



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ NA
ADMINISTRATIVNÍ POZICE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

RECRUITMENT AND ADAPTATION OF EMPLOYEES FOR OFFICE POSITIONS IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Hana Potěšilová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. Zdeňka Konečná,
Ph.D.**

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Hana Potěšilová**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2023/24
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Přijímání a adaptace zaměstnanců na administrativní pozice ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě relevantních analýz stávajícího stavu navrhnout změny v přijímacím a adaptačním procesu zaměstnanců na kancelářských pozicích tak, aby došlo ke zlepšení těchto procesů ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

GODINHO, Teresa, Isabel Pinto REIS, Rui CARVALHO a Filipa MARTINHO, 2023. Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes [online]. Administrative Sciences, 13(3), 79. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>. [cit. 2023-10-28].

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ, 2021. Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na proces přijímání a adaptace zaměstnanců na kancelářských pozicích ve vybrané společnosti. Práce se skládá ze tří hlavních částí. Důležité pojmy související s řízením lidských zdrojů, procesu přijímání a adaptace jsou vysvětleny v první, teoretické části práce. Druhá část se zaměřuje na analýzu a průzkum současného procesu přijímání a adaptace zaměstnanců na kancelářských pozicích vybrané společnosti. Na základě výsledků z analytické části této práce je zpracována poslední, návrhová část práce, která předkládá návrhy na zlepšení v těchto procesech.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, HR, přijímání, adaptace, gamifikace, vzdělávání, zaměstnanci, kancelářské pozice

Abstract

The thesis focuses on the process of onboarding and adaptation of employees for office positions in the selected company. The thesis consists of three main parts. In the first, theoretical part of the thesis, important concepts related to human resource management, onboarding and adaptation process are explained. The second part focuses on the analysis and research of the current process of onboarding and adaptation of employees for office positions in the selected company. The last design part, based on the result from the analytical part of this thesis, is focused on author's improvement suggestions of these processes.

Key words

Human resource management, HR, onboarding, adaptation, gamification, learning, employees, office positions

Bibliografická citace

POTĚŠILOVÁ, Hana. *Přijímání a adaptace zaměstnanců na administrativní pozice ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160438>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. 5. 2024

Bc. Hana Potěšilová

autor

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. Mé poděkování patří i pracovníkům společnosti Wistron InfoComm (Czech), s.r.o. za ochotu a poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1. Řízení lidských zdrojů, cíle a definice	14
1.1.1. Řízení x vedení lidí	16
1.2. Personální činnosti a role personalistů	17
1.2.1. Personální činnosti	17
1.2.2. Role personalistů	19
1.3. Strategické řízení lidských zdrojů	19
1.4. Nové trendy v řízení lidských zdrojů	21
1.4.1. Udržitelný management lidských zdrojů	22
1.4.2. Diverzita na pracovním trhu v 21. století	23
1.4.3. HR Business Partner	23
1.5. Digitalizace personální práce	24
1.5.1. Počítačové programy zaměřené na HR činnosti	25
1.5.2. Docházkové systémy a home office	26
1.5.3. Počítačové programy v rámci procesu náboru zaměstnanců	26
1.5.4. Gamifikace v HR	27
1.5.5. T-shaped professional	27
1.6. Proces přijímání (onboarding) a adaptace zaměstnanců	28
1.6.1. Přijímání zaměstnanců (onboarding)	29
1.6.2. Vzdělávání	31
1.6.3. Adaptace	32
1.7. Analýza makroprostředí	36

