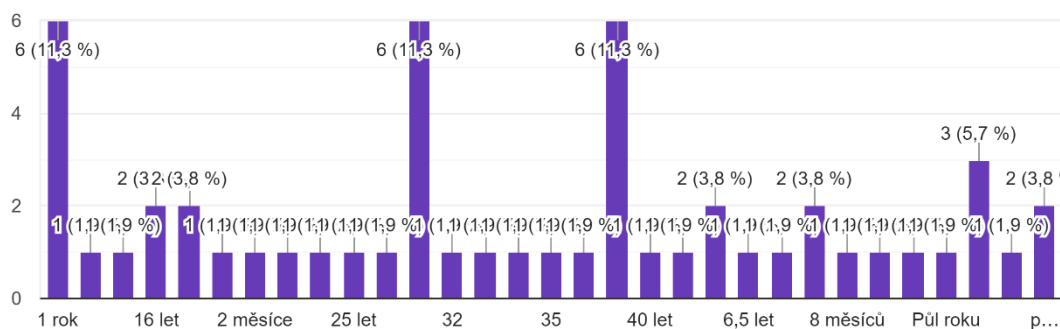
V jakém odvětví působí Vaše společnost?

53 odpovědí



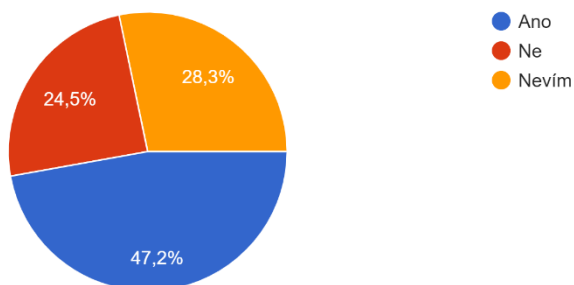
Jak dlouho ve společnosti pracujete?

53 odpovědí



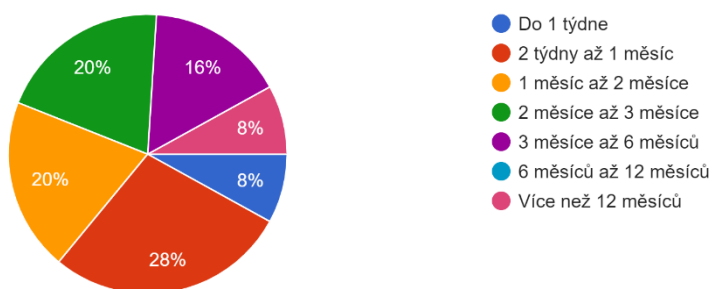
Má Vaše společnost formálně stanovený adaptační proces pro nové zaměstnance?

53 odpovědí



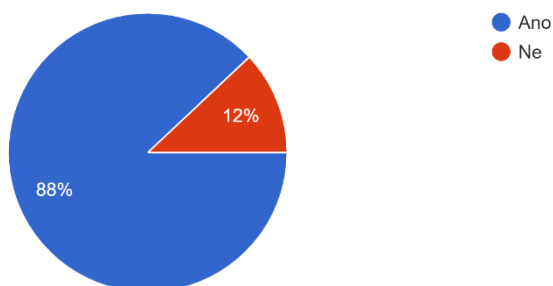
Jak dlouho trvá adaptační proces na Vaši pozici?

25 odpovědí



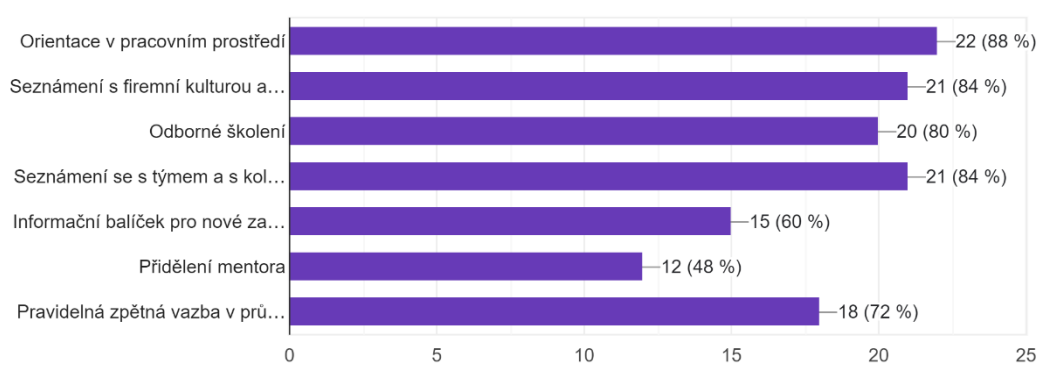
Považujete nastavenou dobu adaptace za dostatečnou?

