

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014 – 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Věroslav Mašek

**Adaptační program pro nové zaměstnance v oblasti
nákupu ŠKODA AUTO a. s.**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lilla Svatošová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014 – 2016

DIPLOMA THESIS

Věroslav Mašek

**Program of adaptation for new employees within
purchasing area in ŠKODA AUTO a.s.**

Prague 2016

Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Lilla Svatošová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. 02. 2016

Věroslav Mašek

Poděkování

Děkuji Ing. Lille Svatošové za odborné vedení diplomové práce, za její podněty a doporučení, konzultace a cenné rady, které mi předávala během tvorby této diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce s názvem Adaptační program pro nové zaměstnance v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a. s. ve své teoretické části pojednává o pojmu adaptace jako takové. Autor zde porovnává názory odborníků na dané téma získané z odborné literatury, které nejen utřídil a vzájemně konfrontoval, ale vnesl do nich také vlastní pohled. Na základě zkušeností autora získaných v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. je popsán stávající model adaptačního procesu v rámci této oblasti. Autorovou snahou je dokladovat účinnost nasazení nového konceptu adaptačního procesu vůči původnímu a dokázat tím zefektivnění, účinnost a přínos pro oblast nákupu. V praktické části diplomové práce využil autor k ověření tří předpokladů dotazníkové metody, kterou podpořil realizací řízených rozhovorů s vybranými respondenty.

Klíčová slova

Adaptace, adaptační program, dotazník, firemní kultura, vedení lidí, vzdělávání, zaměstnanec, organizace, personální činnost, řízení lidských zdrojů.

Annotation

This diploma thesis titled Program of adaptation for new employees within purchasing area in ŠKODA AUTO a.s. deals in its theoretical part with the concept of adaptation. Author compares the views of experts in this topic obtained from the literature. Author sort and confront these views and enrich them about his own opinions. Based on the author's experience acquired in the purchasing department of ŠKODA AUTO a.s. he describes the current model of the adaptation process in this area. Author's aim is to prove the effectiveness of the new concept of the adaptation process in comparison to the original concept and demonstrate the effectiveness and contribution for purchasing area. In the practical part of the thesis, author used to verify the three assumptions by force of the questionnaire method, which he supported by implementation of structured interviews with selected respondents.

Keywords

Adaptation, Corporate Culture, Education, Employee, Human Resource Management, Human Resources Activities, Leadership, Organization, Program of Adaptation, Questionnaire.

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI	13
1.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	19
1.3 REALIZÁTOŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	20
1.4 FIREMNÍ KULTURA.....	22
1.5 SOUVISLOST FIREMNÍ KULTURY S ADAPTACÍ.....	27
1.6 SHRNUÍ KAPITOLY.....	28
2 ZAPRACOVÁVÁNÍ A ZAČLEŇOVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	30
2.1 PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	31
2.2 PROCES ADAPTACE.....	33
2.3 PLÁNOVÁNÍ A DÉLKA PROCESU ADAPTACE.....	36
2.4 PRACOVNÍ ADAPTACE.....	38
2.5 SOCIÁLNÍ ADAPTACE.....	39
2.6 METODY VHODNÉ PRO ADAPTACI.....	41
2.7 CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	43
2.8 DŮSLEDKY ADAPTACE.....	44
2.9 SHRNUÍ KAPITOLY.....	45
PRAKTICKÁ ČÁST	47
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	47
3.1 HISTORIE.....	47
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	48
3.3 PERSONÁLNÍ PROSTOROVÉ VYBAVENÍ.....	49
3.4 PRACOVNÍ ŘÁD ORGANIZACE.....	49
3.5 INSTITUCE, ORGÁNY A SPOLUPRACUJÍCÍ ORGANIZACE.....	49
3.6 MOTIVACE K VÝKONU PRÁCE VE ŠKODA AUTO A.S.....	50
4 CHARAKTERISTIKA PŮVODNÍHO STAVU ADAPTAČNÍHO PROGRAMU	51
4.1 ŘÍZENÍ ADAPTACE.....	51
4.2 SLOŽENÍ PŮVODNÍHO ADAPTAČNÍHO PROGRAMU.....	52
4.3 PLÁN ADAPTACE.....	53

4.4	PŘÍRUČKA NÁKUPČÍHO	53
4.5	SKUPINOVÝ ADAPTAČNÍ PROGRAM	54
4.6	DALŠÍ PODPŮRNÉ NÁSTROJE	55
5	CHARAKTERISTIKA NOVÉHO STAVU ADAPTAČNÍHO PROGRAMU	56
5.1	SLOŽENÍ NOVÉHO ADAPTAČNÍHO PROGRAMU	56
5.2	POKYNY PRO PŘÍPRAVU PRACOVNÍHO MÍSTA	57
5.3	KONKRETIZOVANÝ PLÁN ADAPTACE	57
5.4	PŘÍRUČKA NÁKUPČÍHO	57
5.5	SKUPINOVÝ ADAPTAČNÍ PROGRAM	58
5.6	PRAVIDELNÁ SETKÁNÍ S NÁKUPNÍ AKADEMIÍ	58
5.7	TEAMWEB NÁKUPNÍ AKADEMIE	59
5.8	DALŠÍ PODPŮRNÉ NÁSTROJE	59
6	HODNOCENÍ ÚČINNOSTI ADAPTAČNÍHO PROGRAMU	60
6.1	CÍLE PRŮZKUMU, VÝBĚR A KRITÉRIA SLEDOVÁNÍ	61
6.2	METODY VÝZKUMU	61
6.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	62
6.3.1	STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ	63
6.3.2	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ V OBLASTI NÁKUPU	64
6.3.3	HODNOCENÍ NOVÉHO ADAPTAČNÍHO PROCESU	65
6.3.4	HODNOCENÍ PŮVODNÍHO ADAPTAČNÍHO PROCESU	66
6.3.5	INFORMOVANOST NA POČÁTKU ADAPTACE	67
6.3.6	ÚVODNÍ ROZHOVOR A HODNOCENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY	68
6.3.7	SESTAVENÍ PLÁNU ADAPTACE	70
6.3.8	URČENÍ TUTORA	71
6.3.9	NÁPOMOC A OCHOTA TUTORA	72
6.3.10	DŮLEŽITOST TUTORA	73
6.3.11	NÁPOMOC A OCHOTA PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO	74
6.3.12	DOSTATEČNOST PROŠKOLENÍ PRO PŘEVZETÍ POZICE	75
6.3.13	DOPORUČENÍ ZAMĚSTNANCŮ	76
6.3.14	PRAKTICKÉ VYUŽITÍ A PŘÍNOS NABÍZENÝCH NÁSTROJŮ ADAPTACE	77
6.3.15	KVALITA A DOSTATEČNOST NABÍZENÝCH NÁSTROJŮ ADAPTACE	78
6.3.16	OVĚŘENÍ PŘEDPOKLADŮ	79
6.4	ŘÍZENÉ ROZHOVORY	80
6.4.1	PŘÍPRAVA ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ	80
6.4.2	PRŮBĚH ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ	80
6.4.3	VÝSTUPY ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ	81

7	SHRNUTÍ A DISKUZE VÝZKUMU	83
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	84
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Tématem diplomové práce je adaptace nových zaměstnanců v oblasti nákupu ŠKODA AUTO a. s. Hlavním cílem diplomové práce je analýza a hodnocení zavedení nového konceptu adaptačních programů pro nové zaměstnance v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s., dále specifikovat přínosy adaptačního procesu, který je nově nasazen v rámci firmy, analyzovat stávající systém a díky implementaci nového adaptačního procesu zjistit jeho účinky a dopady u nových zaměstnanců.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Obsah teoretické části je rozdělen do dvou hlavních kapitol, které danou problematiku rozebírají v dílčích podkapitolách. První kapitola je orientována na řízení lidských zdrojů a působení právě tohoto faktoru na samotnou adaptaci. Pojem adaptace je pro mnohé personalisty velkou neznámou, většinou se jedná o starší podniky, kde zaostává vývoj struktury společnosti a společnosti jako takové. Z tohoto důvodu se procesu adaptace autor věnuje jak z teoretického hlediska, kde využívá dostupných informací z odborné literatury, tak i z praktického pohledu. Autorovou snahou je dokázat účinnost nasazení nového konceptu adaptačního procesu v organizaci a dokázat tím zefektivnění, účinnost a přínos pro organizaci. U podniků s účastí zahraničního kapitálu je pojem adaptace již zaběhlým procesem, otázkou ale zůstává, zda je tento proces nastaven odpovídajícím způsobem, zda je využíván potenciál, který v sobě skrývá, zda personalisté, případně personální oddělení, dokáží využít všech nástrojů, které vedou nové zaměstnance v začátcích jejich pracovních životů. Právě z těchto důvodů autor vyzdvihuje názory odborníků z praxe a snaží se hledat porovnání, případně shodu těchto jednotlivých názorů, které získal z odborné literatury.

Diplomová práce ve své teoretické části popisuje proces adaptace, především účast samotných pracovníků - jediného lidského zdroje, který vytváří organizacím ziskovost. Pojem lidské zdroje je obsažen v první části práce. Autor zde věnuje prostor hlavním úkolům při řízení lidských zdrojů - kde se tvoří lidský kapitál, jaké jsou ve společnostech hlavní personální činnosti, které jsou důležité pro zdravý rozvoj kmenového personálu. Je zde věnován prostor i realizátorům řízení lidských zdrojů a vlivu samotné firemní kultury na adaptaci nových zaměstnanců. Firemní kultura je

jedním z faktorů, který ovlivňuje rozhodování u nových potenciálních zaměstnanců, kteří hledají nové pracovní pozice právě v té či dané organizaci. Firemní kultura patří mezi priority pro všechny organizace. Je to právě tento faktor, který může rozhodnout o budoucím působení firmy na daném trhu či v daném segmentu.

Druhá část teoretické části diplomové práce se věnuje zapracování a začleňování nových zaměstnanců v rámci jejich nástupu do organizací. Zde je věnován prostor vysvětlení samotného procesu přijímání nových zaměstnanců, který patří k nejdůležitějším procesům ve firmách a má vliv na všechny organizační složky. V procesu přijímání nových pracovníků dochází k několika krokům, které jsou především administrativního rázu. V dalších kapitolách je popsán proces adaptace, kde byla zaměřena pozornost na rozdělení adaptace, na adaptaci pracovní a adaptaci sociální. Samotná adaptace začíná tím, že jedinec obdrží důležité informace o organizaci. Spolu s tím souvisí i to, kdo se bude o adaptaci starat. Autor zde vyzdvihuje důležitost vedení adaptace buď přímým nadřízeným, případně osobou, která je jmenována vedením společnosti. Důležitost této osoby je dle závěrů autora nejpodstatnější, je totiž za implementaci nových pracovníků přímo zodpovědná a je v zájmu tohoto pracovníka, aby proces adaptace byl co nejúspěšnější a zároveň i z pohledu vedení formy co nejrychlejší.

Ve druhé kapitole teoretické části práce je věnován prostor popisu plánu adaptace a samotné délce adaptačního procesu. Délku adaptace nových pracovníků nelze všeobecně definovat, neboť je závislá na mnoha faktorech. Odborná literatura tuto dobu definuje velmi rozdílně, záleží vždy na dohodě mezi personálním oddělením, přímým nadřízeným a náročnosti vykonávaných činností. Dále autor popisuje a uvádí několik metod, které lze v adaptačním procesu využít. Pokud jsou metody pro adaptaci nových pracovníků vhodně zvoleny, lze jimi dosáhnout efektivnější a rychlejší aktivizace nových zaměstnanců v organizaci. V závěru druhé části práce se autor věnuje definování cílů a důsledkům adaptačních procesů. Jedním z hlavních cílů adaptačních procesů ve firmách je co nejrychlejší a bez velkých stresových a konfliktních událostí realizovaný nástup zaměstnanců do pracovního života. Ze strany vedení je vyžadována co možná nejkratší adaptace tak, aby mohl pracovník být pro organizaci výkonný co nejdříve.

Praktická část je rovněž rozdělena do dvou částí. První část se v úvodu zabývá popsáním původního stavu adaptace v dané organizaci - jaké bylo složení adaptačního procesu, zda byl stanoven plán adaptace, zda a jaké byly používány dokumenty v rámci původních procesů a zda byly využívány všechny dostupné nástroje adaptace u nových zaměstnanců.

Druhá část praktické části se již věnuje charakteristice nového stavu adaptačního programu, jeho cílům, výběru a kritériím sledování pro zhodnocení. Dále jsou uvedeny metody výzkumu, které autor zvolil. První je metoda dotazníku, aby tak autor nejtransparentněji dokázal své předpoklady o ne zcela dobrém stavu adaptačního procesu v rámci organizace. Druhou byla analýza prostřednictvím řízených rozhovorů, které měly za cíl provést hloubkové šetření názorů a hodnocení adaptace samotnými zaměstnanci. V kapitole je věnován prostor historii organizace, kmenovému personálu a motivaci, závěrem zhodnocení získaných skutečností, shrnutí výsledků výzkumu a jsou sepsány autorovy návrhy a doporučení pro lepší a efektivnější nastavení adaptačního procesu v rámci sledované organizace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

Pro zajištění adaptačních procesů v rámci organizace patří k nejdůležitějším faktorům úspěchu zaměření se nejdříve na tzv. lidský kapitál, tj. pracovníky, zaměstnance, všechny ty, kteří se podílí na chodu firmy a zároveň na úspěšném chodu společnosti. Zaměstnanci patří k základu fungování společnosti, a proto je velmi důležité zajistit jejich rozvoj. Zajištění rozvoje kmenových zaměstnanců zabezpečí společnostem možnost flexibilně reagovat na nečekané změny pracovního trhu. Zajištěním správného řízení lidských zdrojů by měla být umožněna rychlá reakce a minimalizace negativních dopadů. Ve spojitosti s vedením lidí v organizaci se lze setkat v odborné literatuře i v praxi s několika spolu souvisejícími pojmy. Jedná se o personální práci nebo čistě jen o personalistiku, dále také o personální administrativu, či přímo řízení lidských zdrojů. Koubek k řízení lidských zdrojů uvádí: „*Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.*“¹

Armstrong se k řízení lidských zdrojů vyjadřuje: „*Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí a organizací. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale je, nebo mělo být,*

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.

zaměřeno také na etický rozměr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami. 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.“²

Řízení lidských zdrojů v sobě obsahuje mimo jiné i lidské zdroje jako takové. V dnešní době se jedná o velice často využívané spojení. Ekonomika našeho státu neustále roste, což umožňuje vznik nových pracovních míst, která požadují již jiné kvalifikace a cíleně zaměřený personál, než bývalo obvyklé doposud. Zde je prostor, kde chytré podniky myslící na svoji budoucnost, začínají zaměřovat síly na rozvoj vlastních zaměstnanců tak, aby rozšířily jejich kompetence. V případě vývoje situace na trhu se organizace může začít věnovat výrobě jiného sortimentu nebo se zaměřit na poskytování jiných služeb než doposud. A právě zde se projeví připravenost stávajícího personálu, čímž se organizace stává konkurenceschopnější, flexibilněji dokáže reagovat na vývoj trhu. Hroník uvádí: *„V malých firmách zodpovídá za rozvoj lidských zdrojů manažer, který řídí, vede své lidi a nepotřebuje k tomu personalistu. Ve středních firmách je vytvořeno již minimální personální oddělení. Není příliš vnitřně členěno. Ve velkých firmách se setkáváme s členitějšími modely řízení rozvoje lidských zdrojů. Také tady odpovídá za rozvoj svých lidí manažer, ale má k tomu různě zaměřené personalisty. V poslední době se uplatňuje troj-složkový model, který nahrazuje tradiční model. Ve velkých firmách je již zřejmé rozdělení personální divize na specializované útvary. Personální řízení může být centralizované nebo decentralizované. Centralizované personální řízení nabízí jednotu personálního řízení, ale často bývá odtržené od reálných problémů jednotlivých závodů a produkuje například tréninky, které nemají jasnou návaznost na praxi. Decentralizované personální řízení vychází ze znalosti prostředí, ale je nákladnější a je obtížné zabezpečit jeho jednotnost v celé firmě. Jako kompromis vzniká decentralizované řízení s metodickým řízením z centra. V této variantě organizačního uspořádání je obvykle vzdělávání realizováno z centra,*

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 43. ISBN 978-80-247-5258-7.

protože je zde dublování aktivit nejnákladnější a nejméně efektivní. Administrativa se však stává náročnější. Tradiční model spíše akcentuje produktově orientované oddělení řízení lidských zdrojů.“³

Pracovníci, kteří disponují dosaženými dovednostmi, znalostmi, mají zkušenosti, jsou flexibilní a mají loajalitu vůči zaměstnavateli, znamenají pro firmu nejcennější kapitál. Každý majitel, případně management firmy, který zodpovědně řídí, si je vědom faktu, že nedostatek lidských zdrojů, případně nedostatečně kvalifikované lidské zdroje, mohou pro firmu znamenat významné náklady navíc. Vodák a Kucharčíková konstatují, že podnik, který nevyvíjí své systémy, procesy, vybavení, produkty a služby pro zákazníky, stagnuje a ohrožuje tím svoji budoucí činnost. Výše uvedená autorská dvojice také uvádí, že tato kritéria platí v principu i o lidech: „*Rozvoj zaměstnanců znamená změnu a adaptaci na okolní změny situace a působící síly. Proto, aby lidé nestagnovali, musejí se rovněž přizpůsobovat měnícím se podmínkám. To znamená, že je potřeba rozvíjet jejich schopnosti. Rozlišujeme tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:*

- ***musí se realizovat*** – přičemž jde o základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů;
- ***mělo by se realizovat*** – v tomto případě jde o dovednosti přinášející pravděpodobně podniku užitek, například manažerské dovednosti;
- ***podnik je chce realizovat*** – přičemž přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu, například podpora vytváření požadované podnikové kultury.“⁴

O hlavních cílech a úkolech rozvoje zaměstnanců a řízení lidských zdrojů autor širěji pojednává v následujících kapitolách.

³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 26. ISBN 978-80-247-1457-8.

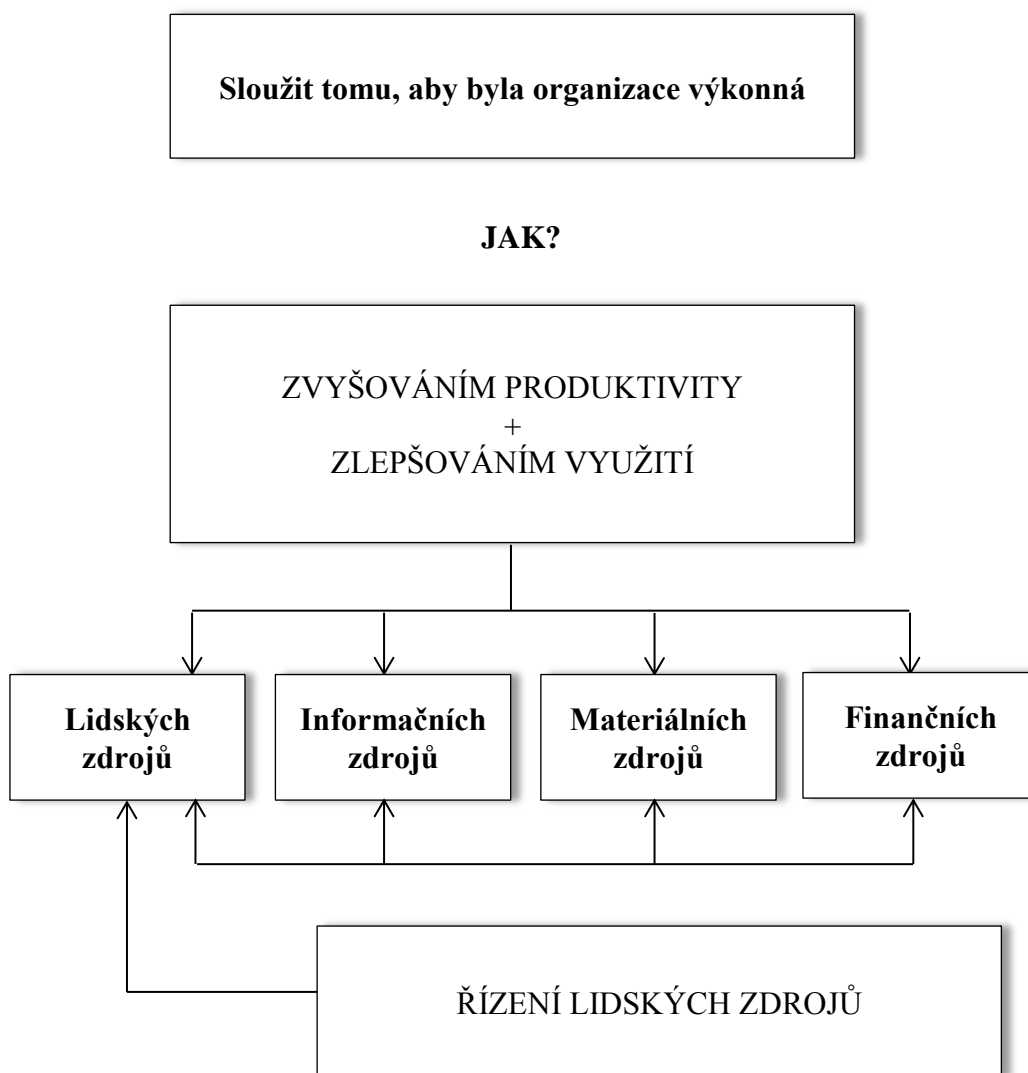
⁴ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 79. ISBN 978-80-247-3651-8.