1.8.	Matice odpovědnosti	37
1.9.	Shrnutí teoretické části	38
2.	ANALÝZA PROBLÉMU	39
2.1.	Obecné informace a charakteristika společnosti	39
2.2.	Analýza současného stavu jednotlivých procesů	41
2.2.1.	Metodologie analýzy	41
2.2.2.	Popis procesu přijímání nových zaměstnanců	42
2.2.3.	Popis procesu adaptace nových zaměstnanců	44
2.2.4.	Dílčí zhodnocení analýzy	46
2.3.	Provedení primárního výzkumu	47
2.3.1.	Metodologie průzkumu	47
2.3.2.	Analýza dat a výsledky výzkumu	51
2.3.3.	Dílčí zhodnocení průzkumu	56
2.4.	Analýza trendů v oblasti přijímání a adaptace nových zaměstnanců pomocí vybraných obecných faktorů STEP analýzy	59
2.4.1.	Metodologie analýzy	59
2.4.2.	Trendy pomocí vybraných faktorů STEP analýzy	60
2.4.3.	Dílčí zhodnocení analýzy	62
2.5.	Shrnutí analýzy problému	63
3.	VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ	64
3.1.	Brožura pro nováčky více zaměřená na kancelářské pozice	64
3.2.	Elektronické podepisování smluv a dokumentů	65
3.3.	Nový zaměstnanec	66
3.4.	Aplikace / web pro nováčky	67
3.5.	Den na zkoušku	67
3.6.	Gamifikační prvky	68

3.6.1.	Rozeznávání obličejů hra – „face game“	68
3.6.2.	Školení formou her	68
3.7.	Shrnutí nákladů	69
3.8.	Matice odpovědnosti (RACI matice) a časový plán	70
3.9.	Očekávané přínosy a rizika návrhů.....	74
3.9.1.	Brožura pro nováčky více zaměřená na kancelářské pozice.....	74
3.9.2.	Elektronické podepisování smluv a dokumentů	75
3.9.3.	Nový zaměstnanec	75
3.9.4.	Aplikace / web pro nováčky	75
3.9.5.	Den na zkoušku.....	76
3.9.6.	Rozeznávání obličejů hra – „face game“	76
3.9.7.	Školení formou her	76
3.10.	Shrnutí očekávaných přínosů a rizik.....	77
3.11.	Shrnutí návrhové části	77
ZÁVĚR		79
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		80
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ		83
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....		84
SEZNAM PŘÍLOH.....		85

ÚVOD

„Jako dobrého zákazníka, je efektivnější udržet si zaměstnance, než je nahradit“
(R.C. Mills).

Vytvořit dokonalý začátek ve společnosti je klíčový prvek pro dokonalý start nováčka. Onboarding proces má vysoký dopad na začátek vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Už od počátku, kdy člověk přijde se společností do styku se mu vytváří v hlavě domněnky, představy a začíná se budovat jakýsi vztah s danou společností. Tudíž i první dojem společnosti je velmi důležitý. Je to jako při osobním setkání dvou osob a jak se tento vztah bude dále vyvíjet je tzv. „třešničkou na dortu“, která se ovšem také nesmí opomíjet a je velmi důležitou součástí procesu, v našem případě procesu adaptace.

Tato diplomová práce popisuje společnost Wistron Infocomm (Czech), s.r.o. Vybraná společnost byla založena v roce 2007. Společnost je součástí mezinárodní korporace. Po celém světě se nachází 25 poboček v 10 zemích světa. Pobočka společnosti v Brně se v současné době věnuje výrobě serverů a datových racků neboli chytrých skříní, ve kterých jsou servery uloženy. (Justice, 2017; Wistron, 2023).

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě relevantních analýz stávajícího stavu navrhnout změny v přijímacím a adaptačním procesu zaměstnanců na kancelářských pozicích tak, aby došlo ke zlepšení těchto procesů ve vybrané společnosti.

Diplomová práce je tvořena ze tří hlavních částí. V první části jsou přiblíženy pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, procesu přijímání a adaptace zaměstnanců. Tyto pojmy jsou poté využity v druhé části diplomové práce.

Druhá část diplomové práce je věnována analýze současného stavu procesů přijímání a adaptace na kancelářských pozicích v analyzované společnosti. Nejprve jsou zde procesy popsány. Dále je v rámci průzkumu pomocí rozhovorů zjištěno, jak vybraní zaměstnanci vnímají současný stav těchto procesů. A jako poslední krok je provedena analýza trendů pomocí vybraných obecných faktorů STEP analýzy.