25 odpovědí



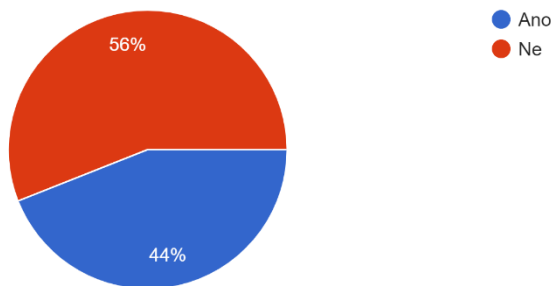
Které z následujících aktivit jsou součástí Vašeho adaptačního procesu?

25 odpovědí



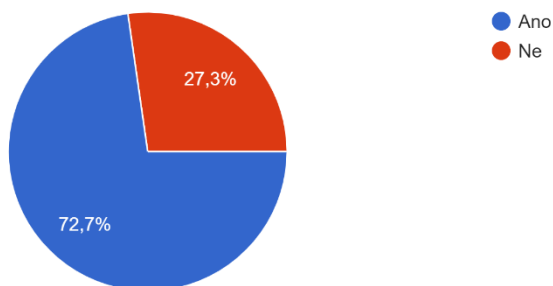
Dostali jste při nástupu do zaměstnání adaptační plán s informacemi, co Vás během adaptace čeká?

25 odpovědí



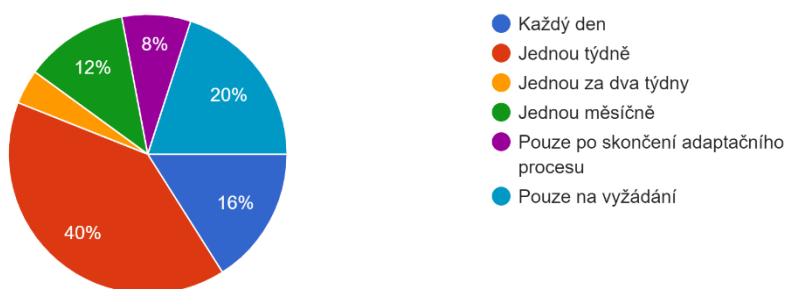
Probíhalo průběžně i závěrečné hodnocení výsledků s Vaším nadřízeným?

11 odpovědí



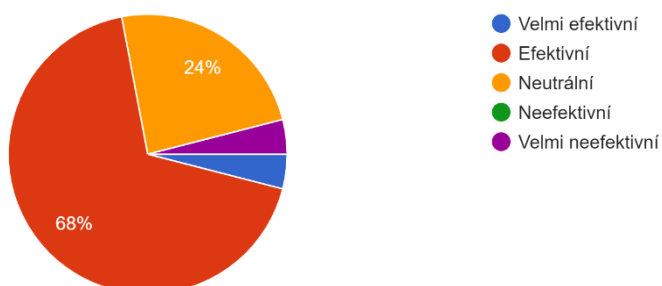
Jak často byste chtěli během adaptačního procesu obdržet zpětnou vazbu?