1.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je výkonnost organizace, její neustálý ekonomický vývoj. Je zde velký tlak dokázat reagovat na aktuální vývoj trhu. Zajištěním výkonné organizace tak, aby se její život stále zlepšoval, lze jen neustálým zlepšováním a využíváním všech zdrojů, které jsou v rámci společnosti k dispozici. Je tím myšleno zaměření se hlavně na finanční, materiální, informační a především lidské zdroje. K hlavním úkolům řízení lidských zdrojů patří také vytvoření určité souhry mezi managementem a personálním oddělením. Každá tato část organizace má trochu jiný pohled na potřebné činnosti, které jsou vhodné pro rozvoj podniku. Je důležité umět rovnoměrně využít pracovní síly tak, aby nevznikala zbytečná duplicita zaměstnanců, což je pro podnik výdaj navíc. Je důležité udržovat a rozvíjet personál, jak po stránce vzdělanosti, tak i odbornosti. Na zaměstnance má personální rozvoj jen dobré účinky, stoupá jejich sebevědomí a tím je zajištěn dobrý přístup k pracovním činnostem. Je nutné definovat pracovní úkoly, provádět analýzy za účelem nalezení slabých míst v organizace a tím eliminovat zbytečné výdaje, které může společnost vynaložit jiným způsobem. Dědina a Cejthamr uvádí k úkolům řízení lidských zdrojů následující: „Z hlediska dlouhodobého můžeme hlavní cíl a úkol personální práce definovat jako cílevědomou a aktivní podporu plnění hlavního cíle podniku. Tím není nic jiného než udržení a rozvoj podniku v tržních podmínkách, které jsou charakterizovány neustále se měnícím prostředím. Podnik je velmi závislý na tom, jak se mu podaří využít pracovní sílu způsobem, který odpovídá jejím specifickým vlastnostem. Výše zmíněná snaha o výkon může být omezena, nejsou-li pracovní síly plně využívány v souladu se způsobilostí nebo za vhodných pracovních podmínek. Řízení lidských zdrojů je tedy zaměřeno právě na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.“⁵

⁵ CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací.* Praha: Grada, 2005, s. 224. ISBN 80-247-1300-4.

Koubek úkoly řízení lidských zdrojů a jeho dopady názorně dokumentuje na obrázku 1: „*Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopad názorně dokumentuje schéma.*“⁶



Obr. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Kmenový personál, který je zahrnut do znalostního rozvoje v rámci svojí aktivity se stává pro společnost obrovským přínosem. Pokud je zaměstnanec sám z vlastní iniciativy aktivní, má zájem o svůj vlastní rozvoj, nečeká nečinně až na obdržení příkazu, je vedením nebo managementem uznáván. Mnohdy je takovému zaměstnanci

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.

poskytnut bonus v rámci podpory při aktivitách směřujících k jeho seberozvoji. Lze mu poskytnout různé benefity například v podobě poskytnutí studijního volna nebo poskytnutím neplaceného volna, ale třeba také v podobě možnosti úhrady nákladů na učební pomůcky. Přínosem v těchto případech pro organizaci je finanční nenáročnost na rozvoj znalostí daného pracovníka. Zaměstnanec, který sám proaktivně rozvíjí své kompetence, je pro firmu tím pravým lidským potenciálem. Naopak finančně náročný může být samotný rozvoj lidských zdrojů v rámci organizace, jak Barták uvádí: *„Jde o cílevědomé úsilí směřující k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí a zahrnující stanovení osobních cílů, plány osobního rozvoje, učení a tréninku, plán rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilostí. Celkově tedy představuje permanentní úsilí vedoucí ke zhodnocení lidského kapitálu a jeho dalšímu zdokonalování. Zejména jde o systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize (akceptace firemní vize na základě osobní vize zaměstnance), týmové učení, důvěru, angažovanost, tvořivost, flexibilitu a adaptabilitu zaměstnanců. Zároveň jde o rozšiřování možnosti dále se učit a experimentovat, zahrnující i právo na chyby.“*⁷

Personální a sociální procesy v rámci společnosti se uskutečňují jen v takovém měřítku a sledují jen takové cíle, které jsou součinné s principem organizační kultury. Organizační kultura určuje základní cíle, včetně zásad a metod v řízení lidí v rámci firmy. Má velký vliv na podobu všech procesů v rámci řízení lidských zdrojů. Definování organizační kultury lze chápat jako shromáždění očekávání, která působí na rozvoj vzdělávání v samotné společnosti a obsahuje mnoho možných typologií. Hroník k typologiím uvádí: *„Typologie je postavena na předpokladu, že vnější vlivy určují charakter vnitřního prostředí. Jedním z vlivů je rychlost zpětné vazby trhu, který na rozhodnutí může reagovat velmi rychle s poměrně velkým zpožděním. Druhý vliv je míra konkurence. Velká míra konkurence nastává, když žádná z firem nemůže získat větší tržní podíl, protože se o něj dělí více firem. Cílem je však získat určitý náskok, který umožňuje získat větší podíl a vstoupit do prostoru, kde již není taková tlačnice.“*⁸

⁷ BARTÁK. Strategie v podnikové praxi. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 101. ISBN 978-80-86851-68-6.

⁸ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 16. ISBN 978-80-247-1457-8.

1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Organizacemi je kladen důraz na aktivity, které podporují pružnost, efektivnost, formování pracovníků. Vše je založené na aktivitách realizovaných v souvislosti s řízením lidských zdrojů v organizaci. K významným faktorům, které ovlivňují chod organizací, je péče o zdravé pracovní prostředí, tj. vztahy na pracovišti, péče o samotné zaměstnance (jejich motivace, zaměstnanecké benefity, odměňování). Konkrétní personální činnosti pramení z již vytvořených organizačních struktur, ale vychází také z plánování lidských zdrojů. K tomu přispívají i výsledky personálních výzkumů a různé informační systémy. Koubek k tématu personální činnosti uvádí: „*V literatuře je možné setkat se s různým počtem a různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí), nejčastěji se však uvádějí v přibližně následující podobě:*

- 1) *Vytváření a analýza pracovních míst.*
- 2) *Personální plánování.*
- 3) *Získávání, výběr a přijímání pracovníků.*
- 4) *Hodnocení pracovníků.*
- 5) *Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru.*
- 6) *Odměňování.*
- 7) *Vzdělávání pracovníků.*
- 8) *Pracovní vztahy.*
- 9) *Péče o pracovníky.*
- 10) *Personální informační systém.*
- 11) *Zdravotní péče o pracovníky.*
- 12) *Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.*
- 13) *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.*⁹

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 20. ISBN 978-80-7261-168-3.

V průběhu implementace nových pracovníků do pracovních procesů je prioritní personální činností správný výběr pracovníků, samotné získávání pracovníků a samozřejmě také proces přijímání pracovníků. Jde tedy o aktivity, které adaptačním procesům předcházejí a samozřejmě můžou velkou mírou ovlivnit samotnou adaptaci nových zaměstnanců. Před samotným výběrem nových zaměstnanců je základem vlastní analýza struktury podniku, jasná definice firemní kultury a uvědomění si aktuálních potřeb organizace. Při dodržení těchto faktorů při výběru nových pracovníků předejde společnost problémům při samotné adaptaci nových zaměstnanců, jelikož již výběrovým řízením projdou lidé, kteří jsou seznámeni s firemní kulturou dané organizace, jsou seznámeni se strukturou a vědí, co je od nich očekáváno. Předejde se tedy problémům, které mohou samotný výběr zaměstnanců zbytečně prodlužovat a zatěžovat tím personální oddělení, které se mohlo zaměřit již na jedince, kteří akceptují organizační strukturu i firemní kulturu, a budou tedy tím pádem plnit své pracovní povinnosti dříve a ochotněji než jedinci, kteří disponují zcela odlišnými kompetencemi. Výše popsané personální činnosti jsou samozřejmě závislé především na velikosti dané společnosti.

Další kapitola přiblíží samotné realizátory personálních činností, co je jejich hlavním úkolem a zda je rozdíl v personálních činnostech v malých podnicích a velkých firmách.

1.3 REALIZÁTOŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola se zabývá tím, kým jsou personální činnosti prováděny, a zda jsou personální činnosti v malých podnicích jiné, než ve velkých firmách. Rozdíl je zde zřejmý, neboť v malých podnicích mnohdy nejsou personální oddělení vůbec zřízena natož, aby byla vůbec řízena. Důvodů k tomu může být hned několik. Jedním z nejvíce opakovaných důvodů, proč menší firmy nemají založena personální oddělení, je samozřejmě nedostatek financí. Za personální činnosti je většinou zodpovědný buď přímo majitel společnosti, nebo řídicí pracovník v přímé zodpovědnosti majiteli. Další důvodem, a to je bohužel velmi černobílé vidění, je názor, že založení personálního oddělení v menší firmě nemá vůbec opodstatnění. Organizace ubírající se tímto směrem

nemá stanovené dlouhodobé cíle, jelikož bez přímého řízení personálních činností nelze zůstat efektivní společností. Velké firmy, které mají samostatným oddělením personální činnosti zajištěny, mohou mít výhodu. V dnešní době je velký problém najít dobré zaměstnance. Pro výběr vhodných zaměstnanců existuje řada metod a postupů, všechny jsou však závislé na pracovní náplni a na povaze té dané profese, proto se samozřejmě i metody a postupy liší. Právě z důvodu této rozdílnosti je managementu firem nápomocno personální oddělení. Je to ovšem jen poradní orgán, konečné rozhodnutí musí vždy vzejít právě od managementu nebo od osob vybavených rozhodovací pravomocí. K hledání vhodných potenciálních zaměstnanců je možné využít několik zdrojů a metod. Urban k tomu uvádí následující: „*Hledání vhodných uchazečů se může opírat o řadu metod. Patří k nim:*

- 1) *Pohled dovnitř organizace. Ve větších organizacích by prvním místem, kam se podívat, měla být organizace sama.*
- 2) *Osobní doporučení. Dobré zaměstnance lze často nalézt na základě osobních doporučení spolupracovníků, kolegů z profese, přátel nebo známých.*
- 3) *Školy. Nákladově velmi efektivní metodou vhodnou zejména pro organizace kladoucí důraz na vlastní zaškolení nových zaměstnanců je získávání uchazečů přímo ze škol, často i v průběhu jejich studia.*
- 4) *Úřady práce. Zpravidla nepříliš efektivní zdroj nových zaměstnanců vhodný zejména pro méně kvalifikované pozice. V obdobích hromadného zeštíhlování firem však může přinést i kvalifikované kandidáty.*
- 5) *Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání. Najímání dočasných pracovníků se stalo pro řadu společností rutinní záležitostí. Její výhoda spočívá ve flexibilitě a rychlém řešení.*
- 6) *Personální společnosti zabývající se přímým vyhledáváním kandidátů. Jde o řešení vhodné při obsazování specializovaných pozic, u kterých existuje omezený trh, a rovněž tehdy, kdy si potenciální zaměstnavatel přeje provést skutečně vyčerpávající průzkum možných kandidátů, tj. nespokojuje se s víceméně náhodným vzorkem kandidátů, kteří se přihlásí na inzerát.*
- 7) *Internet. Může být efektivní při hledání mladých spolupracovníků. Výhody internetu spočívají v rychlosti a nízkých nákladech. Pro hledání kvalifikovaných zaměstnanců slouží především přímé nabídky pracovních*

pozic na vlastních webových stránkách firem umožňující získat podrobné informace jak o náplni volných pracovních míst, tak o firmě samotné.

- 8) *Inzeráty. Jejich použití je vhodné tam, kdy potřebujeme informaci o volném místě předat velkému počtu potenciálních kandidátů a kdy se tito kandidáti mohou rekrutovat z velmi širokého okruhu osob.*¹⁰

Z výše uvedeného vyplývá, že k získání nových zaměstnanců je zapotřebí značného úsilí, a je tím opodstatněná i existence personálního oddělení, které se výběrem zabývá, a mělo by být schopno nalézt takové zaměstnance, kteří splňují kvalifikační požadavky pro danou organizaci. U takových pracovníků je předpoklad, že u nich dojde k dobré adaptaci na pracovní prostředí a práci samotnou.

Nadcházející kapitola se věnuje firemní kultuře. Právě firemní kulturu, která je pro všechny firmy originální, lze označit i jako duševní vlastnictví, které řada firem ctí nadevše. Firemní kultura patří k jednomu z faktorů, které ovlivňují rozhodování u nových potenciálních zaměstnanců, kteří hledají nové pracovní pozice právě v té či dané organizaci. Firemní kultura patří mezi priority pro všechny organizace. Je to právě tento faktor, který může rozhodnout o budoucím působení firmy na daném trhu, nebo v daném segmentu. V případě poškození firemní kultury (externím nebo interním faktorem), může být organizace tak zasažena, že může dojít k nezájmu ze strany zákazníků, což může vést i k ukončení činnosti dané společnosti.

1.4 FIREMNÍ KULTURA

Pojem organizační nebo firemní kultura byl v literatuře poprvé v širším měřítku zmíněn v 70. letech minulého století. Jedním z hlavních důvodů byl „japonský ekonomický zázrak“, na který američtí organizační teoretici byli nuceni reagovat. Obrovský ekonomický růst Japonska vyvolával otázky týkající se efektivnosti práce západních manažerů a jejich technik na vedení organizací. Podle Lukášové a Nového

¹⁰ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 40. ISBN 978-80-7357-925-8.

existují dva základní přístupy k firemní kultuře: „**Interpretativní přístup**, který má své kořeny především v kulturní antropologii, chápe kulturu jako „něco, čím organizace je.“ Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Klíčový význam zde nemá objektivní realita, ale interpretovaný význam (důležitost, účel, obsah). V rámci **objektivistického přístupu** je kultura chápána jako něco, „co organizace má.“ Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která (vedle jiných proměnných, jimiž jsou například struktura, systémy apod.) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.“¹¹

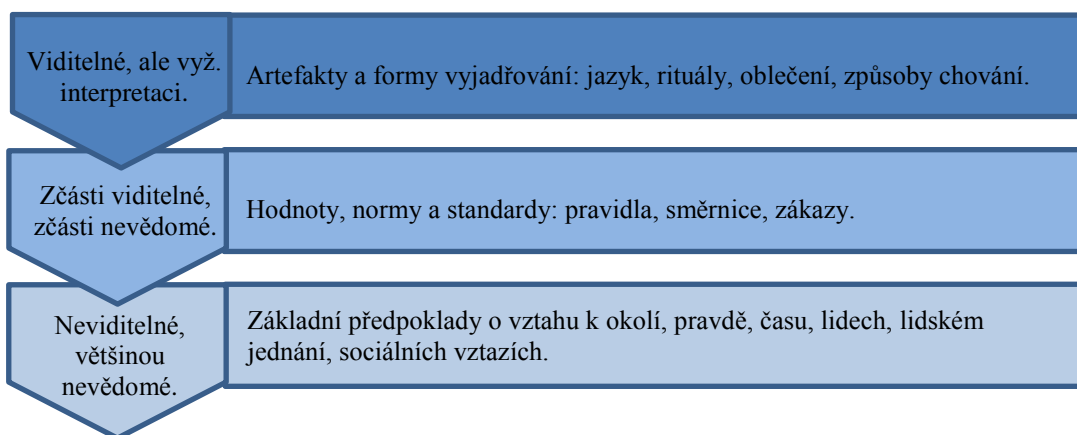
Na rozdíl od Lukášové a Nového Veteška upozorňuje na to, že až do relativně nedávné doby existovaly ve firemních organizacích s ohledem na požadavky práce a možnosti zaměstnanců dva rozdílné světy: „Problémy s touto dualitou pak vznikají zejména proto, že požadavky kladené na výkon neodpovídají aktuálním možnostem, respektive kompetencím pracovníků. Tuto problematickou oblast se snaží eliminovat systematický, respektive strategický přístup ke vzdělávání pracovníků a od devadesátých let dvacátého století pak koncepce řízení podle kompetencí.“¹² Firemní kultura má ovšem své nesporné opodstatnění i v rámci oblasti řízení lidských zdrojů. Vzhledem k výše uvedenému se jeví, že pro vysvětlení pojmu firemní kultura neexistuje exaktní jasná definice, protože každý člověk si dokáže pod tímto pojmem představit něco jiného. Obecně se dá říci, že se jedná o soubor hodnot, rituálů, symbolů. Lze hovořit i o zvyklostech a lze sem zařadit také historky. Většinou se jedná o historky, které poukazují na nějakou nestandardní událost, může se jednat o události týkající se úspěchu nebo i nepříjemných věcí. Firemní kultura obsahuje pracovní normy, hodnoty, postupy a zvyklosti uplatňované ve firmě. Každá organizace má svoji specifickou firemní kulturu, a právě takové difference rozlišují společnosti mezi sebou. Některé firmy nemají na první pohled zjevnou firemní kulturu, na druhé straně existuje řada společností, která

¹¹ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 20. ISBN 80-247-0648-2.

¹² VETEŠKA, J. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Educa Service, 2011, s. 111. ISBN 978-80-87306-09-3.

je typická svou jasně danou firemní kulturou (většinou se jedná o nadnárodní společnosti, které si příkladně zakládají na dodržování interních předpisů, někdy až v přehnané míře). Takové společnosti razí tezi, že kdokoli navštíví jejich pobočky kdekoli na celém světě, má dostat ty samé produkty, ty samé služby. Například lze takto jasně popsat společnost McDonald. Tato globální společnost disponuje jasně definovanou firemní kulturou, má jasně popsané interní normy a postupy, které jsou závazné pro všechny zaměstnance. V dnešní době pojem firemní kultura nabírá na své důležitosti, její význam je neodpuštělný. Cejthamr a Dědina uvádějí na téma významu kultury následující: „*Kultura pomáhá objasnit, proč různé skupiny lidí chápou věci svým způsobem a jinak než ostatní. S rostoucí mezinárodní konkurencí také roste význam národních kultur. Otázky kultury a potřeba porozumění se stávají důležitou součástí chování, manažerského nevyjímaje. Kulturní praxe se v různých zemích značně liší, a proto i naše kulturní hodnoty mohou být někdy nebo někde nesrozumitelné, obtížně pochopitelné. Kultura zajišťuje souvislost životních postojů a hodnot a umožňuje procesy rozhodování, koordinace a řízení. Kultura je podstatnou součástí efektivního a výkonného podniku.*“¹³

Firemní kultura má své úrovně a mezi těmito úrovněmi jsou samozřejmě určité souvislosti, jak uvádí Kasper a Mayrhofer na obrázku 2:



Obr. 2: Úrovně organizační kultury a jejich souvislosti

¹³ CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 2005. Praha: Grada, s. 224. ISBN 80-247-1300-4.

„Veškerá kultura je postavena na uznávaných předpokladech o lidském jednání, o vztahu k okolí nebo pojetí pravdy a času. Existence těchto předpokladů není vůbec zpozorovatelná a navíc je vnímání jejich přítomnosti mnohdy i nevědomé. Na těchto základních předpokladech jsou vytvářena veškerá psaná a mnohdy i nepsaná organizační pravidla, normy a hodnoty.“¹⁴

Pravého úspěchu, který má přinést dobře organizovaná a hlavně dodržovaná firemní kultura, bude dosaženo pouze za předpokladu, že všichni zaměstnanci, počínaje výrobními techniky a konče vedoucím managementem, budou loajální vůči firmě a budou ctít tyto hodnoty, které firemní kultura obsahuje. Samotní vedoucí pracovníci musí jít příkladem všem zbývajícím pracovníkům, proto případné poškození image firmy končí na těchto vedoucích postech skoro pokaždé ukončením spolupráce. Jestliže dojde k poškození image společnosti, je náprava velice složitá, neboť firemní kultura působí na veřejnost jako funkční celek. Opětovné získání dobrého jména nebo náklonosti zákazníků, je mnohdy velice náročný proces, a to jak časově, tak zejména finančně. Výsledek je ovšem v takovéto situaci nepředvídatelný. Jsou známy i skutečnosti, kdy společnosti na základě porušení dobrého jména firmy zažalovaly jisté bývalé zaměstnance, soudy vyhrály, bývalý zaměstnanec byl potrestán, protože se jednalo o cílenou akci poškodit společnost, ovšem dobré jméno se firmě nepodařilo získat zpět. Zájem zákazníků ochabl natolik, že společnost zkrachovala. V některých případech je známo, že firma radši rovnou změnila své jméno a své zaměření v rámci podnikatelského segmentu, a tím bylo zacíleno na jinou skupinu zákazníků s cílem začít v jiném oboru. Urban vysvětluje úspěšnou kulturu takto: *„Projevy úspěšné kultury se mohou v různých organizacích i odvětvích částečně lišit, a to v závislosti na strategii a konkurenčních výhodách organizace. Její hlavní principy jsou však pro většinu prosperujících organizací společné. Patří k nim:*

- *důraz na výkon, osobní odpovědnost a pracovní náročnost;*
- *pružnost - jde o otevřenost vůči novým myšlenkám a přístupům, schopnost rychle se rozhodovat a zavádět nové postupy;*

¹⁴ KASPER, H. a M. WOLFGANG. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, s. 103. ISBN 80-86131-57-2.

- *důvěra a otevřenost;*
- *dodržování etických hodnot - jde o důraz na dodržování etických norem ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům i vnějšímu okolí, zájem o dobrou pověst firmy a její sledování;*
- *loajalita zaměstnanců vůči firmě, tj. pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou, odpovědnost vůči vlastní práci.*¹⁵

Právě loajalita zaměstnanců vůči firmě je to, čeho lze dostatečnou adaptací dosáhnout. Výše uvedené hodnoty, prvky nebo organizační normy, které patří k firemní kultuře, jsou více méně ctěny zaměstnanci dané společnosti. Je samozřejmostí, že někteří pracovníci sdílejí tyto prvky firemní kultury více a jiní zase méně. Jedna část zaměstnanců může hodnoty firemní kultury sdílet velmi silně, někteří o to méně. Tento jev lze popsat tak, že se jedná o sílu firemní kultury. Pokud pracovníci sdílí hodnoty společnosti intenzivně, lze to popsat jako silnou kulturu. Silná kultura může mít velký vliv na fungování společnosti, může relativně efektivně působit na fungování procesů v rámci firmy. V případě, že však zaměstnanci nesdílejí společné hodnoty, normy firmy, jedná se o kulturu s nízkou možností vlivu na interní chod, a lze tedy hovořit o slabé firemní kultuře. V odborné literatuře není popsána rovnováha mezi těmito stránkami. Nelze tedy detailně říci, zda je lepší, když ve firmě převládá vliv silné firemní kultury, či vliv slabé firemní kultury. Oba vlivy přinášejí své pozitivní, ale i negativní skutečnosti. Nelze mezi těmito vlivy najít určitou hranici. Existují společnosti s nízkým vlivem na firemní kulturu, a přesto jsou ve svém oboru úspěšné. Jedná se o společnosti pohybující se v segmentu, kde není velká konkurence, například ve zdravotnictví (nové přístroje pro operační sál).