Poslední část se zabývá vlastními návrhy na změny v procesech přijímání a adaptace na kancelářských pozicích vybrané společnosti. Tyto návrhy vychází z analytické části.

V této části jsou také uvedeny náklady týkající se návrhů současně s očekávanými přínosy, riziky a matice odpovědnosti s časovým harmonogramem.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě relevantních analýz stávajícího stavu navrhnout změny v přijímacím a adaptačním procesu zaměstnanců na kancelářských pozicích tak, aby došlo ke zlepšení těchto procesů ve vybrané společnosti.

V rámci diplomové práce jsou použita data z primárních i sekundárních zdrojů. Zdrojem primárních dat jsou informace získané z rozhovorů s vybranými zaměstnanci. Za sekundární zdroje jsou považovány knihy, odborné články a interní dokumenty společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část se věnuje teoretickým východiskům, která jsou čerpána z literatury a odborných článků. V této části jsou vymezeny a blíže popsány pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, procesu přijímání a adaptace zaměstnanců.

V druhé, tedy analytické části je nejprve blíže představena vybraná společnost. Poté je popsán stávající stav, jakým způsobem probíhají procesy přijímání a adaptace zaměstnanců na kancelářských pozicích ve vybrané společnosti. Tyto procesy budou popsány pomocí interních dokumentů společnosti, případnými rozhovory se zaměstnanci, kteří se o proces starají a vzhledem k tomu, že je autor práce brigádním zaměstnancem ve společnosti, tak i z hlediska pozorování daných procesů.

Dále následuje kvalitativní průzkum mezi zaměstnanci společnosti. Tento průzkum si klade za cíl zjistit, jak vybraní zaměstnanci vnímají procesy přijímání a adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích a odhalit tím slabá místa těchto procesů ve vybrané společnosti Wistron Infocomm (Czech), s.r.o. Průzkum je realizován formou individuálních částečně strukturovaných rozhovorů.

A nakonec následuje analýza trendů v této oblasti pomocí vybraných obecných faktorů STEP analýzy. Tato analýza je provedena především internetovým průzkumem trendů v oblastech přijímání a adaptace nových zaměstnanců

Třetí část diplomové práce se zabývá návrhy na zlepšení těchto procesů, které vycházejí z analytické části. Součástí návrhové části je finanční zhodnocení nákladů s očekávanými riziky a přínosy.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Úvodní část diplomové práce se zabývá teoretickými poznatky. Zaměřuje se na základní teoretické pojmy k řešené problematice.

Jakákoliv organizace může fungovat pouze tehdy, jestli shromáždí, propojí, uvede do pohybu a využije:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje,
- **lidské zdroje,**
- informační zdroje (Koubek, 2015).

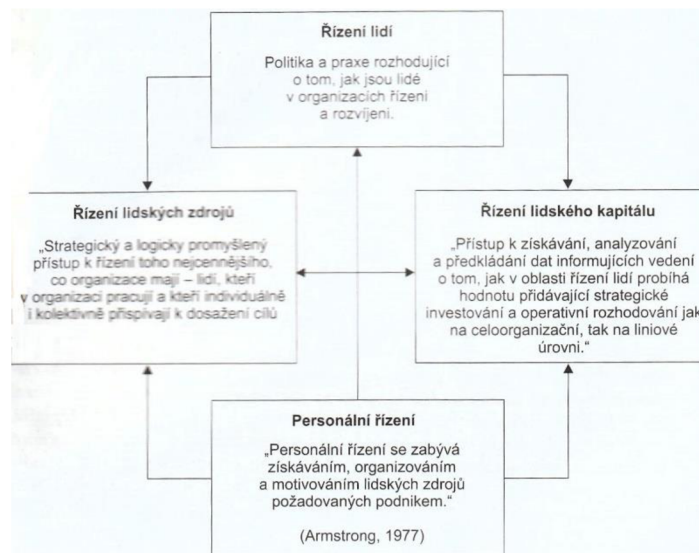
Lidské zdroje jsou oživovatelem a motorem udržující organizaci v chodu (Koubek, 2015).