25 odpovědí



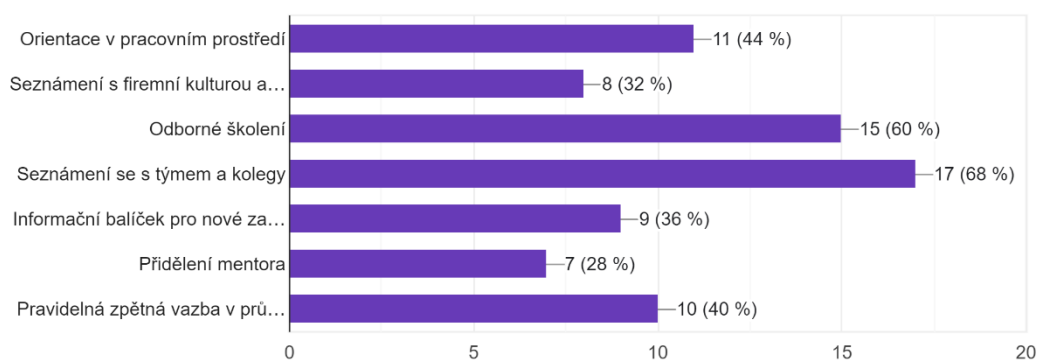
Jak byste hodnotil efektivitu Vašeho současného adaptačního procesu?

25 odpovědí



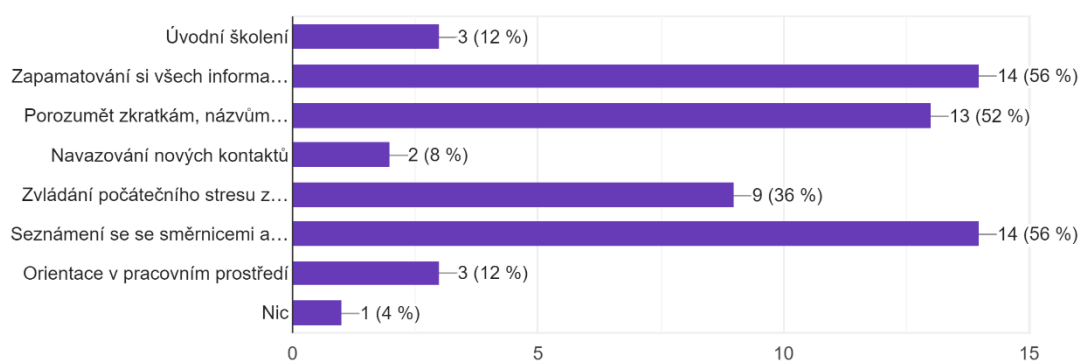
Jaká část adaptačního procesu byla pro Vás nejvíce přínosná?

25 odpovědí



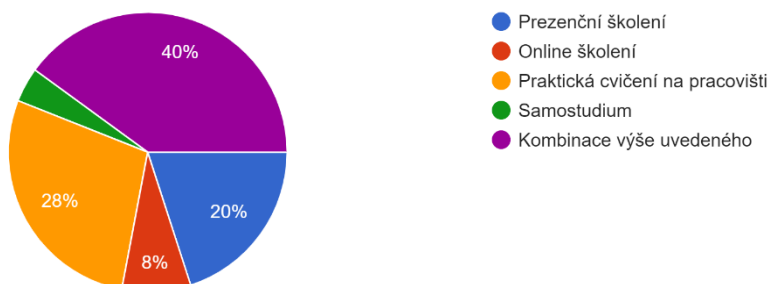
Co pro Vás bylo naopak v prvních dnech v novém zaměstnání nejnáročnější?

25 odpovědí



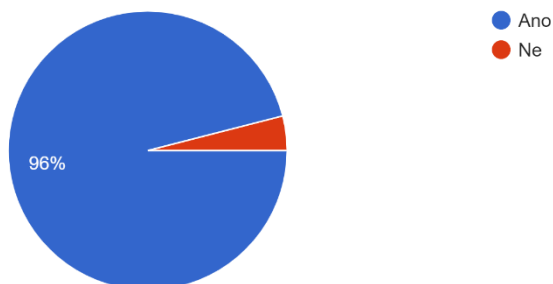
Jaká forma vzdělávání byla během adaptačního procesu nejčastější?

25 odpovědí



Vyhovovala Vám tato forma?

25 odpovědí



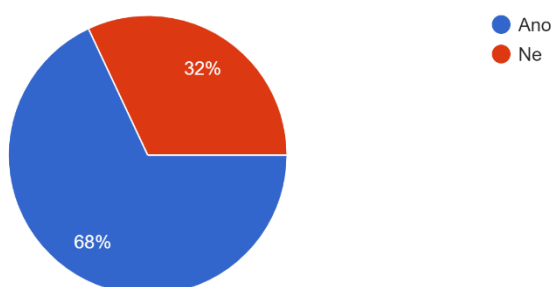
Jakou formu vzdělání byste během adaptačního procesu preferoval/a?