Důležitý, pro správné fungování firmy, je i zdravý realistický přístup. Společnost musí umět reagovat pružně na vývoj potřeb na trhu. Pokud se podaří organizaci reagovat na potřeby trhu, je automaticky pro své pracovníky zajímavější. Stávající firmy působící ve stejném segmentu jsou ohroženy konkurencí, a tím se stává celá společnost konkurenceschopnější. Maximální užitek z této skutečnosti má samotný koncový

¹⁵ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 215. ISBN 978-80-7357-925-8.

zákazník, který může maximálně těžit z těchto bojů na trhu. Zajímavou vlastností pojmu firemní kultury je také to, že má mnohotvárné interdisciplinární vztahy. Touto problematikou se na rozdíl od již jmenovaných autorů obsáhle zabývají Steinmann a Löhr: „*Filozofické, právní a psychologické aspekty jsou zde uváděny na předním místě. Vedle toho jsou zde však vazby na řadu jiných disciplín, které potřebují ještě vysvětlení ve světle uvedeného pojetí. K nim počítáme ekonomické disciplíny (ekonomiku podniku, národní hospodářství), stejně tak jako například sociologii. Všechny tyto disciplíny se již v minulosti zabývaly více či méně intenzivně tematikou hospodářské a podnikové etiky.*“¹⁶

Autor poukazuje na důležitost pojmu firemní kultura v souvislosti s konkurenceschopností organizací v rámci složitých světových obchodních trhů. Tento faktor se stává v historickém kontextu stále důležitější, jelikož potřeby zákazníků se stávají stále, více náročnějšími. Plnit tyto nároky je jedním z hlavních faktorů úspěšné organizace.

1.5 SOUVISLOST FIREMNÍ KULTURY S ADAPTACÍ

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, každý nový pracovník se při vstupu do organizace automaticky přizpůsobuje firemní kultuře té dané společnosti. Dle všech dostupných zdrojů je výhodnější už před nástupem do zaměstnání být seznámen s firemní kulturou, s hodnotami, které daná firma sdílí. Zásadní je seznámení se s nejdůležitějšími faktory firmy, jaký je její směr, co její zaměstnanci dodržují nad rámec pracovních řádů atd.

Pokud se takto jedinec dokáže seznámit s danými faktory ještě před samotným nástupem do společnosti, získává automaticky výhodu, která může být rozhodující, pokud je pracovní smlouva uzavřena na zkušební dobu. Tyto nabitě poznatky mohou pomoci vedoucím pracovníkům při rozhodování, zda bude s jedincem uzavřena nová

¹⁶ STEINMANN, H. a A. LÖHR. *Základy podnikové etiky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 112. ISBN 80-85865-56-4.

pracovní smlouva, anebo může také případně vést k rozhodnutí nadále ve spolupráci nepokračovat. Takto získané dovednosti pomohou jedinci v rámci adaptace v prvních dnech v novém zaměstnání. Pokud pracovník získá při pohybu po pracovištích potřebná data (jedná se např. o mezilidské vztahy, prostředí kde se pracuje, způsoby využívání společných prostor, společně používaný firemní slang, způsoby oblékání, nejrůznější rituály), znamená to velkou pomoc v rámci adaptace mezi stávajícími zaměstnanci, nemluvě o dobrém vlivu na vedoucí pracovníky. V rámci adaptačního období jedinec již pozná, jak firma funguje, co je pro ni důležité, jaké dodržuje normy a co mu případně hrozí za nedodržení těchto pravidel. Důležité aspekty firemní kultury mohou mít psanou formu, ale většina je jich nepsaných. Proto je velmi důležité vědět, jaké dopady může mít porušení těchto psaných i nepsaných pravidel.

Pochopení těchto faktorů pomůže jedinci v rámci adaptace k lepšímu startu v novém prostředí. Vliv bude projevem nejen fyzické pohody, ale co je důležitější, bude spokojen po stránce duševní a sociální. Lépe si zvykne na nový pracovní kolektiv, na komunikaci s novými kolegy a kolegyněmi. A navíc, jak již bylo řečeno, utváření a změna dané firemní kultury představují klíčovou personální činnost, a proto v rámci personálních činností je adaptace poměrně velmi úzce svázaná.

1.6 SHRNU TÍ KAPITOLY

První kapitola této práce se věnovala tématu řízení lidských zdrojů. Lidé patří k jednomu z nejdůležitějších zdrojů pro zajištění možného vývoje, případně změny pracovního trhu a působí tak samozřejmě i na ostatní zdroje ve společnosti. Pro potřeby řízení lidských zdrojů ve společnostech slouží takzvané personální činnosti. Tyto činnosti v sobě zahrnují různorodé aktivity, týkající se například analýz stávajících pracovních míst, slouží k výběru nových pracovních míst, hodnocení nově přijatých zaměstnanců, adaptačních programů pro nové zaměstnance, věnují se též samotné péči o personál v rámci jeho působení v organizacích.

Následnou samotnou realizaci personálních činností v rámci organizační struktury má v zodpovědnosti personální oddělení. Personální oddělení je vždy přímo podřízeno vedení organizace nebo řídicímu managementu. Bylo popsáno i téma samotného vzniku uvnitř společnosti, zda je funkce tohoto oddělení důležitá, jaké má přínosy, vlivy a zda je výhodné pro organizaci personální oddělení utvářet, starat se o chod, a to i přesto, že to znamená pro firmu finanční náklad. Právě finance patří k těm faktorům, které ovlivňují chod personálního oddělení. Stejně tak má na fungování personálního oddělení vliv i změna okolního prostředí, interní vlivy, tj. právě finanční nákladnost. Proto je důležité, aby personální oddělení mělo své interní plánování, jak krátkodobého tak i dlouhodobého rázu. Důležité jsou jasně definované cíle, správně nastolená personální politika a vize, kam by se měla společnost ubírat. Všechny tyto aspekty pomáhají v adaptačních procesech nejen novým zaměstnancům, ale i těm stávajícím. Tyto jasně dané hodnoty je důležité v rámci firmy správně reprodukovat a zajistit, aby o těchto důležitých náležitostech byli všichni pracovníci v organizaci řádně informováni. Nově příchozí zaměstnanci tedy mohou být hned správně informováni a vědí, jak to ve společnosti funguje, co je pro společnost důležité a zároveň, co je od nich očekáváno.

Další téma se dotýká vlivu firemní kultury na adaptační procesy v rámci organizace, koordinaci firemní kultury s procesem řízení lidských zdrojů, což určuje ráz firemní kultury, a toho, jaké jsou hlavní prvky firemní kultury.

Nadcházející kapitola je zaměřena na komplikovaný proces zapracovávání nových pracovníků a jejich začlenění do organizační struktury podniku. Jedná se o jednu ze součástí personálních činností.

2 ZAPRACOVÁVÁNÍ A ZAČLEŇOVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Jak bylo uvedeno v první kapitole, pro přijímání nových zaměstnanců hraje důležitou roli adaptace. Jedná se o tu část, která v případě podcenění může společnost připravit o možnou výhodu v rámci konkurenčního boje. Dobře nastavené adaptační procesy dokáží pomoci v rámci implementace nových pracovníků do organizační struktury společnosti. Pro mnohé jedince se jedná vždy o stresovou situaci, ale právě díky správně fungující adaptaci v rámci společnosti pomáhají adaptační procesy v minimalizaci těchto potíží a zjednodušení samotného kroku začlenění nových zaměstnanců. Stýblo k tématu adaptace uvádí: „*Přijímání pracovníků lze chápat dvojitým způsobem. První pojetí (užší) obsahuje procesy související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do podniku. Druhé pojetí (širší) zahrnuje kromě předchozího případu i procesy související s přechodem současného zaměstnance na nové (odlišné, jiné apod.) místo v podniku.*“¹⁷ Dotýká se tedy i druhé části, a to je samotný přestup pracovníka v rámci firmy. Lze měnit pozici v rámci své stávající působnosti, případně je možná úplná změna kvalifikace. Zde jsou také velmi důležité správně fungující a řízené adaptační procesy. Cílem je pro společnost minimalizace finančních nákladů, tj. aby přechod již stabilního zaměstnance proběhl pokud možno s minimálním finančním nákladem. Tomu napomáhá přesně řízená potřeba firmy vlastnit kvalitní adaptační procesy. Pro společnost to znamená na začátku finanční náklad, ale následně lze již takový proces aplikovat a využívat v průběhu života firmy a jen aktualizovat z důvodu změn, kterými každá společnost může procházet. Veškeré aktivity organizace by měly směřovat k jasně definovaným cílům. Jedná se o snazší, finančně nenáročnou, rychlou a pokud možno bezproblémovou adaptaci nových pracovníků. Samozřejmě lze hovořit i o přestupech v rámci firmy, zde jsou cíle samozřejmě stejné jako u nově přijímaných pracovníků. Délka samotné adaptace

¹⁷ STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 70. ISBN 978-80-726-1097-6.

u nových pracovníků by neměla převyšovat šest měsíců, je to samozřejmě závislé na druhu a typu pozice. Po této době se stává pracovník řádným členem organizační struktury a zároveň je již součástí pracovního kolektivu, kde pracovník působil v průběhu samotné adaptace.

V nadcházející kapitole diplomové práce je detailněji popsáno samotné přijímání nových zaměstnanců v rámci procesu adaptace.

2.1 PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Proces samotného přijímání nových zaměstnanců patří k nejdůležitějším procesům ve firmách. Tato činnost má vliv na všechny organizační složky organizace. Utváří se tím mimo jiné i firemní kultura nebo také firemní klima, protože každý člověk je jedinečný a i možná nevědomě má vliv na vývoj firemní kultury. Armstrong na téma přijímání lidí do organizace uvádí: *„Noví zaměstnanci se budou zajímat o to, pro koho budou pracovat (kdo bude jejich přímým nadřízeným nebo vedoucím týmu), s kým budou pracovat, co budou dělat první den a jak vypadá jejich pracoviště (kde je vchod, východ, toaleta, šatna, jídelna). Některé z těchto informací může novým zaměstnancům poskytnout personalista, popřípadě jiná pověřená osoba. Ale nejdůležitějším zdrojem informací je přímý nadřízený nebo vedoucí týmu.“*¹⁸

Z uvedeného vyplývá, že přímý nadřízený tedy patří k jednomu z nejdůležitějších lidí. Jedná se o osobu, která je pro mnohé nové pracovníky jedinou známou skutečností. V mnoha případech se tato osoba stává jediným komunikačním kanálem mezi pracovníkem a zbytkem firmy. Takovou osobou se může stát i jiná osoba v rámci firmy, kdy přímý nadřízený definuje jedince, který je za péči o nové zaměstnance ve firmě zodpovědný. Takový jedinec musí mít zkušenosti s řízením firmy, komplexní přehled, musí znát provázanost činností v rámci chodu společnosti a musí mít komunikační schopnosti na takové úrovni, aby byl schopen srozumitelně a smysluplně předávat

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. Vyd. 2015. Praha: Grada Publishing, s. 310. ISBN 978-80-247-5258-7.

nabité vědomosti, dovednosti a zkušenosti. Takto získané informace jsou zásadní i při samotném procesu jejich předávání. Je velmi důležité umět zkušenosti správně předat, jasně je definovat a v ideálním případě strukturovaný obsah předávaných informací spojit nejlépe s praktickou částí. Praktická zkušenost je nejlepším způsobem, jak získané informace uvést v život a ukázat, jak bude rámcově vypadat pracovní náplň.

V rámci některých společností je problém s popsáním takové činnosti a zahrnutí této části pracovní doby do samotných pracovních popisů. V rámci firem je tato činnost vykonávána v rámci standardní pracovní doby. Takový jedinec pak samozřejmě ztrácí svůj pracovní prostor pro svou činnost a musí o to více nahrazovat takto ztracený čas. Nabízí se tedy jedinečná možnost zahrnout tento proces do pracovních popisů práce. Problémem, který se vyskytuje v rámci organizačních struktur, je nemožnost nad rámec tabulkových tarifů odměn odměnit ty pracovníky, kteří se aktivně zapojují do zapracovávání nových kolegů do pracovního života. Tato činnost není většinou v pracovních náplních zahrnuta, přitom patří mezi nejdůležitější aktivity týkající se začlenění nových pracovníků. Pokud se stane, že noví pracovníci nejsou dobře zaškoleni, odráží se to poté v prvotních pracovních situacích, kde se projeví nedokonalý proces adaptace, a tam už je bohužel těžké věci měnit. Následky jsou různé, ale jeden je pro všechny organizace stejný. Je jím zpomalení procesu adaptace nových pracovníků, čímž vznikají vícenáklady pro firmy, a to je pro mnohé vedoucí pracovníky nepříliš dobrá zpráva. Důležité tedy je, aby proces adaptace byl plánovaný, měl jasně dané časové ohraničení, byl systematický a intenzivní. Samotná délka pro začlenění nováčků do pracovního procesu je závislá na druhu pracovního místa, každé místo a každá profese je jinak náročná, tudíž nelze jasně definovat všeobecnou časovou jednotku. Ta by měla být určena zvláště na jednotlivé pracovní kategorie dle pracovního zařazení. Z důvodu zajištění dostatečné kvality práce, produktivity a zachování všech priorit pro chod firmy je důležité mít nastaven efektivní pracovní program, který zajistí celkové usnadnění a podporu v rámci začlenění nových pracovníků do firem a efektivně tak propojí nové zaměstnance se stávajícím personálem. To vše napomůže k hladkému procesu začlenění nových pracovníků.

Nadcházející kapitola se věnuje samotnému procesu adaptace, jeho definici a oblastem adaptace - pracovní a sociální, a rozdílu mezi nimi.

2.2 PROCES ADAPTACE

Jakmile vstoupí pracovník do nového prostředí mezi nové kolegy, je samozřejmostí, že je potřebná určitá doba, tu lze pojmenovat „dobou hájení“, kdy se jedinec seznamuje se společností, poznává ji a stává se postupně její součástí. K jednomu ze základních předpokladů patří schopnost jedince přizpůsobit se, neboli se adaptovat na nové prostředí. Veteška adaptační proces definuje následovně: *„V oblasti řízení lidských zdrojů se jedná o snahu jedince vyrovnat se s novým pracovním prostředím. Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení (zpracování) pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Proces adaptace musí být formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním útvarem, sníží se tak riziko adaptačního procesu, který je vyvolán reakcí na nové pracovní prostředí a situace. Další výhodou je rychlejší zapojení pracovníka do pracovního týmu a rychlejší dosažení adekvátního pracovního výkonu. V rámci adaptace dochází k orientaci pracovníka, tj. k obecnému seznámení se s firmou, firemní kulturou a s etickým kodexem, vnitřními předpisy a s podmínkami výkonu práce. Orientace zkracuje dobu adaptace nového pracovníka. U některých pozic je nutné připravit adaptační plán, který přesně stanoví obsah a délku adaptace. Nejefektivnější metoda seznámení nového pracovníka s organizací v rámci procesu jeho adaptace na nové pracoviště je tzv. rotace práce.“¹⁹*

Co se týče samotného pojmu rotace práce, tak rotace patří k základním adaptačním procesům. Díky rotaci, tj. pracovníkovi je umožněno vyzkoušet si různá pracovní zařazení a druhy činností, si jedinec osvojí základní návyky. Zjistí tak základní informace o činnostech firmy, zjistí co, jak a kde se v rámci firmy vytváří za produkty, případně jaké jsou hlavní pracovní náplně jednotlivých útvarů a může si rozšířit síť kontaktů.

Armstrong uvádí k tématu uvádění nových zaměstnanců toto: *„Uvádění nových zaměstnanců do útvarů by měl, pokud je to možné, zahájit vedoucí útvaru, nikoliv přímý nadřízený, nebo vedoucí týmu. Vedoucí útvaru může nové zaměstnance přivítat, může je*

¹⁹ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 18. ISBN 978-80-247-4748-4.

*stručně seznámit s činností útvaru a následně je předá přímým nadřízeným nebo vedoucím týmů, kteří zajišťují uvádění nových zaměstnanců na pracoviště. Je však důležité, aby se vedoucí útvaru do uvádění nových zaměstnanců zapojil, aby se s novými zaměstnanci vzájemně poznali.*²⁰

Oba autoři se shodují, že hlavní roli v adaptaci nových zaměstnanců hraje vedoucí, či přímý nadřízený. Právě ten může svou snahou a vůlí proces adaptace ve spolupráci s personalistou nejen zkvalitnit, ale i urychlit. Pro firmy je nejsledovanějším údajem právě rychlost adaptace nových pracovníků. Je to odvislé samozřejmě od možnosti mít co nejdříve nové zaměstnance na pracovištích a zajistit tak bezproblémový chod výroby, potažmo jiných útvarů v rámci organizace. Pro co možná nejrychlejší adaptaci je přímo závislá kvalita poskytnutých informací, kvalita, jakou se informace předkládají. Vycházejí také z výběru pracovníků, je tím přímo spojená tedy práce personálního oddělení, které je zodpovědné za výběr zaměstnanců. Každé pracoviště, každá pracovní pozice má ovšem jinou potřebu adaptačních procesů, jsou zapotřebí různé druhy poskytujících informací. Koubek na toto téma uvádí: *„Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat, v hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází.*²¹

Stýblo na téma adaptační proces uvádí: *„Adaptační proces má pomoci novému pracovníkovi snadno se zapojit do kolektivu a najít si v něm roli, překonat počáteční rozpaky při navazování vztahů, pochopit podnikovou kulturu a rychle se včlenit do pracovního procesu.*²²

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. Vyd. 2015. Praha: Grada Publishing, s. 310. ISBN 978-80-247-5258-7.

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 192. ISBN 978-80-7261-168-3.

²² STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 71. ISBN 978-80-726-1097-6.

Urban v tématu adaptace nových zaměstnanců upozorňuje zejména na důležitost stanovení adaptačního plánu pro začínajícího pracovníka. Adaptační plán by měl být dle Urbana stanoven prioritně ihned při nástupu do nového zaměstnání, jak dále uvádí: „Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, s jakými organizačními útvary by se měl seznámit (případně jakou dobu by v nich měl strávit) a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku.“²³

Nový a Surynek upozorňují však na to, že proces adaptace člověka na práci probíhá ve dvou základních rovinách:

- v rovině pracovní adaptace: „Je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám;“²⁴
- v rovině sociální adaptace: „Je proces, při kterém si jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li ke změně postavení (pracovní pozice) pracovníka v pracovní skupině.“²⁵

Oproti Novému a Surynkovi, Šikýř člení adaptaci zaměstnanců na formální a neformální adaptaci, také adaptaci definuje jako orientaci zaměstnanců a uvádí: „Adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců, je poslední etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním (skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci), odborným zapracováním (přivyknutí na podmínky a požadavky vykonávané práce) a sociálním začleněním (přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti) přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Formální adaptace se uskutečňuje

²³ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, s. 55. ISBN 80-86395-46-4.

²⁴ NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2002, str. 148. ISBN 80-247-0384-x.

²⁵ Tamtéž, s. 149.

*systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků.*²⁶ Šikýř v rámci adaptace zaměstnanců vyzdvihuje důležitost role vedení manažera nebo zkušeného pověřeného zaměstnance. Poukazuje také na to, že pokud je tato skutečnost dodržována a ctěna, je proces adaptace nových zaměstnanců účinnější, a pro ty, kterých se týká, také snadnější.

2.3 PLÁNOVÁNÍ A DÉLKA PROCESU ADAPTACE

V rámci organizací působících v České republice je procesu adaptace věnováno nedostatečné množství času a pozornosti, které si adaptační procesy zasluhují. Jejich váha ovšem s přibývajícím časem stoupá a společnosti si začínají uvědomovat důležitost toho mít začleněné adaptační procesy do svých organizačních popisů, řádů a norem. Po nástupu nových pracovníků do firem je samozřejmě důležité řídit průběh adaptace, důležitější ovšem je jeho včasné a řádné naplánování. Toto plánování musí být odsouhlaseno napříč firmou tak, aby všechny dotčené orgány byly včas informovány o nadcházejících událostech a mohly tak být řádně připraveny. Tím se zabrání zbytečným průtahům a nepříjemnostem, které mohou nastat. Dotčené útvary nestačí pouze informovat, ale musí být dodrženy i potřeby těchto útvarů, tj. pokud je zapotřebí přípravy (buď technologického, případně organizačního rázu) musí být tyto potřeby vyslyšeny. Cílem je samozřejmě vzájemná spolupráce těchto útvarů, tím se zabrání zbytečným průtahům a napomůže to tak novým pracovníkům v řádném a klidném zapracování. Jak Armstrong uvádí: „*Smyslem uvádění lidí do organizace je přivítat nové zaměstnance v organizaci a poskytnout jim základní informace, které potřebují, aby si v organizaci co nejrychleji a nejlépe zvykli a začali pracovat. Cílem je:*

- *překonat počáteční fázi nejistoty, kdy všechno může novému zaměstnanci připadat jako neobvyklé a neznámé;*

²⁶ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 108. ISBN 978-80-247-5212-9

- *navodit v mysli nového zaměstnance pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v organizaci zůstane;*
- *zajistit, aby nový zaměstnanec co možná nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu;*
- *snížit pravděpodobnost, že nový zaměstnanec z organizace záhy odejde.*²⁷

Samotná délka adaptace nových pracovníků nejde všeobecně definovat. Je závislá na mnoha faktorech. Pokud budeme hledat všeobecně definovanou maximální délku, jedná se o šest měsíců, jak uvádí Hroník: *„Optimální délka trvání adaptačního procesu jsou čtyři až šest měsíců. Tedy adaptační proces obvykle přesahuje zkušební dobu, zejména u lidí disponujících znalostmi. U operátorských pozic může být délka adaptačního procesu kratší než je zkušební doba. Adaptační proces bude kratší také v organizacích na jedno použití.*“²⁸

Pro snazší průběh adaptace je vhodné mít vypracovanou koncepci, tu by mělo vypracovat personální oddělení. Koncepce by měla zahrnovat obsah, účel, metody a časový plán pro účely adaptace. Za průběh adaptace by pak měl být zodpovědný přímý nadřízený pracovník, který dohlíží na samotný průběh adaptace. Měl by být v přímém kontaktu s personálním oddělením s cílem jasně a rychle reagovat na vyvstalé problémy.

K délce adaptačního procesu Stýblo uvádí: *„Adaptační proces nelze uspěchat. Vyžaduje přiměřený čas, závislý na charakteru práce a její náročnosti, předchozí zkušenosti a praxi adaptovaného, na úrovni a kvalitě přípravy adaptačního procesu samého atd. Každopádně by měl být zpracován plán, podle kterého se jednotlivé činnosti v adaptaci budou řídit i časově.*“²⁹

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 310. ISBN 978-80-247-5258-7.

²⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 130. ISBN 978-80-247-1457-8.

²⁹ STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 74. ISBN 978-80-726-1097-6.

Hroník i Stýblo se shodují, že je důležité mít připravený adaptační plán. Firmy, které se chovají zodpovědně, tudíž mají snahu o to, být konkurenceschopnější, vnímají potřebu významu lidských zdrojů, věnují adaptačním procesům velkou váhu. Existuje řada firem, které nové pracovníky rovnou zařadí do běžného pracovního procesu a nechají tak jedince na pospas novým kolegům, kteří mají sami své pracovní úkoly. Existuje ale i řada firem, které jsou právě zodpovědné za své budoucí kroky a zaměřují se na adaptační procesy. Připravují různé adaptační programy, kde se nejčastěji objevuje základní seznámení se společností, s její historií i budoucností. Zaměřují se také na pracovní podmínky, firemní řády a pravidla, ochranu zdraví, bezpečnost práce. Adaptační programy mívají délku trvání jednoho až dvou dnů, lze je definovat jako nástupní školení, které je samozřejmě závislé na velikosti společnosti.

Nadcházející kapitola bude věnována oblastem adaptace. Samotný průběh adaptace probíhá v několika rovinách, jednou rovinou je adaptace pracovní, tj. vše, co se týká pracovní náplně, a v druhé rovině, tj. sociální. Do sociální adaptace patří vše, týkající se mezilidských vztahů na pracovištích.

2.4 PRACOVNÍ ADAPTACE

V průběhu adaptace v rámci pracovní oblasti dochází k seznámení nových zaměstnanců s obecnějšími informacemi o podniku, tj. hlavní činnosti podniku, organizační strukturou, cíli a vizemi. Následně se doporučuje přejít k detailnějším informacím o jednotlivých částech organizace. Pokud se jedná o pozice ve vedení firmy, případně řídicí funkce, je vhodné seznámit pracovníky s činnostmi všech jednotlivých útvarů. Toto lze nejlépe zajistit rotací, o které již bylo v této kapitole zmíněno. Definice dle Vetešky k rotaci práce zní takto: *„Představuje v podniku důležitý nástroj rozvoje pracovníků. Jde o systematické změny pracovních míst s cílem adaptovat nové či méně zkušené pracovníky na úkoly v jednotlivých odborných útvarech podniku. Pokud je rotace práce (job rotation) provozována cíleně, převažují její výhody.*

*Výrazně formuluje kvalifikační profil zaměstnanců, zvyšuje jejich výkonnost a lidi motivuje k pracovní kariéře. Nicméně rotace práce může přechodně snížit produktivitu práce, zejména po příchodu nových pracovníků na pracovní pozice.*³⁰

V rámci pracovní adaptace dochází k porovnávání mezi požadavky zaměstnavatele a mezi praktickými zkušenostmi nových zaměstnanců. Jak Bedrnová a Nový uvádějí: „*Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládnutí změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku.*“³¹

Pro pozitivní průběh pracovní adaptace má velkou roli samotná připravenost nových pracovníků na specifika nadcházejících pracovních úkolů. Toto samozřejmě definuje na samém začátku personální oddělení, ale je zřejmé, že samotná příprava jedince napomůže k hladkému průběhu adaptace. Tuto přípravu lze pojmenovat jako odbornou přípravu, která může být zabezpečena různými druhy školení, přípravných kurzů či praxí v rámci jiné organizace.

2.5 SOCIÁLNÍ ADAPTACE

V sociální části je zahrnuto vše, co se týká mezilidských vztahů na pracovištích. Sociálními vztahy v rámci skupiny počínaje a postupem v rámci organizační struktury organizace konče. Tím dochází ke spojení pracovního prostředí s novými spolupracovníky. Jak Bedrnová a Nový uvádějí: „*Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny*

³⁰ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. Vyd. Praha: Grada, 2014, s. 238. ISBN 978-80-247-4748-4.

³¹ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, s. 321. ISBN 80-85943-57-3.

i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině (např. při postupu do funkce jejího vedoucího).“³²

Cílem sociální adaptace je přizpůsobení se k vzájemné komunikaci v rámci organizace, přizpůsobit se podmínkám těchto komunikačních procesů v určitém sociálním prostředí. Mezilidské vztahy, vztahy mezi zaměstnanci, jsou pro mnohé pracovníky velmi důležité. Právě tyto vztahy mají přímou souvislost s efektivitou práce, proto je velmi důležité dbát na klima panující v pracovních týmech. Je důležité, aby se dodržovala určitá rovnováha na pracovištích. Není vhodné mít plně uvolněnou atmosféru a na druhou stranu se nedoporučuje vládnout tzv. tvrdou rukou. Je ideálem mít od každého něco a umět to správně aplikovat na své podřízené.

Sociální a pracovní adaptace se vzájemně ovlivňují a také se samozřejmě doplňují. Řízení adaptačních procesů, potažmo zvládnutí těchto dvou rovin, tj. sociální a pracovní, je pro chod organizace velmi žádoucí. Jsou to právě sociální a pracovní adaptace, které se velkou mírou podílejí na utváření vztahů zaměstnanců k vykonávaným činnostem. Mají vliv na chování zaměstnanců v rámci pracovních skupin, a to vše se odráží ve výsledcích zaměstnanců, v jejich efektivitě, pracovitosti a loajalitě pracovat právě v takové společnosti. Všechny tyto uvedené faktory ovlivňují výsledný obraz organizace, utváří se tím firemní kultura. Tyto faktory jsou velmi důležité, jelikož i podle tohoto kritéria jsou společnosti vyhledávány novými žadateli, jakožto organizace, které se zodpovědně starají o své zaměstnance.

Pracovní a sociální adaptace jsou pevně spojené, nelze je oddělovat. Adaptaci lze pokládat za úspěšnou až tehdy, pokud jedinec zvládne obě dvě její součásti, tj. pracovní i sociální adaptaci. Jakými metodami toho lze dosáhnout uvádí následující kapitola.

³² BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, s. 321. ISBN 80-85943-57-3.

2.6 METODY VHODNÉ PRO ADAPTACI

Metody, které mohou být nápomocny při adaptaci nových zaměstnanců, jsou využívány rovněž pro vzdělávání již stávajících zaměstnanců. Lze je ale použít právě i pro pracovníky, kteří nově nastupují do zaměstnání. Koubek dělí metody na použitelné mimo pracoviště a metody použitelné na pracovišti. Pro adaptaci jsou vhodné právě metody používané na pracovišti:

- *„Instruktáž při výkonu práce, která je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka;*
- ***Coaching** představuje - na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem;*
- ***Mentoring** je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi samém;*
- ***Counselling** patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem;*
- ***Asistování** je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům;*
- ***Pověření úkolem** je rozvinutím předcházející metody, popřípadě její závěrečnou fází;*
- ***Rotace práce** je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace;*
- ***Pracovní porady** jsou rovněž považovány také za vhodnou metodu formování*

pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.“³³

Na základě vhodně zvolené metody lze dosáhnout efektivnější a rychlejší aktivizace nových zaměstnanců do organizace, což je jedním z hlavních cílů adaptace. Koubek uvádí jako jednu z metod adaptace koučování. Podle Urbana spočívá podstata koučování zaměstnanců a jejich skupin na stálém nepřímém vedení, podporování a povzbuzování s cílem rozvinout a implementovat nové schopnosti a podpořit jejich sebedůvěru a samostatnost. Urban se k tomuto vyjadřuje následovně: *„Poptávka po koučování jako manažerském nástroji roste v souvislosti s novými požadavky na zaměstnance. K hlavním přínosům, které koučování organizaci přináší, patří:*

- *zvýšení odborných i osobních předpokladů zaměstnanců, posílení jejich schopnosti chápat svou roli v rámci organizace;*
- *podpora produktivity a tvořivosti zaměstnanců;*
- *možnost posílení rozhodovacích kompetencí pracovníků;*
- *urychlení procesu firemního učení;*
- *posílení inovací;*
- *využití předností týmové spolupráce;*
- *posílení pracovní motivace;*
- *zvýšení osobní odpovědnosti a samostatnosti zaměstnanců;*
- *větší možnost získat a udržet schopné pracovníky;*
- *omezení nežádoucí fluktuace.*“³⁴

Přestože Koubek i Urban si uvědomují důležitost koučování, Rosinski považuje ovšem za zásadní v rámci koučování stanovení smysluplných a významných cílů. Podle Rosinskiho pomáhá koučování formovat cíle a dosahovat jich. Rosinski dále uvádí, že koučování usiluje o autentičnost: *„Pokud má u koučovaných vytvořit opravdové zaujetí a odhodlání dosáhnout vytyčených cílů, tyto cíle jim nelze uložit nebo prodat, ale musí*

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 267. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁴ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 149. ISBN 80-7357-220-6.

souznít s jejich vnitřními, niternými motivy a hodnotami.“³⁵ Dále uvádí, že koučové jsou bezvýhradně přesvědčeni, že potenciál lidí je mnohem větší, než který se u nich projevuje. Rosinski tvrdí, že koučování by mělo usnadňovat a pracovat s jednotlivci i s týmy: „Koučování je umění – uměním zvolit v určité konkrétní situaci efektivní přístup, tvůrčím způsobem kombinovat techniky, postupy a odborné poznatky, modely a hlediska s cílem zvládnout obtížné úkoly a problémy a navrhnout inovativní procesy umožňující koučovaným uspokojit jejich potřeby.“³⁶

2.7 CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU

Jedním z hlavních cílů adaptačního procesu je co největší možné zkrácení doby, kdy je nový zaměstnanec v období adaptace, a není tak pro organizaci ziskový. Na jednu stranu je toto vidění problému velmi krátkozraké, ale při správném nastavení adaptačního procesu je i krátký adaptační proces úspěšný. Vše záleží na dohodě mezi personálním oddělením a vedením organizace, výsledek těchto dohod má přímý vliv na obsah a formu adaptačních procesů ve firmách. K cílům Bedrnová a Nový uvádějí: „Hlavní cíle řízení adaptačního procesu z hlediska pracovníka spočívají v dosažení toho, aby pracovník:

- co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené;
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry;
- přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku.“³⁷

Hlavní cíl a smysl adaptačních procesů ve firmách je snaha o co nejrychlejší, bez velkých stresových a nekonfliktních událostí, nástup do pracovního života. Ztotožnit se

³⁵ ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, s. 26. ISBN 978-80-7261-195-9.

³⁶ ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, s. 27. ISBN 978-80-7261-195-9.

³⁷ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, s. 322. ISBN 80-85943-57-3.

s nastaveným stylem práce v dané organizaci, efektivně přistupovat k novým úkolům, převzít hodnoty firemní kultury a co nejrychleji si osvojit specifické dovednosti a znalosti potřebné pro výkon dané činnosti.

K cílům adaptace lze zahrnout i její úspěšnost, jak uvádí Stýblo: „*Efektivnost náborových aktivit lze měřit v adaptačním procesu počty a analýzou odchodů nových zaměstnanců ve zkušební době. Analýza by se měla zaměřit na důvody, proč pracovník odchází nebo proč jej firma musela propustit ve zkušební době. Mnohdy časté zjištění, že jsme nevhodně nastavili parametry pracovního místa a očekávání kandidáta, může firmě přinést poměrně značné časové a finanční ztráty.*“³⁸

2.8 DŮSLEDKY ADAPTACE

Vstup nových pracovníků do organizací je samozřejmě vždy obtížný proces, který vyžaduje od obou zúčastněných stran, tj. nového pracovníka a stálého personálu, oboustrannou trpělivost a určitý díl empatie. Jak bylo zmíněno, existuje několik metod vedoucích k úspěšné adaptaci, a ze zvolených forem adaptace pramení i její důsledky. Za důsledek správně nastaveného adaptačního procesu lze považovat plné a bezproblémové začlenění jedince do organizace. Další stupeň může být pouze částečné začlenění, a poslední stupeň lze identifikovat jako nezvládnutí nebo nepřekonání vstupních požadavků či nepřijetí firemní identity. Pokud je výsledek pozitivní, tj. jedinec je přijat do organizace, znamená to, že přijal organizační identitu, má pozitivní vztah k organizaci a úspěšně prošel adaptačním procesem. Pokud je ale výsledek negativní, nelze to přisuzovat chybně nastavenému adaptačnímu procesu. Je to zřejmě způsobené tím, že v mnoha malých a středních organizacích v České republice nejsou vůbec nastaveny adaptační procesy nebo je dáván malý prostor pro zdokonalení procesu zapracování nových pracovníků do organizace. Nefunkčnost, případně neúplnost adaptačních procesů má několik důsledků, tím největším je fluktuace. Nemusí to být ovšem jen problém adaptačních procesů, může se jednat

³⁸ STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 79. ISBN 978-80-726-1097-6.

o náročnost práce kladené na nové pracovníky nebo pokles pracovní morálky. Fluktuace bývá nejvyšší v prvním roce od přijetí, je tedy důležité zajistit pro nové pracovníky řádné adaptační programy, které budou zaměstnance dál vzdělávat tak, aby byly pro organizaci i sami sebe stále důležití.

Urban na téma stabilizace nových zaměstnanců uvádí: „*K důležitým předpokladům stability nově přijatých zaměstnanců patří pochopení a dodržení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Na rozdíl od pracovní smlouvy není psychologická smlouva písemná a mnohdy ani plně vyřčená. Zahrnuje vzájemná očekávání, čím zaměstnanec v organizaci přispěje a jak ho organizace za tento příspěvek odmění.*“³⁹ Je to tedy vše o plnění očekávání každé ze zúčastněných stran, zaměstnavatel očekává výkonnost, loajalitu, flexibilitu, pracovní úsilí, a zaměstnanec na druhé straně očekává spravedlivé odměňování, množství benefitů, pracovní jistotu, možnost dalšího rozvoje apod. Nenaplňování těchto očekávání může mít za příčinu pokles pracovní aktivity nebo jiné negativní vlivy na výkonnost, může ale vést i k úvahám o ukončení pracovního poměru.

2.9 SHRUTÍ KAPITOLY

Ve druhé kapitole teoretické části byl popsán proces implementace nových pracovníků do organizace. Dále byl věnován prostor procesu samotného přijímání nových zaměstnanců, který patří k nejdůležitějším procesům ve firmách a má vliv na všechny organizační složky organizace. V procesu přijímání nových pracovníků dochází k několika krokům, které jsou především administrativního rázu. Následně přichází prostor pro popsání samotného procesu adaptace, kde byla zaměřena pozornost na rozdělení adaptace na adaptaci pracovní a adaptaci sociální. Samotná adaptace začíná tím, že jedinec obdrží důležité informace o organizaci. Spolu s tím souvisí i to, kdo se bude o adaptaci starat. Tím by měl být přímý nadřízený, který je za proces adaptace celkově zodpovědný, a správná adaptace je v jeho zájmu.

³⁹ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 55. ISBN 978-80-7357-925-8.

Dále je zde popsán plán adaptace a samotná délka adaptačního procesu. Samotnou délku adaptace nových pracovníků nejde však všeobecně definovat, neboť je závislá na mnoha faktorech. Pokud budeme hledat všeobecně definovanou maximální délku, lze ji definovat dobou od jednoho týdne do šesti měsíců, vše však záleží na potřebě dané profese a nutných kvalifikací. Existují pozice, kde zapracování je otázkou dvou dní a na druhé straně pracovní pozice, kde je náročnost maximální. Nelze tedy určit optimální délku adaptace, záleží vždy na dohodě mezi personálním oddělením, přímým nadřízeným a náročnosti vykonávaných činností.

Adaptaci lze provádět několika metodami. Pokud je metoda pro adaptaci nových pracovníků vhodně zvolena, lze tím dosáhnout efektivnější a rychlejší aktivizace nových zaměstnanců do organizace.

V závěru kapitoly jsou definovány cíle a důsledky adaptačních procesů. Jedním z hlavních cílů adaptačních procesů ve firmách je co možná nejrychlejší, bez velkých stresových a konfliktních událostí, nástup pracovníka do pracovního života. Ze strany vedení je vyžadována maximálně krátká adaptace tak, aby pracovník mohl být pro organizaci výkonný co možná nejdříve. Co se týče důsledků adaptačních procesů, mohou být záporné i kladné. K jednomu z těch nejhorších možných důsledků může patřit fluktuace, tj. pohyb pracovníků buď mimo organizaci, nebo v rámci organizace. Fluktuaci může způsobovat nefunkční, případně neúplné dodržování adaptačních procesů. Větší mírou ale může docházet k nedodržení tzv. psychologické smlouvy, tj. není naplňováno to, co bylo očekáváno, a to buď ze strany zaměstnance či zaměstnavatele. Z těch kladných a žádoucích důsledků je potom dobré zapracování nových zaměstnanců, sžití se s firmou a jejími potřebami, čímž tak každý jedinec přispívá k vyplnění firemních cílů.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI








Společnost ŠKODA AUTO a.s., ve které je proces adaptace nových zaměstnanců monitorován, je blíže a detailněji představena v následující kapitole. Autor zde pojednává například o historii, sktruktuře, pracovním řádu firmy, motivaci a podobně.

3.1 HISTORIE

ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi v České republice patří k nejstarším automobilkám na světě. Počátkem prosince roku 1895 začali mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement, oba dva nadšení cyklisté, vyrábět vlastní jízdní kola. V nacionálně vypjaté době konce 19. století byla vlastenecky pojmenována Slavia. Za několik let (roku 1899) mohl podnik Laurin & Klement zahájit výrobu motocyklů, doprovázenou úspěchy v mezinárodních soutěžích. Po prvních pokusech na přelomu století přešli Laurin a Klement v roce 1905 postupně na výrobu automobilů. Od roku 1991 je automobilka součástí mezinárodního koncernu Volkswagen. Díky zkušenostem a obrovským investicím tohoto silného globálního hráče se ŠKODA AUTO a.s. stala jedním z největších a nejdůležitějších podniků v České republice. Vedle závodů ve Vrchlabí a Kvasinách se vozy s okřídleným šípem ve znaku montují také v Číně, Indii, Rusku, Ukrajině a v Kazachstánu. ŠKODA AUTO a.s. má aktuálně ve svém portfoliu sedm modelových řad a je etablována na více než 100 trzích světa. Souhrn milníků společnosti zachybuje obrázek 5.

Obr. 3: Historické milníky ŠKODA AUTO a.s.

Historické milníky

1895	Založení firmy Laurin & Klement (kola a motocykly)	
1905	Zahájení automobilové výroby	
1925	Fúze s plzeňskou strojírnou ŠKODA	
1946 1949	Začlenění závodů Vrchlabí a Kvasiny do znárodněného podniku AZNP (říjen 1945)	
1991	Joint-venture s VW	
2000	VW získává 100% Škoda Auto	
2011	Nová podoba značky ŠKODA	

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s. (na obrázku 4) je nově platná od 01. 11. 2015. Organizační struktura popisuje uspořádání společnosti a vazby mezi organizačními jednotkami, které jsou základními prvky organizační struktury. Status organizační jednotky je definován na základě výsledku hodnocení funkčních míst. Aktuální struktura společnosti je v souladu s plánem funkčních míst, který je podporován systémem SAP.

Obr. 4: Základní organizační struktura ŠKODA AUTO a.s.

G Předseda představenstva Maier Bernhard Ulrich	E Oblast ekonomie Krause Winfried	P Prodej a marketing Eichhorn Werner	V Výroba a logistika Oeljeklaus Michael	T Technický vývoj Strube Christian	Z Řízení lidských zdrojů Wojnar Bohdan	N Nákup Seemann Dieter
--	--	---	--	---	---	-------------------------------------

Zdroj: vlastní zpracování

V těchto oblastech fungují desítky navazujících oddělení a jednotlivých podskupin. Celek potom tvoří celou organizační strukturu.

3.3 PERSONÁLNÍ PROSTOROVÉ VYBAVENÍ

Ve firmě ŠKODA AUTO a.s. v Mladé Boleslavi, ale i v pobočných závodech, které jsou v Kvasinách a Vrchlabí nyní pracuje cca 25 000 kmenových zaměstnanců a asi 2000 zaměstnanců různých personálních agentur. Externích zaměstnanců využívá ŠKODA AUTO a.s. pro běžné režijní činnosti, dále pro výrobní činnosti podléhající vyšší fluktuaci kmenových zaměstnanců a zároveň nevyžadující vysoké know-how. V neposlední řadě však i pro činnosti vysoce kvalifikované, jako jsou například úzce specializovaní IT odborníci.

3.4 PRACOVNÍ ŘÁD ORGANIZACE

Společnost ŠKODA AUTO a.s. v zájmu úspěšného plnění úkolů, zajištění řádné spolupráce a za účelem zabezpečení vnitřního pořádku vydává se souhlasem odborových organizací pracovní řád. Text pracovního řádu vychází z obecně závazných právních předpisů České republiky, jejich ustanovení konkretizuje na specifické podmínky společnosti, a dále z platné kolektivní smlouvy, Kodexu chování ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. (Etický kodex) a organizačních norem společnosti. Práva a povinnosti, která nejsou výslovně specifikována v tomto pracovním řádu, se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce a dalších obecně závazných právních předpisů, platné kolektivní smlouvy a případně související procesní a organizační dokumentací společnosti. Příslušnými ustanoveními platného občanského zákoníku se v pracovněprávních vztazích řídí zejména právní postavení společnosti jako právnické osoby, náležitosti právních úkonů, zastoupení, bezdůvodné obohacení, podmínky promlčení a promlčecí doba, počítání času a závazky v pracovněprávních vztazích.

3.5 INSTITUCE, ORGÁNY A SPOLUPRACUJÍCÍ ORGANIZACE

Představenstvo podporuje odborné útvary společnosti při jejich komunikaci se státními orgány. Aktivně se podílí na jednáních s představiteli samosprávy a státu při rozhodování o infrastruktuře či bytové výstavbě, na národní úrovni se věnuje

problematicke Národního alokačního plánu nebo biopaliv. Na mezinárodní úrovni hájí zájmy společnosti a koncernu v oblasti CARS 21 nebo snižování emisí CO₂. CARS 21 = iniciativa Evropské komise Competitive Automotive Regulatory System for the 21st century počítá s tím, že biometan bude postupně nahrazovat ropu, stejně jako další alternativní paliva jako vodík, elektřina a tekutá biopaliva. Návazně na strategické záměry ŠKODA AUTO a.s. vyhledává a projednává podporu na úrovni státu, ministerstev, krajů, obcí i dalších institucí vč. Evropské komise. Posuzuje, zda přijetí podpory je opodstatněné z technického, ekonomického a strategického hlediska, poskytuje základní metodické vedení ostatním útvarům při přijímání dotací a projekty kontroluje.