1.1. Řízení lidských zdrojů, cíle a definice

Lidské zdroje se řadí do řídicích činností organizace a zároveň ukazují jejich rozhodující význam pro organizaci a také klíčový význam jejich řízení a hospodaření s nimi, tedy tzv. personální práce (Koubek, 2015).

Personální práce neboli personalistika formují právě tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. Personální práce v kontextu tzv. řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek, 2015).

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do určité míry nahradily termín „personální řízení“ a to ve smyslu procesů týkajících se řízení lidí v organizacích. Na obrázku č. 1 můžeme vidět vztah mezi těmito pojetími (Armstrong, Taylor, 2007).



Obrázek 1: Vztah mezi pojetími řízení lidí
(Zdroj: Armstrong, 2007, s.29)

Možná definice řízení lidských zdrojů je jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích (Armstrong, Taylor, 2015).

Mezi **cíle řízení lidských zdrojů** řadíme:

- podpora dosahování strategických cílů organizace, a to za pomoci vytváření a uplatňování strategie lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- rozvoj kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečování talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí,
- usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů,
- navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, Taylor, 2015).

Hlavním cílem je zabezpečení kvantitativní i kvalitativní stránky lidských zdrojů, tedy organizace ctí společenskou odpovědnost (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Řízení lidských zdrojů také funguje prostřednictvím systému lidských zdrojů, které propojují:

- **filozofii lidských zdrojů** – popisuje klíčové hodnoty lidských zdrojů a základní principy uplatňované v řízení lidí,
- **strategii lidských zdrojů** – definuje směr, kterým chce řízení lidských zdrojů jít,

- **politiku lidských zdrojů** – definuje, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány,
- **procesy v oblasti lidských zdrojů** – obsahuje formální postupy a metody používané ke strategickým plánům a politik lidských zdrojů,
- **praxe v oblasti lidských zdrojů** – zahrnuje neformální přístupy při řízení lidí,
- **programy v oblasti lidských zdrojů** – umožňuje realizování strategie, politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů podle plánu (Armstrong, Taylor, 2007).

1.1.1. Řízení x vedení lidí

V praxi se můžeme setkat se dvěma základními pojmy. A to „řízení lidí“ a „vedení lidí“. V praxi se ale management a leadership často vzájemně překrývají a doplňují (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Řízení lidí (management) souvisí hlavně s operativní činností a dosahováním krátkodobých cílů. Smyslem je nastavit v podniku vhodné postupy a procesy, které efektivně umožní plnit stanovené cíle. Patří sem plánování a výběr zaměstnanců, jejich organizování, kontrola a sledování dosažených výsledků. Lze říci, že to znamená říkat lidem co, jak a kdy mají dělat (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Vedení lidí (leadership) souvisí hlavně s naplňováním podnikové vize a strategie. Vedení lidí znamená vychovávat je k samostatnosti, vytvářet jim vhodné pracovní podmínky a nechávat jim samostatnost v rozhodování (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

1.2. Personální činnosti a role personalistů

1.2.1. Personální činnosti

Na obrázku č. 2 můžeme vidět životní cyklus zaměstnance. Jedná se o období od prvního kontaktu potenciálního zaměstnance s organizací, přes jeho přijetí, výkon požadované práce až po rozvázání pracovního poměru. V průběhu tohoto cyklu se zaměstnanec setkává s řadou personálních činností (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).