1 odpověď

Osobní zaučení předchůdkyní

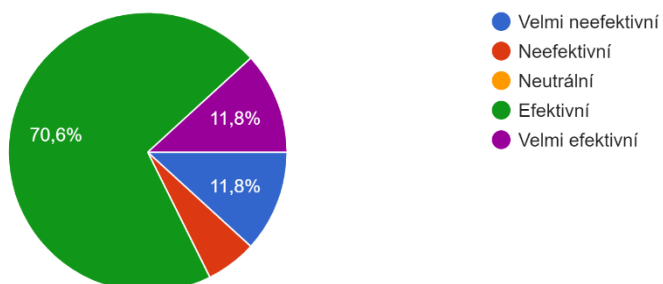
Byl Vám přidělen mentor/buddy/školitel během Vašeho adaptačního období?

25 odpovědí



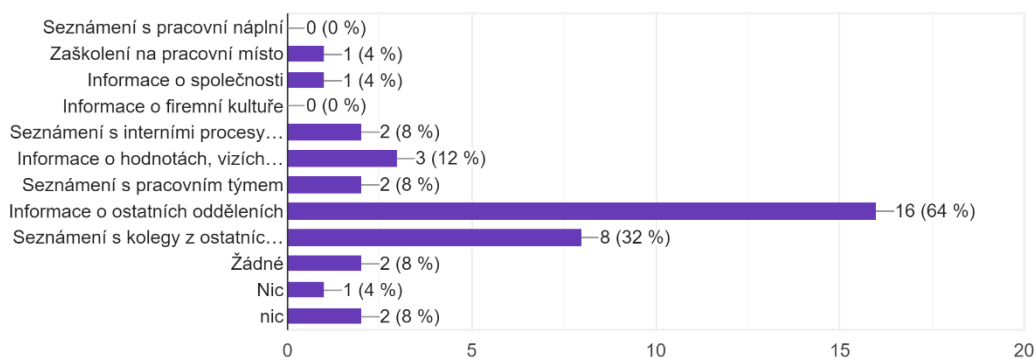
Jak hodnotíte efektivitu této podpory?

17 odpovědí



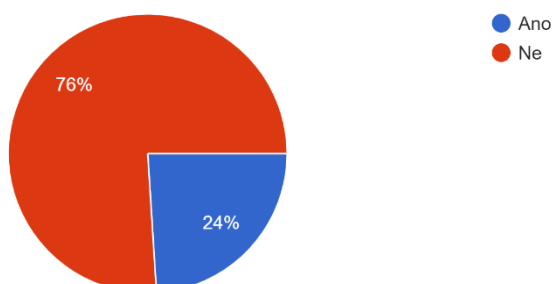
Které informace Vám během adaptace chyběly?

25 odpovědí



Uvítal/a byste v adaptační době jiné celofiremní aktivity podporující Vaší adaptaci?

25 odpovědí



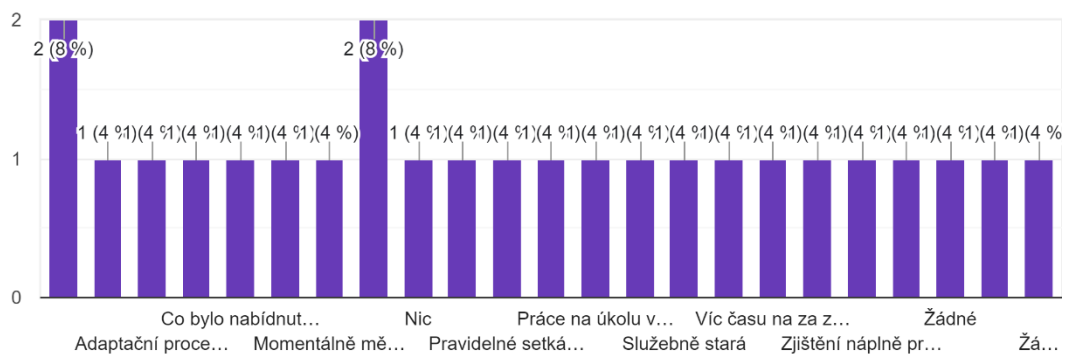
Co byste v rámci této aktivity chtěl/a dělat nebo se dozvědět?