3.6 MOTIVACE K VÝKONU PRÁCE VE ŠKODA AUTO A.S.

Firma ŠKODA AUTO a.s. disponuje širokou nabídkou benefitů. Benefitů slouží jako nástroj zaměstnavatele k vyšší motivaci zaměstnanců, a to jak v peněžité podobě, tak i v podobě různých druhů sociální pomoci. Společnost si je toho vědoma a za úzké spolupráce s odborovou organizací OS KOVO stále rozšiřuje nabídku benefitů, například doplňkové penzijní spoření, odměna při odchodu do důchodu, odměna při pracovním výročí, půjčky na bydlení, stravování, očkování proti chřipce, rekondační pobyty v lázních pro vytypované skupiny zaměstnanců, leasing nových vozů, prodej ojetých vozů zaměstnancům odcházejícím do důchodu. Nabídka benefitů je mnohem obsáhlejší, zde autor uvedl ty, které jsou v rámci společnosti nejvíce využívány.

4 CHARAKTERISTIKA PŮVODNÍHO STAVU ADAPTAČNÍHO PROGRAMU

Nástup zaměstnance do firmy nebo nového útvaru není klíčovým momentem pouze v jeho osobním životě, ale je důležitým i pro ztotožnění se s firemní kulturou a pro jeho dlouhodobý pracovní výkon. Ve sledované oblasti firmy je aplikována řízená adaptace. Důležitým bodem, proč adaptaci řídit, je stabilizace a stimulace zaměstnanců, nezastupitelnou roli přitom hraje, aby pracovník bezproblémově vycházel s kolegy i nadřízeným a cítil se na pracovišti dobře. Cílem procesu řízené adaptace je udělat maximum pro to, aby chování a výkonnost nového pracovníka byly ideálně co nejdříve v souladu se standardy a očekáváními. Během zkušební doby, tedy prvních 3 měsíců, by měl přímý nadřízený prověřit, zda je onen zaměstnanec skutečně tím nejvhodnějším na danou pozici, a to z toho důvodu, aby na konci zkušební doby mohl být zaměstnanci bez pochybností prodloužen či ukončen pracovní poměr. Jak vypadal původní adaptační program v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. je rozvedeno dále v této kapitole.

4.1 ŘÍZENÍ ADAPTACE

Adaptace je zde centrálně řízena personálním oddělením, do jehož kompetencí spadá péče o zaměstnance a tím pádem i jejich adaptace a udržení na pracovišti. Nezastupitelnou úlohu sehrává i přímý nadřízený, jehož hlavním úkolem je seznámení zaměstnance s hlavní náplní a chodem oddělení, a představení nového člena týmu všem kolegům, se kterými přijde do styku. Tento důležitý krok tak usnadní novému zaměstnanci další komunikaci. Třetím článkem, který zde do procesu adaptace vstupuje, je tzv. Berufsfamilienakademie. Je to tým, který koordinuje, řídí a organizuje vzdělávací opatření a předávání znalostí z expertů na ostatní zaměstnance, a zajišťuje ve spolupráci s personalistikou a přímým nadřízeným také snazší adaptaci nových zaměstnanců formou adaptačního programu šitého na míru potřebám dané oblasti. Spolupráce

uvedených článků je stěžejní pro posílení pracovní spokojenosti zaměstnanců, zajištění jejich setrvání a udržení image oblasti, což přispívá k udržení a zvýšení konkurenceschopnosti značky a dosažení cílů společnosti.

4.2 SLOŽENÍ PŮVODNÍHO ADAPTAČNÍHO PROGRAMU

Adaptační program byl složen z několika na sebe navazujících částí. Samozřejmostí při nástupu nového zaměstnance je nástupní školení realizované nábořem, které je zákonem definováno jako počátek pracovního poměru, kdy jsou se zaměstnancem vyřízeny veškeré nástupní formality a nezbytné administrativní úkony. Zaměstnanec je seznámen se všeobecnými tématy společnosti a základním fungováním, bez ohledu na to, jakým dalším směrem se bude ve společnosti ubírat. Po příchodu na pracoviště nákupu pak zaměstnance čekají ještě další kroky v tématu adaptace, které to jsou je vidět v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Složky původního adaptačního programu

Plán adaptace	Formulář pro důsledné naplánování adaptace během prvních třech měsíců.
Příručka nákupčího	Přehled všeobecných informací a základních témat oblasti nákupu.
Skupinový adaptační program	Organizované setkání všech nových zaměstnanců nákupu.
Další podpůrné nástroje	Doplňkové nástroje pro adaptaci a rozvoj.

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedené složky původního adaptačního programu jsou detailněji rozepsány a rozpracovány v následujících kapitolách práce.

4.3 PLÁN ADAPTACE

Během prvního dne přítomnosti nového zaměstnance na pracovišti absolvuje nadřízený pracovník s tímto zaměstnancem úvodní rozhovor, součástí kterého je také ujasnění si oboustranných očekávání, záměrů do budoucna a stanovení úkolů, na kterých bude nový zaměstnanec pracovat. Součástí rozhovoru je i sestavení konkrétního plánu adaptace nového zaměstnance a nominace tutora, kterým je zkušený pracovník, na kterého se může nový zaměstnanec během zkušební doby kdykoli obrátit. Možnou alternativou je i situace, kdy roli tutora plní sám přímý nadřízený, ten je také zodpovědný za sestavení plánu adaptace. Za plnění plánu a stanovených úkolů pak odpovídá nový zaměstnanec.

Plán adaptace nového zaměstnance je formulářem, jenž napomáhá zaměstnanci i jeho přímému nadřízenému k efektivnímu průběhu adaptace v rámci prvních 3 měsíců od nástupu do útvaru. Jedná se o standardizovaný nástroj řízené adaptace. I přesto však poskytuje prostor k definování individuálních požadavků, které jsou svázány se specifikem odborné oblasti, oddělení či pracovní pozice. Úkolem nadřízeného či tutora je vymezení témat bezprostředně souvisejících s konkrétním pracovištěm napříč různými odděleními ve společnosti, a nominování kontaktních osob, které nového zaměstnance do jednotlivých témat podrobně uvedou. Seznámení s jednotlivými tématy potvrzuje kontaktní osoba svým podpisem. Tento formulář tedy provádí zaměstnance zkušební dobou, a jeho nezbytnou součástí je pak vyhodnocení při hodnotícím pohovoru na konci zkušební doby. Cílem hodnotícího rozhovoru je zhodnotit zkušební dobu a na základě pozorování, plnění plánu adaptace a komunikace s tutorem rozhodnout, zda je zaměstnanec již dostatečně adaptován, schopen pracovat samostatně, a je tedy na danou pozici vhodný.

4.4 PŘÍRUČKA NÁKUPČÍHO

Dalším prostředkem adaptace, který je zaměstnancům dáván hned v úvodu k dispozici, je příručka nákupčího. Zaměstnanec je osloven Berufsfamilienakademii (zde Nákupní akademií) formou emailu a pozván ke krátké osobní schůzce, na které mu

je příručka předána a jsou mu osvětleny základní principy adaptace a orientace na pracovišti. Obsahem příručky jsou základní informace, jako je stravování, přístupy, interní pošta, struktura nákupu, kontaktní osoby, rozvoj a vzdělávání. Účelem příručky je dát zaměstnanci souhrnný podklad, do kterého se může kdykoli podívat a nalézt odpovědi na své otázky.

4.5 SKUPINOVÝ ADAPTAČNÍ PROGRAM

Skupinový adaptační program, který je organizován ve spolupráci personalistiky a Nákupní akademie je organizované setkání všech zaměstnanců, kteří jsou v nákupu nově, se zástupci z jednotlivých oddělení nákupu. Cílem je seznámit zaměstnance se základními procesy a zodpovědnostmi v rámci oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. Výhodou skupinové adaptace je zde zajištění standardu předávaných informací a zasílání zaměstnanců napříč různými odbornými útvary.

Skupinový adaptační program pro nové zaměstnance nákupu je v délce trvání jednoho dne s nepravidelnou periodicitou, která se odvíjí zejména od počtu nových nástupů. Jeho realizace je smysluplná, pokud se kapacita naplní alespoň osmi zaměstnanci. Během skupinového adaptačního programu se představí odborná oblast, její hlavní vize a cíle, což má dopomoci zaměstnancům uvědomit si, jakých čísel, úspor apod. musí všichni společně dosáhnout, a podpořit tím i jejich vlastní iniciativu se na splnění daných cílů podílet. Další částí je prezentace dílčích útvarů vybranými zástupci tak, aby každý jednatel měl ucelenou představu o tom, co spadá do kompetencí jednotlivých oddělení, kde práce jednoho končí a začíná práce někoho jiného, případně kde se činnosti prolínají a očekává se spolupráce. Jedním ze stěžejních témat je potom úvod do systémů, kterých je v nákupu používáno nepřeberné množství a orientace v jejich užívání není zcela jednoduchá. Cílem je poskytnout zaměstnancům alespoň základní přehled o využívaných systémech a představení kontaktních osob, na které se mohou v případě dotazů či potřeby obrátit. Závěr skupinové adaptace pak spočívá v absolvování protikorupčního školení, které je povinné a v nákupu má i svá specifika, vzhledem k výši budgetu, se kterými zaměstnanci každodenně operují, a komunikaci s dodavateli. Tam by mohlo hrozit riziko úplaty, čemuž je snaha zabránit

právě protikorupčním školením a definicí důsledků, které zaměstnancům v případě korupce hrozí. Po absolvování skupinového programu by měl mít zaměstnanec základní přehled o tématech a kompetencích jednotlivých útvarů nákupu a znát důležité kontaktní osoby, na které se může obrátit s prosbou o radu a pomoc.

4.6 DALŠÍ PODPŮRNÉ NÁSTROJE

Kromě výše jmenovaných jsou samozřejmé i další možnosti a nástroje, jak podpořit adaptaci nových zaměstnanců nákupu a umožnit jim lepší přijetí kultury podniku a orientaci v pracovní rovině. Ze široké škály lze vybrat třeba pravidelné individuální schůzky s nadřízeným (tutorem) pro hodnocení průběhu adaptace a zaměření se na zjištěné nedostatky, rozvoj formou smysluplných školení, seminářů a workshopů, které zprostředkovává Nákupní akademie či přímo útvar vzdělávání generálně pro celou společnost.

5 CHARAKTERISTIKA NOVÉHO STAVU ADAPTAČNÍHO PROGRAMU

Adaptační program je stále potřeba vyvíjet a přizpůsobovat potřebám zaměstnanců a cílům, kterých má být prostřednictvím adaptace dosaženo. V této kapitole autor popisuje změny, které se v adaptačním programu oproti jeho původnímu složení udály, a představuje jeho nové složení. Adaptace je zde i nadále řízena personálním oddělením ve spolupráci s Nákupní akademií, přičemž je zde kladen větší důraz na začlenění působnosti vedoucího a jeho podporu v procesu adaptace nových zaměstnanců.

5.1 SLOŽENÍ NOVÉHO ADAPTAČNÍHO PROGRAMU

Adaptační program se stejně jako v minulosti skládá z několika návazných částí. Nově je zde oproti původnímu adaptačnímu programu zařazen teamweb, pravidelná setkání se zástupcem Nákupní akademie, zpracování pokynů pro přípravu pracovního místa, a došlo ke konkretizaci dílčích plánů adaptace dle pracovních skupin. Upravenou skladbu adaptačního programu lze vidět v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Složky nového adaptačního programu

Pokyny pro přípravu pracovního místa	Návodka pro přípravu pracovního místa před nástupem zaměstnance.
Konkretizovaný plán adaptace	Předvyplněný formulář pro důsledné naplánování adaptace během prvních třech měsíců dle pracovních skupin.
Příručka nákupčího	Přehled všeobecných informací a základních témat oblasti nákupu.
Skupinový adaptační program	Organizované setkání všech nových zaměstnanců nákupu.
Pravidelná setkání s Nákupní akademií	Organizovaná setkání nových zaměstnanců s Nákupní akademií pro zajištění dodržení a podporu adaptace.
Teamweb Nákupní akademie	Souhrnné úložiště podkladů pro adaptaci v nákupu.
Další podpůrné nástroje	Doplňkové nástroje pro adaptaci a rozvoj.

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 POKYNY PRO PŘÍPRAVU PRACOVNÍHO MÍSTA

Pro usnadnění začátků nově příchozích zaměstnanců byly ve spolupráci se sekretariáty vyhotoveny pokyny pro přípravu pracovního místa. Cílem je zpříjemnit novým zaměstnancům adaptaci na pracovišti, poskytnout jim připravené zázemí a usnadnit tak jejich celkovou adaptaci. Příprava pracovního místa spočívá v zařizení výpočetní techniky, pracovního stolu, pomůcek, a přístupů do systému ještě před samotným nástupem na pracoviště a vzbudit v nově příchozím zaměstnanci pocit, že je již na pracovišti očekáván. Připravené pracovní místo včetně vyřešených přístupů pak usnadní samotný proces adaptace a urychlí sblížení se s pracovními činnostmi a náplní práce, namísto zařizování potřebného vybavení bez počátečních kontaktů a znalostí procesů.

5.3 KONKRETIZOVANÝ PLÁN ADAPTACE

Plán adaptace nového zaměstnance byl oproti původní verzi rozšířen a ve spolupráci s koordinátory jednotlivých pracovních skupin upraven tak, aby usnadnil práci nejen zaměstnanci, ale i samotnému nadřízenému. I nadále jde o přehled témat, která bezprostředně souvisejí s konkrétním pracovištěm, nově jsou však předem definovány oblasti a útvary včetně kontaktních osob, se kterými by se daní zaměstnanci měli seznámit. Odpadla tedy doba, kterou musel nadřízený se zaměstnancem nad plánem adaptace strávit, a vymýšlet seznámení s odděleními a tématy, která by mohla být pro práci nového zaměstnance přínosná. Cíl plánu adaptace tedy zůstává neměnný, přetrvává pouze úkol pro nadřízeného či tutora zaměstnanci plán adaptace na počátku předat a seznámit ho s účelem a cílem plánu.

5.4 PŘÍRUČKA NÁKUPČÍHO

Obsah ani forma příručky nákupčího nebyla oproti původní verzi měněna. Příručka obsahuje jak základní informace k orientaci ve společnosti, tak i specifika a informace

pro oblast nákupu. Prozatím jedinou plánovanou změnou je umístění příručky i na nově vznikající teamweb Nákupní akademie tak, aby byly informace kdykoli a komukoli k dispozici na centrálním úložišti.

5.5 SKUPINOVÝ ADAPTAČNÍ PROGRAM

Skupinový adaptační program a jeho cílem zůstává seznámení zaměstnanců se základními procesy a zodpovědnostmi v Nákupu ŠKODA AUTO a.s. Délka trvání skupinového adaptačního programu byla prodloužena z jednoho na tři dny. Nově je zde kladen důraz na seznámení zaměstnanců s činnostmi personalistky a důvěru v tento útvar, aby se zaměstnanci v případě potřeby nebáli na personální oddělení obrátit. Úvodní slovo má i zástupce Nákupní akademie, který vysvětluje důležitost vzdělávání v rámci oblasti, cíle adaptace a možnosti, které zaměstnanci při adaptaci mají. Další částí zůstává prezentace oblasti nákupu a dílčích útvarů zvolenými zástupce. Větší důraz je kladen na úvod do systémů, kdy jsou zaměstnancům systémy představeny online pro prvotní orientaci, je jim sdělen účel využití jednotlivých systémů a je zde přímo zakomponována nabídka detailnějších proškolení na práci s používanými nákupními systémy. Stejně jako v původním adaptačním programu, i zde je ponecháno protikorupční školení, a program je obohacen o téma trvale udržitelného rozvoje, a v samém počátku o uvítání členem představenstva oblasti nákupu pro podtrhnutí důležitosti jejich nástupu a setrvání.

5.6 PRAVIDELNÁ SETKÁNÍ S NÁKUPNÍ AKADEMIÍ

Co je úplnou novinkou nového konceptu adaptačního programu, jsou pravidelná setkání nových zaměstnanců s Nákupní akademií. Tato setkání jsou realizována každé dva týdny po dobu prvních třech měsíců na pracovišti (tedy po dobu adaptace během zkušební doby) v délce trvání dvou hodin. Setkání se účastní všichni noví zaměstnanci tak, aby bylo možné realizovat diskuze a předávání poznatků z adaptace napříč celým nákupem. Cílem je dohlédnout na plnění úkolů z adaptačního plánu jak ze strany zaměstnanců, tak i monitorovat a ohlídat zájem a podporu ze strany vedoucích.

Se zaměstnanci jsou diskutována například témata přijetí v kolektivu, informovanosti v oblasti a ve spojitosti s výkonem pracovních činností či podpora tutorů a nadřízených pracovníků.

5.7 TEAMWEB NÁKUPNÍ AKADEMIE

Nový adaptační program bude nadále obohacen o založení teamwebu Nákupní akademie, které je aktuálně v procesu, a jehož cílem bude vytvořit zaměstnancům i vedoucím jednotné úložiště, na kterém naleznou veškeré podpůrné materiály a informace pro prvotní adaptaci na pracovišti a další nástroje pro motivaci k setrvání v oblasti nákupu. Součástí bude rovněž přehled o realizovaných školeních a přednáškách, kontaktní list a archiv prezentací a podkladů, které mohou pomoci v orientaci o dění nejen v nákupu, ale i celé společnosti.

5.8 DALŠÍ PODPŮRNÉ NÁSTROJE

Další podpůrné nástroje zůstávají neměnné, tedy pravidelné individuální schůzky s nadřízeným či tutorem ke zhodnocení průběhu adaptace, personální rozvoj formou školení, seminářů a workshopů.

6 HODNOCENÍ ÚČINNOSTI ADAPTAČNÍHO PROGRAMU

Jak vyplývá z této práce, adaptace pracovníků je stěžejní pro odvádění dobrých výsledků v zaměstnání, a pro spokojenost jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. Správná adaptace je výstupem správného personálního řízení, a odráží se v ní zejména personální práce přímého nadřízeného. Hodnocení účinnosti adaptačního programu v oblasti Nákupu společnosti ŠKODA AUTO a.s. a porovnání jeho původního a současného stavu bylo cílem průzkumu. Ten byl realizován přímým dotazováním prostřednictvím papírového dotazníku (příloha A), kde bylo zaměstnancům nákupu položeno 14 otázek. Sběr dat probíhal v období říjen – listopad 2015. Osloveno bylo celkem 110 respondentů, přičemž jej vyplnilo a vrátilo zpět 98 respondentů, což tvoří zhruba 51 % všech zaměstnanců nákupu.

Před samotným dotazováním a vyhodnocením měl autor jisté předpoklady (tabulka 1). Prvním předpokladem bylo, že nasazení nového adaptačního procesu bude pro nové zaměstnance v oblasti nákupu ŠKODA AUTO a.s. přínosem. Jak uvádí kapitola 4, adaptační program byl rozšířen a upraven tak, aby byl lépe aplikovatelný na všechny skupiny zaměstnanců a aby zaměstnancům poskytl co možná nejširší přehled o aktuálních a stěžejních tématech a napomohl jim tím v orientaci v pracovních procesech a postupech. S tím souvisí i druhý předpoklad, že původní podobu adaptačního programu považují zaměstnanci pracující v nákupu 3 roky a déle za nedostatečnou. Třetí předpoklad říká, že v adaptačním procesu hraje velkou roli aktivní přístup vedoucího pracovníka. Jak je uvedeno v kapitole 2.2, hraje hlavní roli v adaptaci nových zaměstnanců vedoucí nebo přímý nadřízený, a právě ten může díky své snaze a vůli ve spolupráci s personalistou proces adaptace nejen zkvalitnit, ale i urychlit.

Další formou šetření byla analýza řízených rozhovorů, které jsou v nákupu realizovány pod vedením personalistiky a Nákupní akademie. Řízené rozhovory jsou složkou nové formy adaptačního programu. Rozhovory byly během zkoumaného

období provedeny se sedmi zaměstnanci. U řízených rozhovorů nemohl být autor vzhledem k citlivosti údajů přítomen, bylo však možné zažádat o anonymní souhrnný přehled výstupu.

6.1 CÍLE PRŮZKUMU, VÝBĚR A KRITÉRIA SLEDOVÁNÍ

Hlavním cílem tohoto průzkumu je částečná analýza a hodnocení zavedení nového konceptu adaptačního programu pro nové zaměstnance v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. a hodnocení jeho účinnosti. Aby autor zjistil hodnocení a průběh procesu adaptace u zaměstnanců Nákupu ŠKODA AUTO a.s., oslovil je pomocí polostrukturovaného dotazníku, který respondentům zaslal e-mailem nebo donesl osobně. Dotázáno bylo 110 zaměstnanců, vyplnilo a navrátilo jej 98 zaměstnanců. Procento návratnosti dotazníku činí tedy 89 %. Dotazník (příloha A), obsahuje 14 otázek, z nichž některé obsahují další podotázky nebo prostor pro vyjádření zdůvodnění odpovědi, připomínek či vlastního názoru. Vyplněný dotazník měli zaměstnanci možnost odeslat v časovém horizontu dvou týdnů zpět pomocí e-mailu nebo, pro zachování anonymity, interní poštou v rámci společnosti. Sběr dat probíhal v období říjen – listopad roku 2015, výsledky dotazníkového šetření uvádí autor v kapitole 5.4.

Další metodou, která má pomoci zhodnotit nový koncept adaptačního programu pro nové zaměstnance v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. a jeho účinnost, byly řízené rozhovory se zaměstnanci. Personalistika spolu s Nákupní akademií provedla během hodnotícího období 7 rozhovorů se zaměstnanci nákupu, výsledky rozhovorů jsou uvedeny v kapitole 5.5.

6.2 METODY VÝZKUMU

Jedním z nástrojů k průzkumu posloužila autorovi metoda sběru dat ve formě dotazníkového šetření. Prostřednictvím tohoto šetření byla získána hromadná data.