Obrázek 2: Životní cyklus zaměstnance v organizaci

(Zdroj: Palíšková, Legnerová, et.al., 2021, s.15)

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj důraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). V literatuře se setkáme s různým počtem a různým pojetím personálních činností, nejčastěji se ale uvádějí přibližně takto:

- **vytváření a analýza pracovních míst** – definice pracovních úkolů, popis a specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů,
- **personální plánování** – plánování potřeby a personálního rozvoje pracovníků v organizaci,
- **získávání, výběr a přijímání pracovníků** – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování těchto dokumentů a materiálů o uchazečích, předvýběr, výběr například pomocí testů a pohovorů, rozhodování

o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka a jeho uvedení na pracoviště,

- **hodnocení pracovníků** – například příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, metody hodnocení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola opatření,
- **rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**
- **odměňování** – ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod,
- **vzdělávání pracovníků** – identifikace potřeb vzdělávání, plánování, hodnocení výsledků vzdělávání, případně organizování vlastního procesu vzdělávání,
- **pracovní vztahy** – především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, komunikace v organizaci,
- **péče o pracovníky** – například pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby, stravování a podobné,
- **personální informační systém** – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků, jejich práce, mezd, sociálních záležitostí, a mnoho dalších,
- **průzkum trhu práce** – tato personální činnost je výrazem strategické orientace řízení lidských zdrojů, slouží například k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizace na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil a poptávky po nich,
- **zdravotní péče o pracovníky** – zahrnuje pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, léčbu, první pomoc a rehabilitaci,
- **činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací** – vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci,
- **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – jedná se hlavně o striktní dodržování ustanovení zákonů práce (pracovních kodexů) a dalších zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování

a sociálních záležitostí, dodržování zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci (Koubek, 2015).

Důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se (Koubek, 2015).

1.2.2. Role personalistů

Role personalistů se liší podle jejich zařazení v organizační struktuře personálního útvaru, například ředitel či manažer útvaru řízení lidských zdrojů, specialista pro určitou oblast při řízení lidských zdrojů, pracovník personální administrativy a další. Škála rolí pro personalisty je široká a mezi **hlavní role personalistů** patří:

- poskytovatel služeb,
- interní poradce a konzultant,
- manažer kvality procesů a řízení změn,
- strategický partner (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Praxe v oblasti řízení lidských zdrojů je stále více inovativní a integrovaná (jednotlivé personální činnosti jsou více propojeny). Postavení personalistů v podnicích je rozdílné a nejedná se o homogenní skupinu lidí, spíše naopak. Personalisté se liší svými zkušenostmi, úrovní znalostí, vrozenými schopnostmi a povahovými rysy (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

1.3. Strategické řízení lidských zdrojů

Úloha personalistů se v posledních letech mění. Mnohem častěji jsou zapojováni do strategických záležitostí podniku (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii“ (Koubek, 2015).

Strategický management lidských zdrojů zlepšuje kvalitu pracovního života, vytváření vhodných pracovních podmínek, zlepšení rozvoje všech zaměstnanců, zvýšení produktivity, spokojenost pracovníků a jejich připravenost na změny (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Strategické řízení lidských zdrojů je komplexní přístup k řízení lidí. Cílem je řízení, vedení a rozvoj lidských zdrojů tak, aby co nejvíce přispívaly k naplňování strategických cílů podniku a k vytváření jeho konkurenční výhody (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Nástrojem pro strategické řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) personální plánování. Problémy strategického řízení lidských zdrojů je nutné chápat v kontextu problémů strategie organizace a strategického řízení organizace (Koubek, 2015).

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je rozvíjet akceschopnost organizace zajištěním kvalifikovaných, motivovaných a oddaných lidí potřebných k dosahování trvalé konkurenční výhody (Armstrong, Taylor, 2015).