6 odpovědí

- navázat vztahy s kolegy
- Dozvědět se co dělají jiná oddělení a jak se to propojuje s mou pozicí.
- . Nic mi nenapadá
- Seznámit se s ostatními kolegy z jiných oddělení
- společný meeting (poznávací kroužek)
- Nevím

Jaké zdroje nebo aktivity byste chtěli mít k dispozici během adaptačního procesu, které nebyly nabídnuty?

25 odpovědí



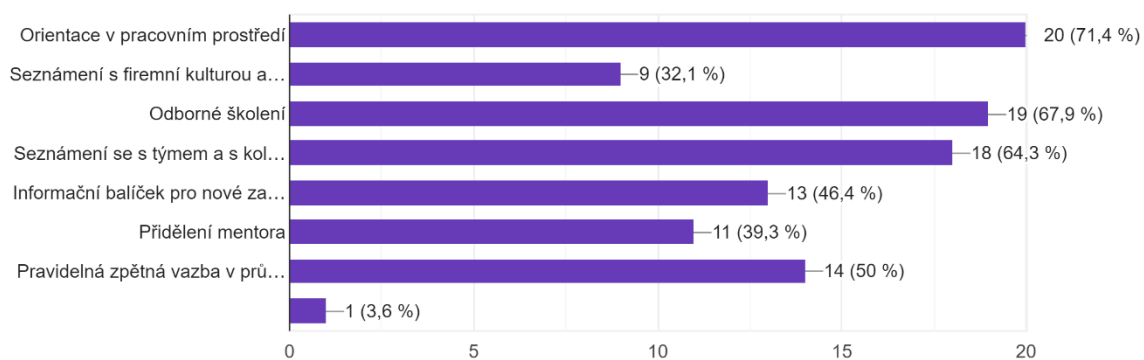
Pokud byste měl/a možnost adaptační proces na Vaši pozici vylepšit, jak byste toho dosáhl/a?

25 odpovědí



Které z následujících aktivit byste uvítali v rámci formálně stanoveného procesu adaptace, pokud by byl zaveden ve Vaší společnosti?

28 odpovědí



Abstrakt

Šrámková, J. (2024). *Adaptační proces nového zaměstnance ve vybrané společnosti* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: Adaptační proces, organizace, řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptační plán

Tato bakalářská práce se zaměřuje na proces adaptace nových zaměstnanců v rámci společnosti Škoda Transportation, a. s. Hlavním cílem práce je provést detailní analýzu a hodnocení stávajícího adaptačního procesu a na jeho základě předložit návrhy na jeho zlepšení. V teoretické části jsou definovány klíčové pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců a procesu adaptace. V praktické části je představena společnost Škoda Transportation, a.s. Dále jsou zde využita data z rozhovorů se zaměstnankyní personálního oddělení a s vedoucím výcvikového centra, která slouží k odhalení silných a slabých stránek tohoto procesu. Na základě identifikovaných slabých stránek, výsledků dotazníkového šetření a poznatků z odborné literatury jsou navrženy specifické změny, které by mohly adaptační proces vylepšit.

Abstract

Šrámková, J. (2024). *Adaptation process of a new employee in the selected company* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: Adaptation process, organization, human resource management, recruitment, employee selection, adaptation plan

This bachelor thesis focuses on the process of adaptation of new employees within Škoda Transportation, a. s. The main objective of the thesis is to perform a detailed analysis and evaluation of the current adaptation process and to present proposals for its improvement. The theoretical part defines key concepts in the field of human resources management, recruitment and selection of employees and the adaptation process. In the practical part, Škoda Transportation, a.s. is introduced. Furthermore, data from interviews with an employee of the HR department and the head of the training centre are used to reveal the strengths and weaknesses of the process. Based on the identified weaknesses, the results of the questionnaire survey and the findings from the literature, specific changes are proposed that could improve the adaptation process.