Dotazník je nejběžnější nástroj pro sběr dat, dobře se zpracovává a vyhodnocuje, a v neposlední řadě je také jednou z nejlevnějších metod průzkumu. Kolektiv autorů UJAK specifikuje dotazník následujícím způsobem: „*Dotazník je soubor otázek předkládaný osobám ve standardizované podobě za účelem zjištění specifických údajů. Jedna z psychodiagnostických metod získávání poznatků o trvalejších charakteristikách osobností, o jejich povahových a temperamentových vlastnostech, zájmech, postojích, hodnotových orientacích atd. Každý dotazník musí splňovat řadu psychometrických požadavků, vztahujících se k výběru položek, způsobu kvantitativního vyhodnocování odpovědí, celkového zhodnocení pomocí norem získaných na reprezentativních výběrech osob z populace apod.*“⁴⁰ Řada respondentů také ocenila, že dotazník může vyplnit doma, bez většího časového stresu a vzhledem k této skutečnosti lze dotazníkovou formu řadit mezi méně dotěrné formy výzkumu. Autor při shromažďování dat také využil metody dotazování, následné analýzy odpovědí a srovnávání.

Druhou aplikovanou metodou byly řízené rozhovory. Řízené rozhovory byly prováděny zástupci z personálního oddělení ve spolupráci s Nákupní akademií. Vzhledem k citlivosti údajů a ochraně zaměstnanců nemohl být autor při rozhovorech přítomen, na vyžádání však obdržel informace k průběhu rozhovorů včetně anonymního celkového shrnutí výsledků.

6.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Postup dotazníkového šetření byl autorem předem stanoven a rozdělen do tří fází. V rámci **přípravné fáze** byl sestaven dotazník a stanovena pravidla pro jeho vyplnění, odevzdání a případnou podporu respondentům. V **realizační fázi** byl dotazník distribuován na příslušná oddělení nákupu. Všem respondentům byla nabídnuta a dle individuální potřeby poskytnuta podpora při vyplňování dotazníku. Některým

⁴⁰ KOLEKTIV AUTORŮ. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 6., aktualiz. vyd. Praha: Universita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.

respondentům byl po jejich dotazu vysvětlen účel šetření, někteří dotazník odevzdali bez bližší znalosti průzkumu. Již v průběhu realizační fáze vznikala databáze vyplněných dotazníků. Závěrečná **vyhodnocovací fáze**, započala s odevzdáním prvního vyplněného dotazníku. Po závěrečném sečtení a vyhodnocení šetření vznikly grafy, které autor uvádí v další části této práce.

6.3.1 STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ

Na základě patnáctiletých autorových zkušeností z různých oblastí Nákupu ŠKODA AUTO a.s., stanovil níže uvedené tři předpoklady, které se svým výzkumem pokusil potvrdit, či případně vyvrátit:

Tabulka 3: Přehled předpokladů

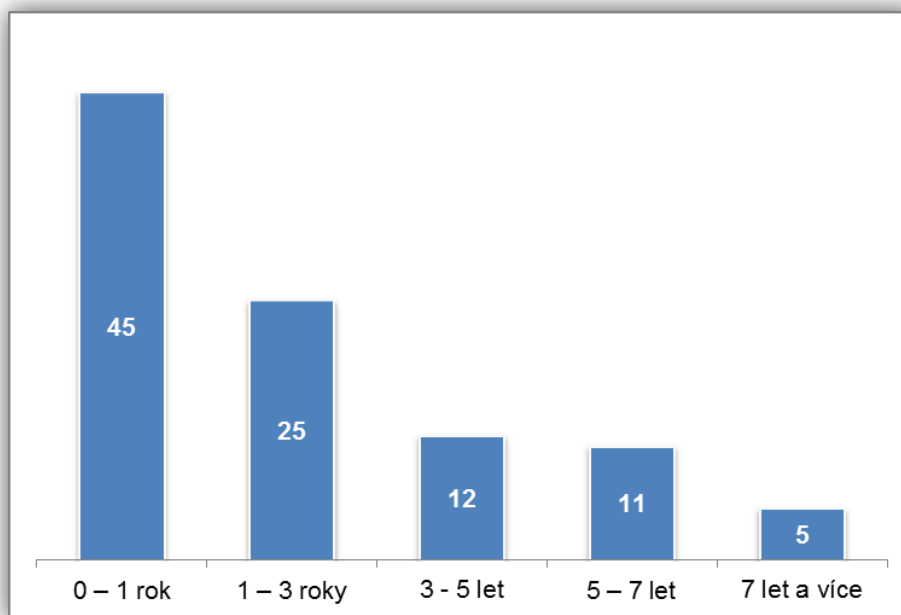
ČÍSLO PŘEDPOKLADU	PŘEDPOKLAD
P1	Je pravda, že nasazení nového adaptačního procesu je pro nové zaměstnance v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. přínosem.
P2	Je pravda, že zaměstnanci pracující v oddělení Nákupu ŠKODA AUTO a.s. 1 rok a více pokládají původní adaptační proces za nedostatečný.
P3	Je pravda, že v adaptačním procesu hraje velkou roli aktivní přístup vedoucího pracovníka.

Zdroj: vlastní zpracování

6.3.2 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ V OBLASTI NÁKUPU

První otázka, která byla zaměstnancům položena, měla za cíl zjistit strukturu zaměstnanců v kontextu délky působení v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. Na výběr bylo z pěti možností a výsledky znázorňuje graf 1.

Graf 1: Jak dlouho v oddělení Nákupu pracujete?



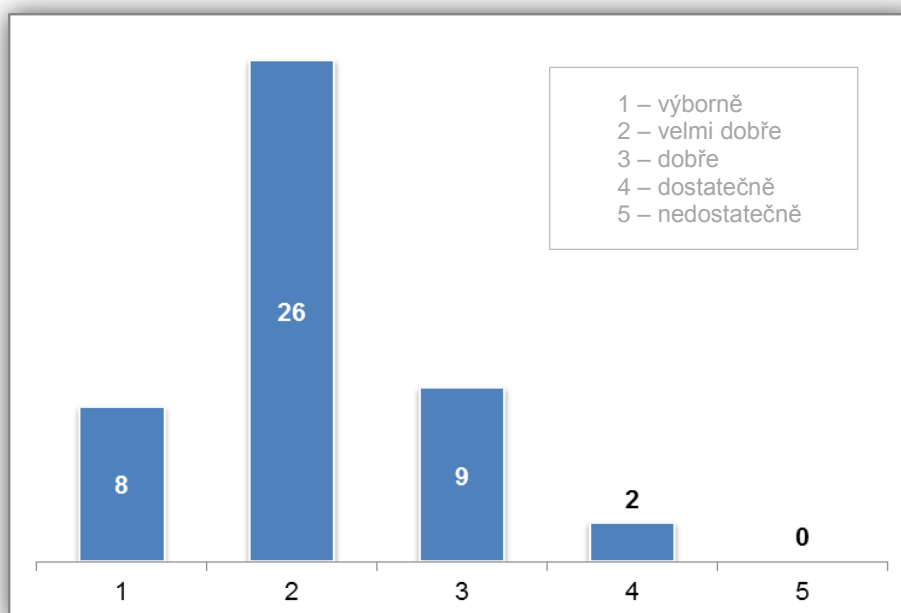
Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z výsledků první otázky, 45 zaměstnanců z celkového počtu 98 respondentů je v nákupu teprve nově, což tvoří 46 % všech oslovených. Naopak nejméně zaměstnanců (konkrétně 5) je v nákupu déle než sedm let. Tyto výsledky mohou vypovídat o vysoké fluktuaci, anebo o nedostacích v rámci adaptace, zaškolování tutorů, špatné personální práci apod. Je zřejmé, že by měla být posílena podpora zaměstnanců pro delší působení v oblasti nákupu.

6.3.3 HODNOCENÍ NOVÉHO ADAPTAČNÍHO PROCESU

Výstupem druhé otázky bylo hodnocení nového (upraveného) adaptačního procesu, který mohli absolvovat ti zaměstnanci, kteří pracují v oblasti nákupu do 1 roku, celkem tedy 45 respondentů. Výsledky spokojenosti s tímto novým adaptačním procesem zobrazuje graf 2.

Graf 2: Pokud pracujete v oddělení nákupu do 1 roku, oznámkujte prosím (školní metodikou) nový adaptační proces (plán adaptace, tutoring, skupinová adaptace apod.), který jste absolvovali.



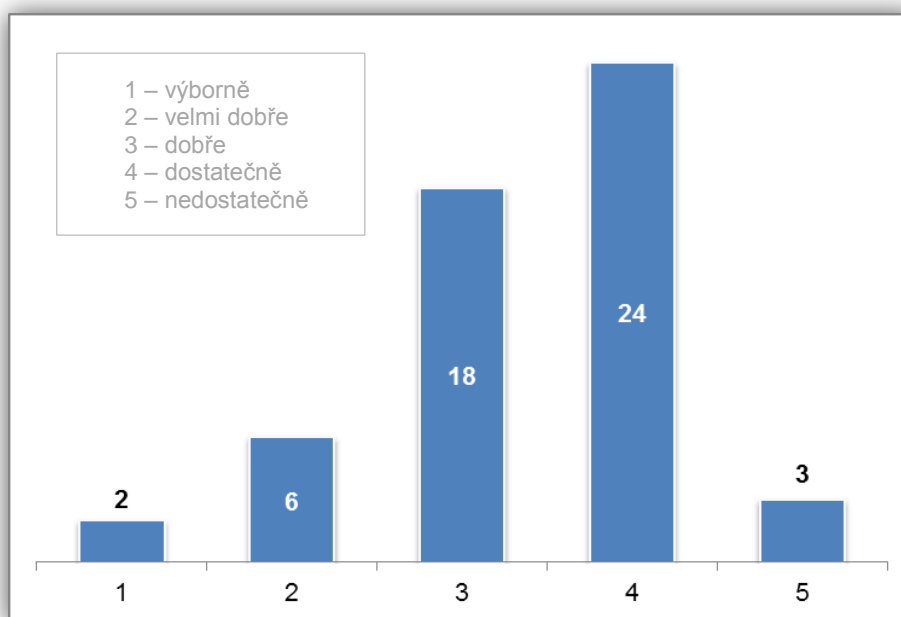
Zdroj: vlastní zpracování

Jak vychází z grafu, žádný ze zaměstnanců nehodnotil upravený adaptační proces, kterým prošli, jako nedostatečný. Nejvíce hodnocení bylo známkou 2 – tedy velmi dobrý, známku 1 zvolilo celkem 8 respondentů. Celkem 34 zaměstnanců hodnotilo adaptační proces známkami 1 a 2, což tvoří 76 % těch, kteří se k této otázce vyjadřovali. Dalších 20 % hodnotilo známkou 3 a zbylá 4 % známkou 4.

6.3.4 HODNOCENÍ PŮVODNÍHO ADAPTAČNÍHO PROCESU

Třetí otázka v kontrastu druhé otázky zjišťovala, jak byl hodnocen původní adaptační proces, ke kterému se tak mohli vyjádřit zaměstnanci pracující v nákupu více než jeden rok, což čítá 53 respondentů. Výsledek je zachycen na grafu 3.

Graf 3: Pokud pracujete v oddělení nákupu déle než 1 rok, oznámkujte prosím (školní metodikou) tehdejší adaptační proces (plán adaptace, tutoring, skupinová adaptace apod.), který jste absolvovali.



Zdroj: vlastní zpracování

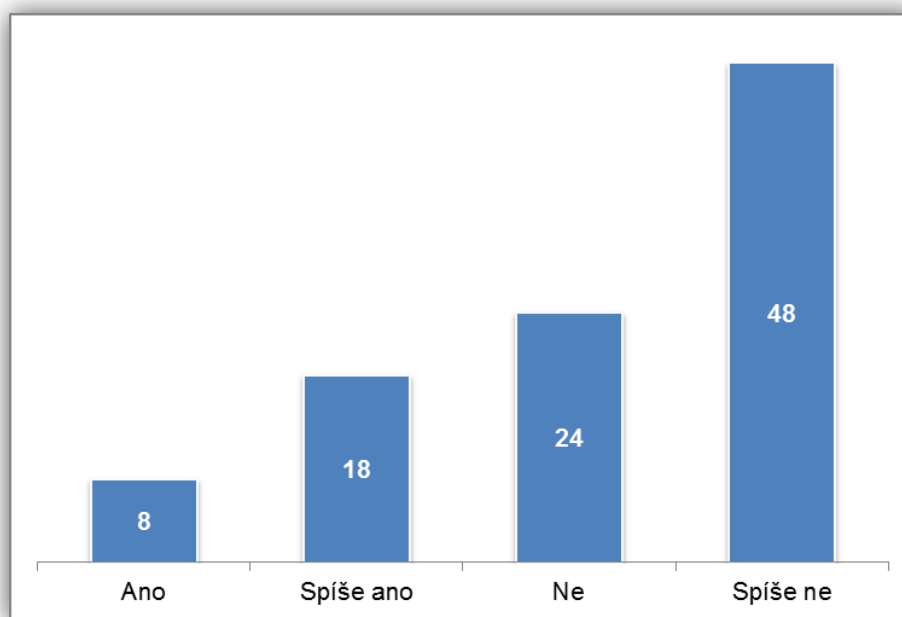
Výsledky třetí otázky vypovídají o nespokojenosti s původním adaptačním programem. Známkou 1 hodnotili původní adaptační program 2 zaměstnanci, známkou 2 pak zaměstnanců 6. Celkově bylo tedy 15 % zaměstnanců s původním složením adaptačního procesu spokojeno, oproti tomu 85 % oslovených hodnotilo původní adaptační program známkami 3 až 5. Z výsledků tedy při porovnání s druhou otázkou vyplývá, že zavedení nové formy adaptačního procesu bylo opodstatněné, a naplňuje se tak autorův první předpoklad. Stejně tak lze odvodit, že by mohl být potvrzen i druhý předpoklad. Zaměstnanci pracující v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. déle než jeden

rok, kteří prošli starým procesem adaptace, hodnotili původní adaptační program znatelně hůře oproti novým zaměstnancům, kteří absolvovali již novou upravenou formu adaptačního programu.

6.3.5 INFORMOVANOST NA POČÁTKU ADAPTACE

Jak vypovídají výsledky čtvrté otázky ohledně informovanosti na počátku celé adaptace, setkáváme se zde, z větší části, s negativním hodnocením. 48 dotázaných reagovalo na otázku tím, že se jim potřebných údajů a informací spíše nedostalo, 24 dotazovaných poté nekompromisně uvádí, že se jim potřebných informací nedostalo. Kladně na tuto otázku odpovídá pouhých 26 respondentů, což tvoří 27 % dotázaných. Detailní výsledky zachycuje graf 4.

Graf 4: Byly Vám na počátku adaptace sděleny všechny potřebné údaje a informace?



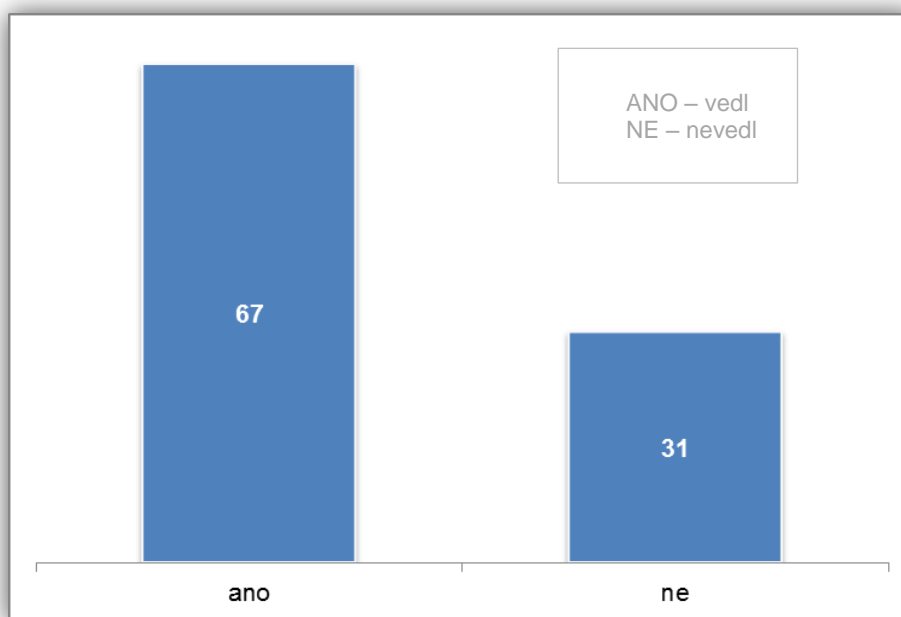
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky čtvrté otázky poukazují na nedostatečnou informovanost na počátku celé adaptace, jejíž příčinou může být například nezáměr vedoucího, nedostatečný dohled tutorů, špatná orientace v procesech. Detailnější důvody, proč tomu tak bylo, rozkryjí odpovědi na další otázky dotazníku.

6.3.6 ÚVODNÍ ROZHOVOR A HODNOCENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY

Pátá otázka, rozdělena do dvou částí, zjišťovala působnost přímého nadřízeného v rámci adaptačního procesu. V první části respondenti odpovídali na to, zda s nimi přímý nadřízený vedl na počátku jeho působení v nákupu úvodní rozhovor. Úvodní rozhovor, o kterém se zmiňuje i kapitola 3.2.1, je realizován během prvního dne zaměstnanec na pracovišti, a jeho součástí je ujasnění si oboustranných očekávání, stanovení úkolů a záměrů do budoucna. Během úvodního rozhovoru rovněž sestavuje přímý nadřízený se zaměstnancem konkrétní plán adaptace a jmenuje tutora, který je zaměstnanci během zkušební doby k dispozici. Výsledky této části otázky jsou zřejmé z grafu 5.

Graf 5: Vedl s Vámi přímý nadřízený v průběhu prvních třech měsíců úvodní rozhovor?

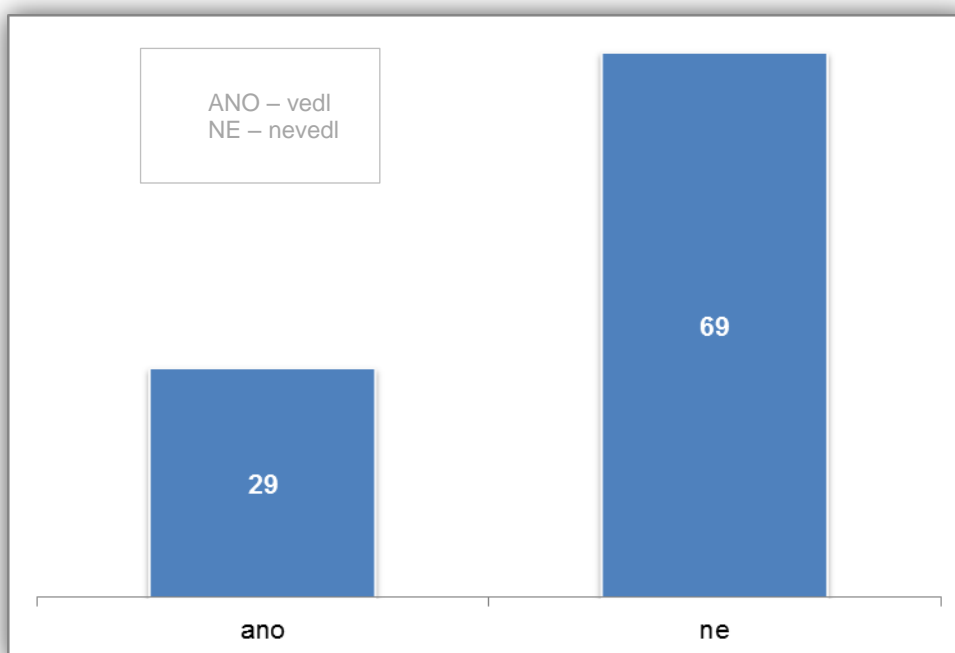


Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 67 respondentů, tedy 68 % kladně. Se zbylými 31 respondenty (32 %) přímý nadřízený úvodní rozhovor nevedl. Je tedy zřejmé, že přímý nadřízený se s novými zaměstnanci na počátku jejich působení v nákupu setkává, a s většinou i vede úvodní rozhovor. Otázkou však nadále zůstává, do jaké hloubky se během úvodního rozhovoru dostanou, a tedy jak moc je kvalitní a přínosný.

Druhá část páté otázky zjišťovala, zda se zaměstnanec byl na konci zkušební doby veden ze strany přímého nadřízeného rozhovor k hodnocení zkušební doby. Cílem takového hodnotícího rozhovoru je zhodnocení zkušební doby, a na základě plnění plánu adaptace, komunikace s tutorem a pozorování rozhodnout, zda je zaměstnanec i nadále na danou pozici vhodným kandidátem. Výsledky této části otázky jsou zřejmé z grafu 6.

Graf 6: Vedl s Vámi přímý nadřízený v průběhu prvních třech měsíců hodnocení zkušební doby?



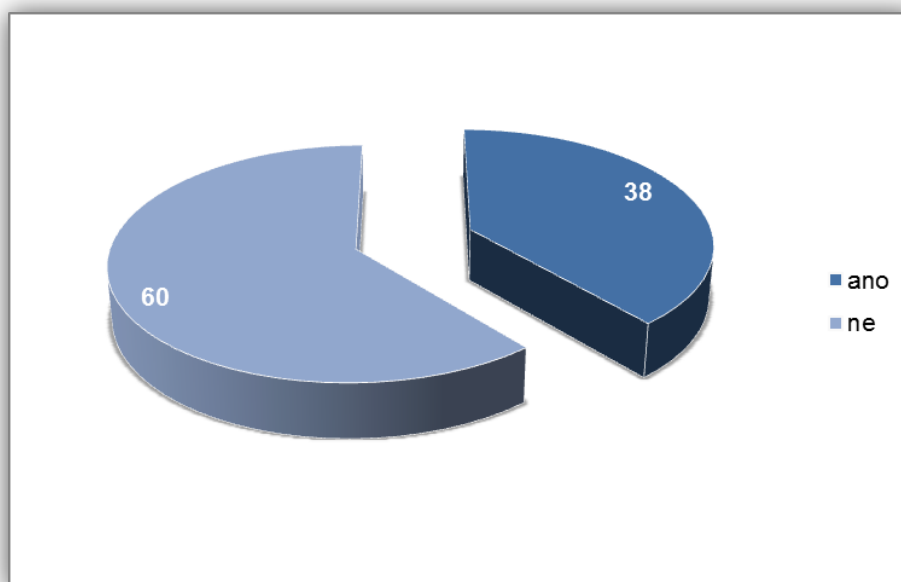
Zdroj: vlastní zpracování

V první části otázky bylo zjištěno, že přímý nadřízený se se zaměstnancem v úvodu ze dvou třetin setkává. Oproti tomu na konci zkušební doby jsou výsledky opačné. Pouhých 29 dotázaných (tedy 30 %) uvedlo, že s nimi přímý nadřízený hodnotící rozhovor po uplynutí 3 měsíční zkušební lhůty vedl, oproti tomu se 69 zaměstnanci (70 %) přímý nadřízený žádný rozhovor nevedl. To může mít pro další profesní a pracovní vývoj několik důsledků, jako je pocit nezájmu a lhostejnosti ze strany vedení, absence opravných kroků, pokud zaměstnanec prokazoval během zkušební doby nějaké nedostatky, což může dále vést například k chybným procesním krokům a špatné komunikaci.