K efektivnímu fungování organizace musí být celkem provázány tři faktory:

- business strategie,
- řízení lidských zdrojů,
- organizační struktura organizace (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Mezi přínosy strategického řízení lidských zdrojů pro podnik patří:

- lepší využití disponibilních lidských zdrojů k dosažení strategických cílů podniku,
- důraz na zvyšování kvality a úrovně lidského kapitálu jako strategického zdroje konkurenční výhody, dlouhodobý a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců,
- lepší propojení jednotlivých personálních činností, dochází ke zvýšení efektivity těchto činností,
- práce s lidskými zdroji je založená na plánování a tím se lépe předchází problémům s nedostatkem nebo nadbytkem vhodných pracovníků (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Mezi trendy v oblasti strategického řízení lidských zdrojů patří:

- zrychlení procesů digitalizace – umělá inteligence, robotika, big data,
- flexibilní formy práce – práce z domova vyžadují nové formy zařízení, důraz na motivaci, produktivitu zaměstnanců,
- funkční oblasti směřované k udržitelnému strategickému řízení lidských zdrojů (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Strategické řízení lidských zdrojů napomáhá k dosahování podnikových cílů a ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku, ovšem není jednoduché jej aplikovat v praxi (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

1.4. Nové trendy v řízení lidských zdrojů

Personální manažeři musí často propojit několik protichůdných hledisek jako nízké (odpovídající) náklady, spokojenost zaměstnanců a vysoký výkon. Neexistuje ale univerzální model na to, jak to udělat. Jelikož se jednotlivé organizace od sebe liší například velikostí, organizačním uspořádáním, strukturou zaměstnanců, svou strategií, liší se proto i nastavení jednotlivých personálních činností a prioritami v oblasti personalistiky. Personální manažer musí tedy vždy vycházet z konkrétní situace podniku (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Od poloviny 90. let lze vysledovat několik výrazných trendů:

- řada personálních činností doposud vykonávanými personalisty je dnes zcela nebo částečně vykonávána liniovými manažery,
- personální útvary mění svou strukturu, zeštíhlení personálního útvaru, řada personálních činností je outsourcována např. mzdová agenda, získávání, vyhledávání schopných pracovníků, služby spojené se vzděláváním nebo i péče o zaměstnance,
- k tradičním personálním činnostem přibývá řada různých dimenzí jako např. personální řízení v multikulturním prostředí, řízení starších nebo naopak mladších zaměstnanců, management diversity a mnoho dalšího,
- obsah personální práce se posouvá k personálním činnostem strategického charakteru, důraz kladen na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Práci s talenty, HR marketing a koncept tzv. HR business partnerství (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Aktuální trendy se objevují i v oblastech:

- digitalizace personální práce,
- v péči o pracovníka v kontextu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a nových rizik,
- managementu znalostí a kontinuity znalostí (Urbancová, Vrabcová, 2023).

1.4.1. Udržitelný management lidských zdrojů

V posledních dvou desetiletích se vyvíjí nový přístup označovaný jako udržitelný management lidských zdrojů zahrnující čtyři dimenze:

- spravedlnost a rovnost,
- transparentní personální postupy,
- ziskovost,
- blaho zaměstnanců (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Udržitelný management lidských zdrojů vychází v kontextu mimo ekonomického, sociálního a environmentálního pilíře také ze:

- **zeleného managementu lidských zdrojů** – přijímání postupů šetrných k životnímu prostředí,
- **talent managementu** – rozpoznání, zapojení a udržení nejvýkonnějších lidí pro organizaci,
- **age managementu** – řízení s ohledem na věk zaměstnanců
- **diverzity managementu** – řízení různorodé pracovní síly pro podporu organizační rovnosti,
- **udržitelných systémů práce** – jedná se o procesní přístup, analýzu rizik, princip neustálého zlepšování, dodržování legislativy, dokumentování informací a sdílení znalostí,
- **teorie stakeholderů** – zahrnuje nevyhnutelnost otevřeného dialogu se všemi zainteresovanými stranami (Urbancová, Vrabcová, 2023).