6.3.7 SESTAVENÍ PLÁNU ADAPTACE

Šestá otázka by mohla přinést odpověď i na otázku čtvrtou. Cílem bylo zjistit, zda byl se zaměstnanci při úvodním rozhovoru sestaven plán adaptace. K této otázce se mohli relevantně vyjádřit pouze ti, se kterými byl úvodní rozhovor veden, což je celkem 67 osob. Nicméně na tuto otázku odpovědělo všech 98 respondentů, předpokládám tedy, že ti, s nimiž nebyl úvodní rozhovor vůbec absolvován (31 zaměstnanců), měli k této otázce zamítavý postoj a odpověděli negativně - ne. Více lze vidět na grafu 7.

Graf 7: Sestavil s Vámi v průběhu úvodního rozhovoru Váš přímý nadřízený plán adaptace?



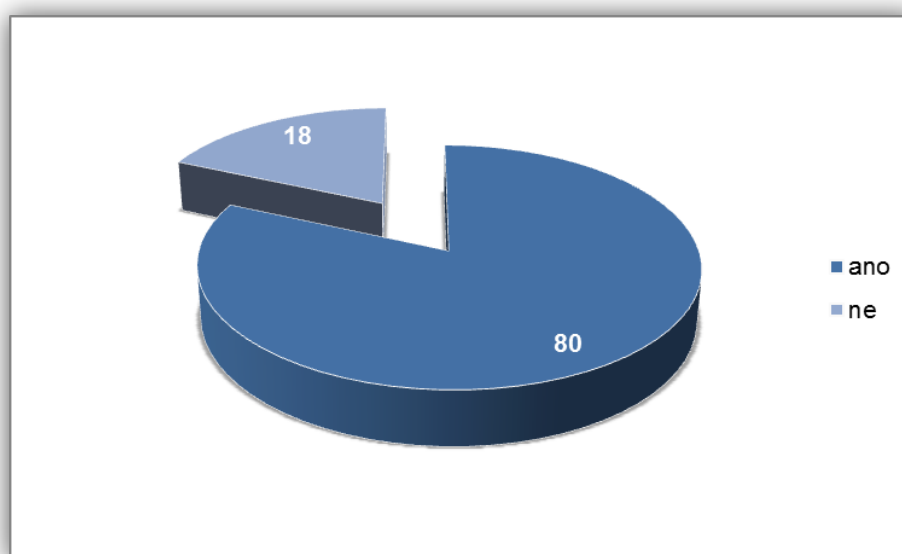
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je zřejmé, záporně na tuto otázku odpovědělo 60 dotázaných. Lze tedy předpokládat, že 31 z nich byli ti, se kterými nebyl úvodní rozhovor vůbec veden, pak zbylých 29 tvoří zaměstnanci, se kterými sice přímý nadřízený úvodní rozhovor vedl, avšak zřejmě pouze povrchně a nevěnovali se přitom dalším krokům adaptace, tedy sestavení adaptačního plánu. Celkově je absence tohoto nástroje u 61 %, což tvoří dvě třetiny respondentů. Ti tak byli bez jakýchkoli detailnějších informací, na co se během adaptace zaměřit, jaká témata je čekají, nebo kdo jsou jejich kontaktními partnery, což může dále vést k nespokojenosti na pracovišti, nedostatečné orientaci, a v nejhorším i k odchodu do jiné oblasti nebo pryč ze společnosti.

6.3.8 URČENÍ TUTORA

Ačkoli dle výsledků předchozí otázky nebyl s většinou zaměstnanců sestaven plán adaptace, byl jim oproti tomu v naprosté většině alespoň ustanoven tutor. Kontaktní osoba, na kterou se mohou zaměstnanci během adaptace obrátit o pomoc či radu. Detail je zřejmý z grafu 8.

Graf 8: Určil Vám Váš přímý nadřízený tutora, který Vám byl k dispozici pro Vaši adaptaci po dobu prvních třech měsíců?



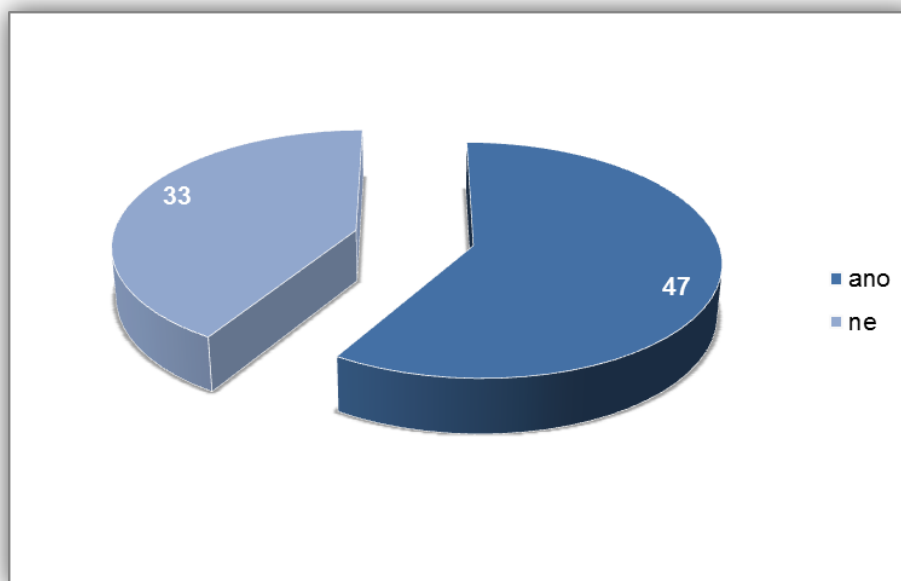
Zdroj: vlastní zpracování

80 respondentů, tedy téměř 82 % mělo přímým nadřízeným určeného tutora, se kterým mohli být v kontaktu. Ten mohl být určen jak během úvodního rozhovoru, v plánu adaptace, či jen mimo tzv. mezi řečí. Otázkou však zůstává, jak byl tutor v případě potřeby nápomocný, na to odpovídají výsledky následující otázky.

6.3.9 NÁPOMOC A OCHOTA TUTORA

Jak přibližuje již předchozí otázka, cílem osmé otázky bylo zhodnocení ochoty tutora pomoci. Tutor byl jmenován v 80 případech, jak velká byla ochota pomoci a poradit lze vyčíst z grafu 9.

Graf 9: Pokud jste se na tutora obrátil/a, pomohl Vám?



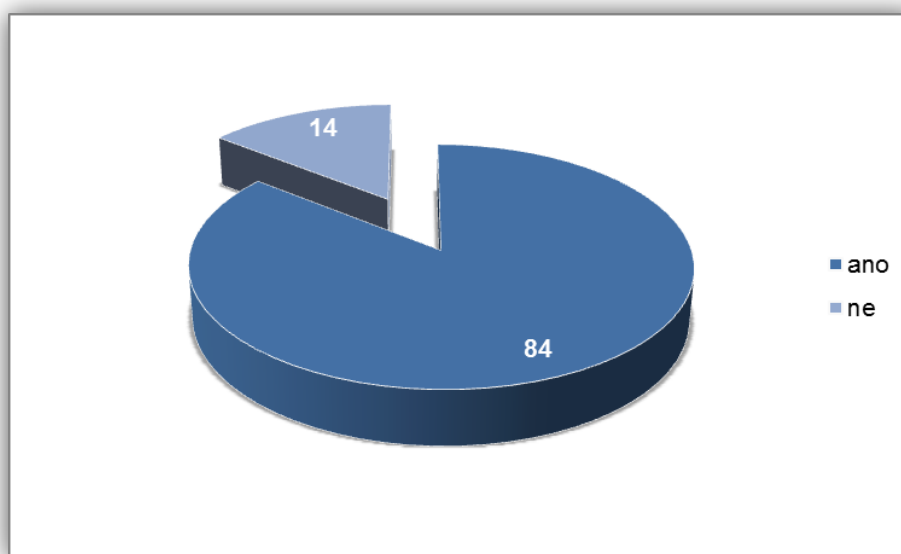
Zdroj: vlastní zpracování

V 59 % (tedy celkem 47 případů) byl tutor nápomocen, pokud o to byl ze strany zaměstnance požádán. Ve zbylých 41 % (33 případů) nebo žádosti o pomoc vyhověno. Zde je bilance téměř vyrovnaná. Jistě by bylo zapotřebí ochotu a pomoc tutorů navýšit, otázkou však je, jak k tomu tyto jmenované zaměstnance motivovat.

6.3.10 DŮLEŽITOST TUTORA

Tutor a jeho podpora jsou pro zaměstnance, jak je zřejmé z grafu 10, velmi důležité. Ostatně, jak uvádí kapitola 3.3, tutor je zkušený pracovník nápomocný novému zaměstnanci během zkušební doby, seznamuje ho s tématy, která bezprostředně souvisejí s daným pracovištěm napříč různými odděleními a předává mu své know-how a zkušenosti.

Graf 10: Je (byla by) pro Vás podpora ze strany tutora důležitá?



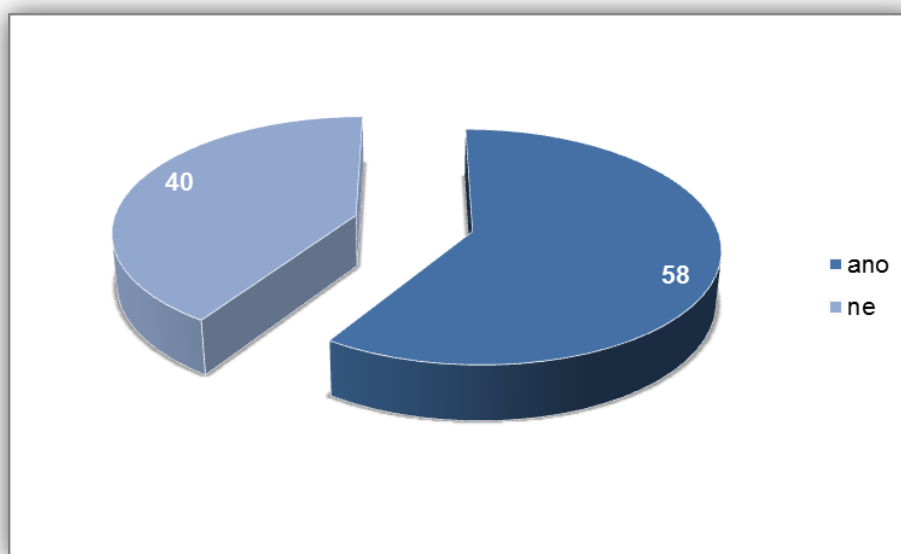
Zdroj: vlastní zpracování

Důležitost potvrdilo 84 z 98 dotázaných, tedy téměř 86 %, což hovoří o nezastupitelné roli někoho, kdo má nad zaměstnancem dohled a pomáhá mu se zapracováním se a první orientaci na pracovišti a v pracovních úkolech.

6.3.11 NÁPOMOC A OCHOTA PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO

Tutor je v naprosté většině případů určen přímým nadřízený. Vést nového zaměstnance a napomáhat v adaptaci může však i samotný přímý nadřízený. Personální řízení je koneckonců v jeho kompetencích. Otázka desátá tedy zjišťovala, jak byli přímí nadřízení svým novým zaměstnancům nápomocni. Výsledek je vidět na grafu 11.

Graf 11: V průběhu adaptačního procesu Vám Váš přímý nadřízený pomáhal a staral se o Vás?



Zdroj: vlastní zpracování

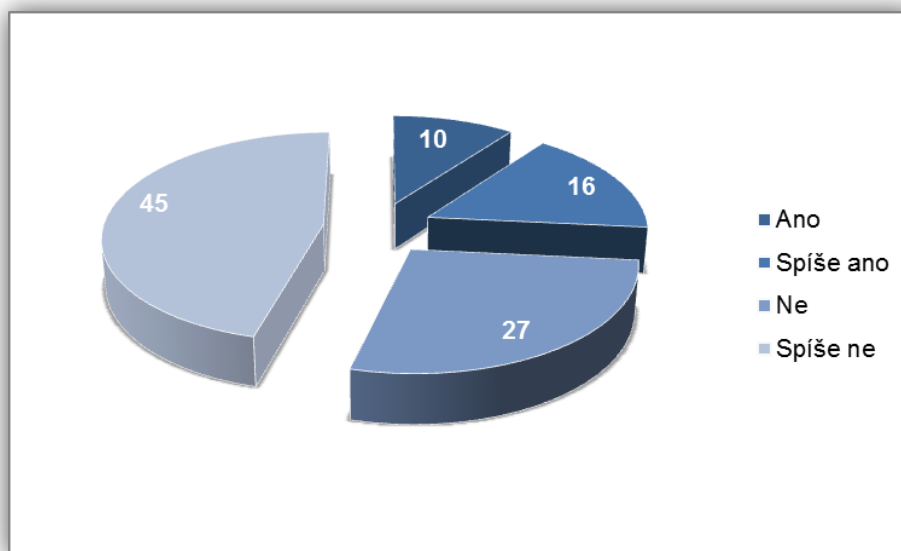
V 58 případech byl vedoucí nápomocen, ve 40 nikoli. Vzhledem k tomu, že personální práce a personální řízení jsou úkolem především přímého nadřízeného, lze konstatovat, že podpora přímých nadřízených byla v těchto případech spíše nízká.

Porovnáme-li podporu přímého nadřízeného a podporu tutora s tím, jak významnou roli tutor (kterým může být i přímý nadřízený) pro zaměstnance hraje, lze potvrdit i autorův třetí předpoklad, tedy že aktivní přístup vedoucího pracovníka hraje v procesu adaptace významnou roli.

6.3.12 DOSTATEČNOST PROŠKOLENÍ PRO PŘEVZETÍ POZICE

Jedenáctá otázka měla za cíl zjistit, zda byli zaměstnanci všeobecně celkově dostatečně proškoleni před nástupem na pozici, respektive ať zpětně zhodnotí, zda míra informovanosti pro ně byla dostačující a po převzetí nové pozice se již téměř plně orientovali, či zda si i nadále museli množství informací zjišťovat a jejich orientace v pracovních procesech a úkolech byla značně omezena. Výsledky shrnuje graf 12.

Graf 12: Byl/a jste dostatečně proškolen/a, aby Váš nástup na pracovní pozici byl co možná nejjednodušší?



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 10 zaměstnanců tak, že všechny potřebné informace měli a proškolení a seznámení s potřebnými tématy bylo dostačující. 16 zaměstnanců odpovědělo „spíše ano“, 45 zaměstnanců odpovědělo „spíše ne“ a 27 respondentů se vyjádřilo tak, že jejich proškolení a seznámení s tématy dostačující nebylo. Celkově lze odpovědi shrnout na 26 uspokojivých a 72 neuspokojivých, tedy 27 % ku 73 %, což hovoří o výrazné nespokojenosti zaměstnanců s tím, jaká míra informovanosti se k nim dostane a jak nesnadné pro ně je zařadit se do běžného pracovního procesu.

6.3.13 DOPORUČENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Dvanáctá otázka byla otevřená, respondenti se tak mohli vyjádřit k tomu, co by v procesu adaptace ještě udělali jinak a lépe. Výčet těch nejčastějších doporučení shrnuje tabulka č. 4.

Tabulka 4: Doporučení zaměstnanců - existuje něco, co byste v procesu adaptace a počátečního školení změnil/a, a co? Prosím rozepište.

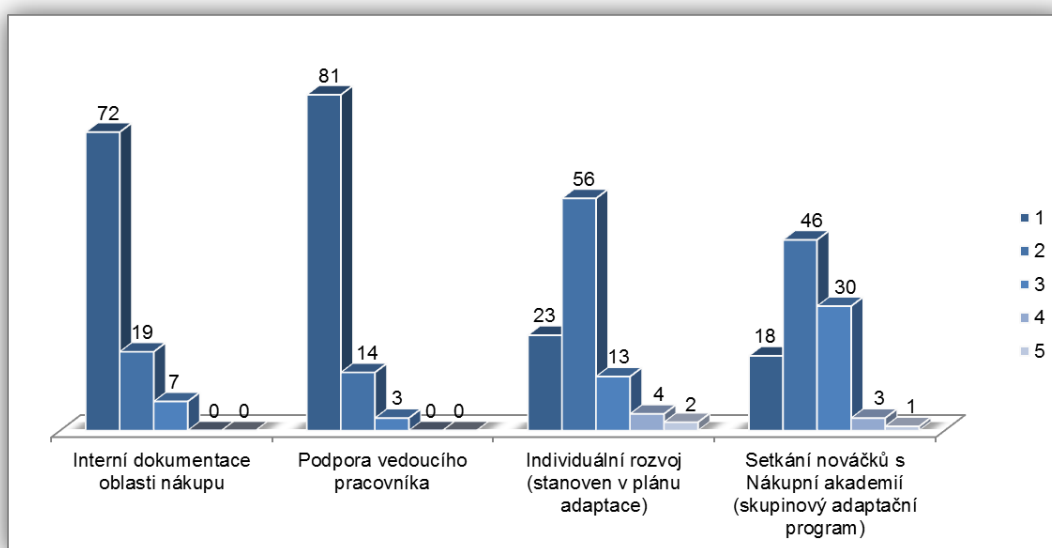
DOPORUČENÍ ZAMĚSTNANCŮ
Významnější pomoc vedoucích.
Centrální přehled základních informací (návodka, příručka).
Lepší obsah a struktura skupinového adaptačního programu.
Připravené pracovní místo pro snadnější začátek.
Zajištění přístupů do systémů nákupu před nástupem.

Zdroj: vlastní zpracování

6.3.14 PRAKTICKÉ VYUŽITÍ A PŘÍNOS NABÍZENÝCH NÁSTROJŮ ADAPTACE

Předposlední otázka dotazníku zkoumá prostřednictvím školního hodnocení praktické využití a přínos jednotlivých nástrojů adaptace, které jsou zaměstnancům k dispozici. Jak tento přínos a využití zaměstnanci vidí, zachycuje graf 13.

Graf 13: Jak hodnotíte praktické využití a přínos nabízených nástrojů adaptace?
(1- velice důležité, ..., 5- nedůležité/zbytečné)



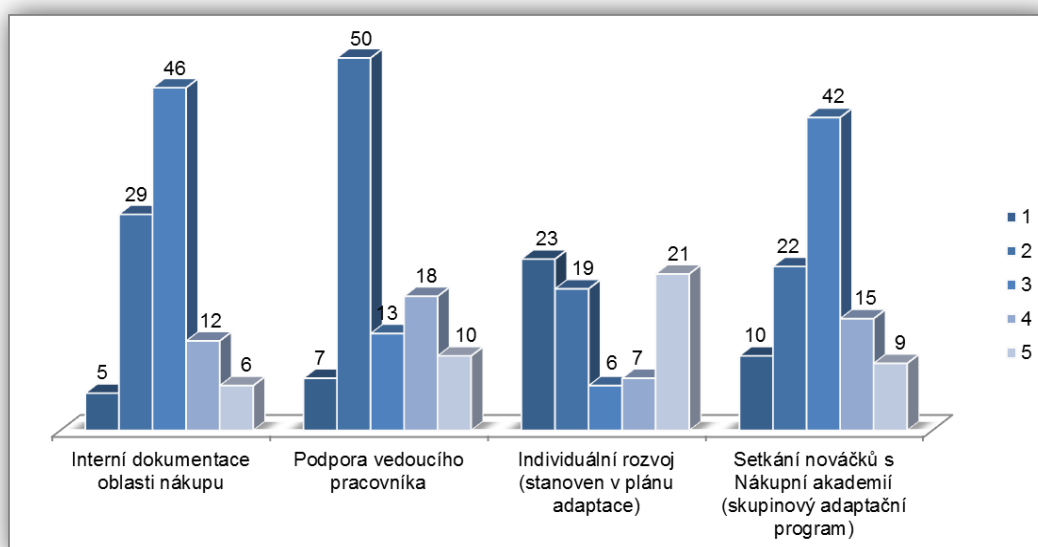
Zdroj: vlastní zpracování

Největší důležitost hraje pro zaměstnance podpora vedoucího pracovníka (81 respondentů), dále interní dokumentace oblasti nákupu (72 respondentů), na třetím místě je individuální rozvoj pomocí plánu adaptace (56 respondentů), a setkání nováčků s Nákupní akademií uvedlo 46 respondentů. Minimální odezvy jsou poté na zbytečnost některého z nabízených opatření, což potvrzuje důležitost a součinnost jednotlivých nástrojů adaptace mezi sebou.

6.3.15 KVALITA A DOSTATEČNOST NABÍZENÝCH NÁSTROJŮ ADAPTACE

Poslední otázka zjišťovala, jak jsou nabízené nástroje adaptace kvalitní a dostatečné, jinými slovy zda dle výsledků na nich bude třeba něco měnit a nástroje modifikovat. Výsledky lze vyčíst z grafu 14.

Graf 14: Jak hodnotíte kvalitu a dostatečnost nástrojů adaptace, kterých se Vám dostalo? (1 - výborné, ..., 5- nedostatečné)



Zdroj: vlastní zpracování

Zde se výsledky otázky oproti té předchozí trochu liší, a je zřejmé zápornější hodnocení. Největší mezery jsou v podpoře vedoucího pracovníka (28 respondentů v hodnocení dostatečně až nedostatečně) a v individuálním rozvoji, tedy v sestavení plánu adaptace (28 respondentů v hodnocení dostatečně až nedostatečně). Oproti tomu nejmenší problémy jsou v tématu interní dokumentace oblasti nákupu, kde celkem 80 respondentů odpovědělo v hodnocení výborně až dobře.

6.3.16 OVĚŘENÍ PŘEDPOKLADŮ

Jak bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, před samotným dotazováním a vyhodnocováním navrácených dotazníků stanovil autor tři předpoklady.

Tabulka 5: Ověření předpokladů

ČÍSLO PŘEDPOKLADU	PŘEDPOKLAD	OVĚŘENÍ
P1	Je pravda, že nasazení nového adaptačního procesu je pro nové zaměstnance v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. přínosem.	Potvrzeno
P2	Je pravda, že zaměstnanci pracující v oddělení Nákupu ŠKODA AUTO a.s. 1 rok a více pokládají původní adaptační proces za nedostatečný.	Potvrzeno
P3	Je pravda, že v adaptačním procesu hraje velkou roli aktivní přístup vedoucího pracovníka.	Potvrzeno

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocená data dotazníkového šetření vedla k potvrzení všech třech autorových předpokladů, tedy že nová forma adaptačního procesu má své opodstatnění a je pro zaměstnance nákupu přínosná. Druhým potvrzeným předpokladem je skutečnost, že zaměstnanci, kteří v nákupu pracují déle než 1 rok a absolvovali tedy původní proces adaptace, jej považují za nedostatečný, neboť byl oproti nové formě významně hůře hodnocen. Třetím potvrzeným předpokladem je fakt, že aktivní přístup vedoucího a jeho podpora je pro zaměstnance velmi důležitá a hraje nezastupitelnou roli při jejich adaptaci.

6.4 ŘÍZENÉ ROZHOVORY

Autor nemohl být vzhledem k citlivosti údajů přítomen u řízených rozhovorů, bylo mu však umožněno zpětně nahlédnout do celkových výstupů, které z řízených rozhovorů vplynuly, a rovněž se autor dozvěděl vše o průběhu samotných rozhovorů.

6.4.1 PŘÍPRAVA ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ

Řízené rozhovory se zaměstnanci vedl zástupce personálního oddělení ve spolupráci s Nákupní akademií. Pro řízené rozhovory byli vybráni zaměstnanci s rozdílnou dobou působení v oblasti nákupu, kteří již absolvovali původní či novou formu adaptačního programu a měli za tuto dobu projít všemi fázemi adaptace. Během sledovaného období byly řízené rozhovory vedeny se sedmi zaměstnanci. Pro zaplánování rozhovoru bylo důležité seznámit zaměstnance s tím, co bude obsahem rozhovoru, a posílit v něm důvěru, že jde o důvěrný rozhovor, tudíž není na místě obávat se nějakého zneužití obdržených informací v neprospěch zaměstnance. Časová náročnost jednoho rozhovoru činí 60 – 70 minut.

6.4.2 PRŮBĚH ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ

Před samotným řízeným rozhovorem obdrželi zaměstnanci veškeré potřebné informace k průběhu ze strany personalistiky a Nákupní akademie a byl jim zaslán krátký dotazník, jehož cílem bylo získat od zaměstnance údaje ohledně spokojenosti na pracovišti, spokojenosti s přímým nadřízeným a spolupracujícími kolegy, pocit informovanosti ve společnosti a konkrétně v oblasti nákupu, pocit z atmosféry na pracovišti a spokojenost dosavadní práce a spolupráce s kontaktními partnery, podpory personálního oddělení a Nákupní akademie v tématu adaptace formou adaptačního programu, a otevřené otázky, které měly za cíl zjistit, co mají zaměstnanci sami za pocit, že se jim během doby adaptace nedostalo, zda měli deficit v nějakém tématu, či jaká opatření by sami navrhli nebo doporučili pro zlepšení adaptace nově příchozích kolegů.

Tento vyplněný dotazník si zaměstnanci donesli sebou na řízený rozhovor, a všechny body prošli spolu s druhou stranou, která rozhovory vedla. Kromě dotazníku a otázek s nimi spojených dostali zaměstnanci i prostor, aby se ke svému působení

v nákupu a tamní atmosféře a adaptaci sami vyjádřili. Vzhledem k citlivosti tématu a náročnosti adaptování se v oblasti nákupu, byly některé rozhovory emočně náročnější, nicméně ze strany zaměstnanců byly přijaty kladně a rozhovory probíhaly v příjemné a důvěřivé atmosféře.

6.4.3 VÝSTUPY ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ

Během řízených rozhovorů pojmenovali zaměstnanci spolu s personalistikou a Nákupní akademií nejčastější chyby a problémy, které zaměstnanci během adaptace pocítovali. Pro každý problém byli zaměstnanci dále dotazováni, jaké pocity v nich dané situace vyvolávají, a jaký měly důsledek pro jejich adaptaci na pracovišti. Výčet nejčastějších chyb je uveden v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Nejčastější chyby v adaptaci

CHYBA	NÁSLEDEK
Nepřipravené či nedostatečně připravené pracovní místo	Nepříjemné pocity, deziluze, nemožnost začít se učit svou práci.
Nezájem ze strany nadřízeného či tutora	Obtížná adaptace na prostředí, podpora chyb ve výkonu.
Nejasná pracovní náplň	Podpora chyb, pocit velké náročnosti práce.
Neseznámení s širšími souvislostmi	Nerozlišení důležitosti jednotlivých úkolů a činností, nejasná prioritizace.
Neseznámení s dalšími kolegy i mimo útvar	Nejasnost kompetencí, komplikace při žádosti o pomoc.
Rychlé navázání „familiárního“ vztahu	Obtížné zpětné nastavování limitů (co ano, co ne), přechod z neformálního do formálního vztahu bývá vnímán jako agrese.
Tlak a odstup kolegů či nadřízeného	Nezvládnutí situace, tendence odejít, nemožnost žádat o pomoc.

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako při dotazníkovém šetření, i během řízených rozhovorů vyplynuly na povrch nejčastější chyby, které se objevovaly při adaptaci zaměstnanců. Nejvíce zmiňovaným problémem byla nepřipravenost pracovního místa, což v zaměstnancích vyvolávalo pocity, že nejsou na pracovišti vítáni, a nemají dostatečné zázemí pro výkon nového zaměstnání. Dalším, velmi častým faktem, byl nezáměr ze strany vedoucího, ať již z časových nebo osobních důvodů. Nezáměr ze strany nadřízeného měl u dotazovaných za následek opakování stejných chyb, nejasnost v pracovních postupech a kompetencích, což v několika případech vedlo až ke stavům úzkosti a strachu přijít druhý den do práce, neboť zaměstnanci pociťovali, že je čeká opět nekomfortní situace a nemožnost pro pracovní výkon udělat jakékoli rozhodnutí. S touto chybou přímo souvisejí i další problémy, které zaměstnanci uváděli, ať už se jednalo o nejasnost pracovní náplně plynoucí z absence seznámení nově příchozích se širšími souvislostmi jejich práce, nezáměr vedoucího uvést nového zaměstnance v týmu a oficiálně je představit kolegům, a tím způsobený následný odstup zbytku týmu. I tyto skutečnosti vyvolávaly v zaměstnancích pocity, že se nemají na koho obrátit při žádosti o pomoc v pracovních záležitostech a vzbuzovaly obavy ze zvládnutí přidělených úkolů. Jedním z témat, které se během řízených rozhovorů v některých případech oslovilo, bylo na druhou stranu i příliš rychlé navázání familiárních vztahů, kde se zaměstnanci cítili nekomfortně, neboť bylo obtížné zpětně nastavovat nějaká pravidla a hranice pro komunikaci s nadřízeným i kolegy.

Jak vyplývá z výsledků řízených rozhovorů, zaměstnanci uvedli nejčastější a nejvýznamnější chyby, které během adaptace ze strany okolí vnímali. Porovnání s výsledky z dotazníkového šetření je rozpracováno v následující kapitole.

7 SHRNUÍ A DISKUZE VÝZKUMU

Výsledkem dotazníkového šetření bylo potvrzení 3 autorových předpokladů, tedy že nasazení nového adaptačního programu bylo pro zaměstnance přínosné a minimálně jeho novější podobu by uvítali i zaměstnanci, kteří prošli původním procesem, a který považují za nedostatečný. Dále byl potvrzen předpoklad, že v průběhu adaptačního procesu hraje velice významnou roli aktivní přístup vedoucího pracovníka. **Významnost aktivního přístupu vedoucího pracovníka** či tutora dokládají i výsledky deváté otázky, kdy 84 z 98 respondentů jeho důležitost pro adaptaci sami potvrzují. Potřebu vyšší podpory pak dokládá i otevřená otázka č. 12, kde byla pomoc vedoucího uvedena jako jeden z nejčastěji doplněných námětů samotnými respondenty. Podpora a zájem vedoucího byly i jedním z témat řízených rozhovorů, kdy zaměstnanci často poukazovali na nezájem ze strany vedení, což v nich evokovalo pocity zbytečnosti, a což mělo za následek i nekomfortní pocit při působení na pracovišti, špatnou orientaci a opakování chyb.

Další chybou, která se opakovala, byla **informovanost zaměstnanců** na samém počátku adaptace. Odpovědi na otázky 4 a 11 v dotazníku deklarují, že informace, které byly zaměstnancům na počátku adaptace sděleny, nebyly dostatečné. Zaměstnanci neměli jasno v pracovních postupech, v rozdělení pracovních kompetencí, neznali přesně a detailně svou pracovní náplň a detailnější důvody toho, proč mají svou práci daným stylem vykonávat, což vyšlo najevo při řízených rozhovorech s personalistikou a Nákupní akademií. Námětem pro zlepšení vzešlo od zaměstnanců rozšíření příručky včetně zakomponování základních informací pro orientaci na pracovišti.

Třetí závažnou chybou při adaptaci byla **nepřipravenost pracovního místa**, což mělo za následek pocit, že zaměstnance na pracovišti nikdo neočekával, okolí není otevřeno tomu těmto zaměstnancům pomoci, a celkově je velmi nízká podpora pro výkon nového zaměstnání, orientaci, a usnadnění začlenění se jak do týmu, tak do pracovních procesů.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě dotazníkového šetření byl potvrzen autorův hlavní předpoklad, že nasazení nového adaptačního procesu v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. je vnímáno mezi zaměstnanci velmi pozitivně. Celkem 76 % dotázaných nákupčích totiž hodnotilo přímou otázku z dotazníku (otázka č. 2), jak jsou spokojeni s novým adaptačním procesem, známkami jedna a dvě. Byl potvrzen i další autorův předpoklad, tedy, že zaměstnanci nebyli spokojeni s původním adaptačním procesem. V dotazníku byl tento předpoklad šetřen otázkou číslo 3, kdy celkem 85 % dotázaných vyjádřilo svou nespokojenost s původním adaptačním procesem, a dle dostupných informací, které autor shromáždil, bylo zjištěno, že nově nastavený adaptační proces by uvítali i při svém tehdejší nastupu do nákupu.

Potvrzen byl i třetí předpoklad autora o tom, že významnou roli v procesu adaptace hraje aktivní přístup vedoucího pracovníka. Celkem 86 % dotázaných hovoří o tom, že vedoucí pracovník je při adaptaci pro nové zaměstnance nepostradatelný, a oceňují dohled takového pracovníka nad vykonáváním své práce. Vedoucí pracovník pomáhá s orientací na novém pracovišti i při plnění pracovních úkolů.

Pro zlepšení nového adaptačního procesu doporučuje autor zejména podporu nové části adaptace, tj. dodržení pravidelnosti setkávání s Nákupní akademií, která jsou nyní definována na každé dva týdny po dobu prvních třech měsíců na pracovišti, případně dle potřeby zaměstnanců. Tento nástroj shledává autor velmi důležitým, neboť zde se projevuje funkčnost nového adaptačního procesu prostřednictvím zpětné vazby od zaměstnanců, která poskytuje základní a nejdůležitější informace, jež mohou vést ke zlepšení nebo k zefektivnění stávajícího procesu. Autor dále doporučuje podporu adaptace spuštěním teamwebu Nákupní akademie, jakožto úložiště všech potřebných materiálů a informací. Autor doporučuje, aby na tomto úložišti byly postupně shromažďovány materiály o již uskutečněných školeních a přednáškách, archiv prezentací a další podkladů, které mohou pomoci v orientaci v oblasti nákupu a procesech. Cílem teamwebu je vytvořit pro zaměstnance i vedoucí pracovníky jednotnou databázi, kde naleznou veškeré podpůrné materiály a informace pro adaptaci

a další nástroje pro motivaci zaměstnanců k setrvání v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. Tím by bylo možné omezit nežádoucí fluktuaci zaměstnanců, která je v této oblasti značně vysoká.

Autor navrhuje použít tento model adaptace i v jiných oblastech firmy, například v oblasti technického vývoje, marketingu, prodeje či domácí výroby. Je evidentní, že k převzetí nového procesu do dalších oblastí firmy není možné bez přihlídnutí ke specifikům jednotlivých oblastí, avšak nosná kostra nového adaptačního procesu je do značné míry multifunkční. Na základě autorova šetření bylo potvrzeno, že nová struktura adaptačního procesu obstála, a existuje tudíž reálná možnost pokusit se nabídnout tento model i do jiných oblastí firmy.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza a hodnocení zavedení nového konceptu adaptačních programů pro nové zaměstnance v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. Autor dále specifikoval přínosy adaptačního procesu, který byl nově nasazen v rámci firmy, analyzoval stávající systém a díky implementaci nového adaptačního procesu zjistil jeho účinky a dopady u nových zaměstnanců. Autor shrnul poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a adaptace v teoretické části práce, praktická část byla zaměřena na popis původní formy adaptačního programu v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. a rozdílnému obsahu jeho nové formy.

Pro zhodnocení účinnosti adaptačního programu použil autor dvě metody, a to dotazníkové šetření a řízené rozhovory se zaměstnanci nákupu. Na základě konsolidace sebraných dat bylo možné provést porovnání původního a nového adaptačního programu, který je pro adaptaci nových pracovníků v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. realizován. Výsledky zjištění deklarují fakt, že původní adaptační program byl oproti jeho nové vylepšené a rozšířené verzi značně hůře hodnocen a lze tedy potvrdit autorův předpoklad, že nastolení nové formy adaptačního programu bylo pro zaměstnance přínosné.

Dotazníkové šetření a řízené rozhovory odhalily však nejčastější chyby, které se v rámci adaptace zaměstnanců dějí, a kterými jsou zejména nedostatečný zájem nadřízeného o celý průběh adaptace, začlenění a zapracování nových zaměstnanců, nepřipravené pracovní místo a nedostatečná informovanost nově nastoupených zaměstnanců. Pro tyto chyby stanovil autor doporučení a návrhy nápomocné jejich eliminaci. Těmi je zejména pokračování v nové části adaptačního procesu, kterým je pravidelné setkávání zaměstnanců nákupu s Nákupní akademií po dobu prvních třech měsíců působení na pracovišti, které má za cíl podporovat aktivní zapojení vedoucího pracovníka do adaptace, dodržování stanovených kroků adaptace zaměstnancem a zjistit případně nedostatky, které se v rámci adaptace vyskytují.

Autor dále doporučuje spuštění týmového webu Nákupní akademie, které má být centrálním úložištěm informací potřebných k adaptaci, a to nejen pro samotné zaměstnance, ale i jejich nadřízené, a kde všechny skupiny naleznou další podpůrné materiály a informace napomáhající stabilizaci, spokojenosti a setrvání na pozici v rámci Nákupu. Autor rovněž navrhuje využití popsaného modelu adaptačního programu i v dalších oblastech ŠKODA AUTO a.s. s přihlédnutím k jednotlivým specifikům, které se v oblastech vyskytují.

Hlavním výstup této diplomové práce je zjištění, že čím širší adaptační proces ve ŠKODA AUTO a.s., který zohledňuje vzhledem k rozsáhlosti činností firmy, co nejvíce hledisek a potřeb nových zaměstnanců, tím vyšší je jeho úspěšnost pro organizaci a současně i přijatelnost pro nové zaměstnance. Avšak jako hlavní přínos pro všeobecnou teorii a praxi v rámci této problematiky, autor nespátřuje v samotné šíři adaptačního procesu, ale v cíleném zaměření se na klíčové oblasti adaptačního procesu v konkrétní organizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
3. BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.
4. BARTÁK, J. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 978-80-86851-68-6.
5. BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
6. BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy, cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
7. CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 2005. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.
8. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. KASPER, H. a M. WOLFGANG. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
10. KOLEKTIV AUTORŮ. *Pravidla českého pravopisu, správně česky*. 1. vyd. Praha: Lingea, 2008. ISBN-13: 978-80-87062-47-0.
11. KOLEKTIV AUTORŮ. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 6., aktualiz. vyd. Praha: Universita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.

12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
14. NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0384-x.
15. PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
16. ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.
17. STEINMANN, H. a A. LÖHR. *Základy podnikové etiky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-56-4.
18. STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.
19. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 978-80-726-1097-6.
20. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-5212-9
21. ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-864-1939-8.
22. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
23. URBAN, J. *Byznys je o lidech*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-220-6.
24. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
25. VETEŠKA, J. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Educa Service, 2011. ISBN 978-80-87306-09-3.
26. VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

27. ZLÁMALOVÁ, H. *Distanční vzdělávání a eLearning: učební text pro distanční studium*. 1. vyd. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-56-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	17
Obrázek 2: Úrovně organizační kultury a jejich souvislosti	24
Obrázek 3: Historické milníky ŠKODA AUTO a.s.	58
Obrázek 4: Základní organizační struktura ŠKODA AUTO a.s.	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Složky původního adaptačního programu	48
Tabulka 2: Složky nového adaptačního programu	52
Tabulka 3: Přehled předpokladů	63
Tabulka 4: Doporučení zaměstnanců	76
Tabulka 5: Ověření předpokladů	79
Tabulka 6: Nejčastější chyby v adaptaci	81

Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců v oblasti Nákupu	64
Graf 2: Hodnocení nového adaptačního procesu	65
Graf 3: Hodnocení původního adaptačního procesu	66
Graf 4: Informovanost na počátku adaptace	67
Graf 5: Úvodní rozhovor	68
Graf 6: Hodnocení zkušební doby	69
Graf 7: Sestavení plánu adaptace	70
Graf 8: Určení tutora	71
Graf 9: Nápomoc a ochota tutora	72
Graf 10: Důležitost tutora	73
Graf 11: Nápomoc a ochota přímého nadřízeného	74
Graf 12: Dostatečnost proškolení pro převzetí pozice	75
Graf 13: Praktické využití a přínos nabízených nástrojů adaptace	77

Graf 14: Kvalita a dostatečnost nabízených nástrojů adaptace	78
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – DOTAZNÍK – Anonymní dotazník pro zaměstnance Nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.I	I
---	---

A N O N Y M N Í
DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI
ŠKODA AUTO a.s.

Pokyny pro vyplnění:

*Vyplňte nebo **zaškrtněte odpověď**, kterou si vyberete, a to dle druhu otázky.
V případě potřeby připište ještě další konkrétní údaje.*

1. Jak dlouho v oddělení Nákupu pracujete?

- 0 – 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- 5 – 7 let
- 7 let a více

2. Pokud pracujete v oddělení Nákupu do 1 roku, oznámte prosím (školní metodikou) nový adaptační proces (plán adaptace, tutoring, skupinová adaptace apod.), který jste absolvovali:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. Pokud pracujete v oddělení Nákupu déle než 1 rok, oznámte prosím (školní metodikou) tehdejší adaptační proces (plán adaptace, tutoring, skupinová adaptace apod.), který jste absolvovali:

1

2

3

4

5

4. Byly Vám na počátku adaptace sděleny všechny potřebné údaje a informace?

ANO

SPÍŠE ANO

NE

SPÍŠE NE

5. Vedl s Vámi přímý nadřízený v průběhu prvních třech měsíců úvodní rozhovor a hodnocení zkušební doby?

Úvodní rozhovor: ANO

NE

Hodnocení zkušební doby: ANO

NE

6. Sestavil s Vámi v průběhu úvodního rozhovoru Váš přímý nadřízený plán adaptace?

ANO

NE

7. Určil Vám Váš přímý nadřízený tutora, který Vám byl k dispozici pro Vaši adaptaci po dobu prvních třech měsíců?

ANO

NE

8. Pokud jste se na tutora obrátil/a, pomohl Vám?

ANO

NE

9. Je (byla by) pro Vás podpora ze strany tutora důležitá?

ANO

NE

10. V průběhu adaptačního procesu Vám Váš přímý nadřízený pomáhal a staral se o Vás?

ANO

NE

11. Byl/a jste dostatečně proškolen/a, aby Váš nástup na pracovní pozici byl co možná nejjednodušší?

ANO

SPÍŠE ANO

NE

SPÍŠE NE

12. Existuje něco, co byste v procesu adaptace a počátečního školení změnil/a, a co? Prosím rozepište se.

- pomoc vedoucího
- centrální přehled základních informací (návodka, příručka)
- obsah a struktura skupinového adaptačního programu
- připravené pracovní místo pro snadnější začátek
- zajištěné přístupy do systémů nákupu

- jiné:.....

13. Jak hodnotíte praktické využití a přínos nabízených nástrojů adaptace? (1 - velice důležité, ..., 5 - nedůležité/zbytečné).

	1	2	3	4	5
Interní dokumentace oblasti nákupu					
Podpora vedoucího pracovníka					
Individuální rozvoj (stanoven v plánu adaptace)					
Setkání nováčků s Nákupní akademií (skupinový adaptační program)					

14. Jak hodnotíte kvalitu a dostatečnost nástrojů adaptace, kterých se Vám dostalo?

	1	2	3	4	5
Interní dokumentace oblasti nákupu					
Podpora vedoucího pracovníka					
Individuální rozvoj (stanoven v plánu adaptace)					
Setkání nováčků s Nákupní akademií (skupinový adaptační program)					

Máte-li jakékoli připomínky nebo náměty, prosím, uveďte je zde:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Věroslav Mašek

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Adaptační program pro nové zaměstnance v oblasti Nákupu

ŠKODA AUTO a. s.

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 78

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 27

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Lilla Svatošová