V dnešní době je dobré se zaměřit na výše uvedené přístupy v kontextu udržitelného managementu řízení lidských zdrojů. Tedy v době, která je doprovázena ekonomickými poklesy a politickou nestabilitou kvůli válečným konfliktům, pandemii COVID-19. Mezi důležité problémy patří i nutnost rychle se přizpůsobit novému pracovnímu prostředí, neschopnost hledat alternativní pracovní prostory, neschopnost oddělit pracovní a soukromý život v rámci home office, osamělost a mnoho dalších (Urbancová, Vrabcová, 2023).

1.4.2. Diverzita na pracovním trhu v 21. století

Diverzita se označuje jako faktor ovlivňující úspěšnosti a využití potenciálu pracovního týmu či celé organizace (Urbancová, Vrabcová, 2023).

V rámci Evropské unie je diversity management důležitým a nevyhnutelným aspektem v organizační strategii a pokud chce organizace obstát a prosperovat na globálním trhu, musí využívat potenciál všech pracovníků, a to bez rozdílů (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Aby byla diverzita na pracovišti úspěšná je potřeba vytvořit pozitivní zázemí pro rozmanitost a odlišnost, takže nejlépe musí být začleněn do struktury každého aspektu organizace, i přestože nakonec stejně záleží na jednotlivcích. Protože právě zaměstnanci si musí uvědomit, v jakém prostředí se nacházejí a že chováním a komunikací ovlivňují velmi své okolí (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Diverzita neznamená pouze skupiny se specifickými potřebami nebo minoritní skupiny na pracovišti, ale jedná se o různorodost každého pracovníka v organizaci. V současné době se organizace v rámci diversity managementu zaměřují především na termíny gender management, age management, kulturní a etnická diverzita a osoby se zdravotním postižením (Urbancová, Vrabcová, 2023).

1.4.3. HR Business Partner

Tento koncept HR business partnerství poukazuje na růst strategické úlohy lidských zdrojů a tím i poukazuje na nutnost změnit strukturu organizace personální práce. Změnou struktury personální práce se myslí, aby operativní činnost mohly být lépe odděleny od strategických a tím veškeré personální služby budou moc být poskytovány daleko efektivněji (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Role personalisty jako HR Business Partner je poměrně specifická a dá se odvodit již ze samotného názvu. **Business** říká, že součástí kompetencí musí být výborná znalost oboru pro daný podnik, podnikatelského prostředí v dané zemi a současně vnějších podmínek podnikání, tedy vlastně výborná znalost makroprostředí. **Partner** naznačuje vztah k ostatním rolím v podniku tedy vztah vzájemného partnerství (rovnosti) (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

HR Business Partner by měl současně zvládat čtyři role, které můžeme vidět i na obrázku č. 3, jedná se o roli Strategického partnera, Zprostředkovatele změny, Administrativního specialisty a Zastávce zaměstnanců (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).



Obrázek 3: Role personálního manažera jako HR Business Partnera

(Zdroj: Palíšková, Legnerová, et.al., 2021, s.27)

Často ale v praxi podniků je pojem HR Business partner chápán jako modernější pojetí pro HR specialistu či HR generalistu (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

1.5. Digitalizace personální práce

„Co bylo před deseti lety považováno za převratné, může být nyní zastaralé“ (Urbancová, Vrabcová, 2023).

V globalizovaném světě je technologický pokrok nezadržitelnou součástí. I do managementu lidských zdrojů a personální práce prostupuje automatizace a digitalizace. V nadcházejících letech budou data brány jako nové měny a hlavní součást fungování HR (Human Resources = lidské zdroje). A aby organizace nezůstaly pozadu, budou se muset transformovat (Urbancová, Vrabcová, 2023).

V souvislosti s pandemií COVID-19 bylo pro většinu organizací nevyhnutelné zajistit větší flexibilitu procesů. Pandemie COVID-19 přechod k novým metodám a technologiím značně urychlila. Digitalizace se postupně začleňuje do všech procesů a v personální činnosti je mnoho aktivit, které jsou převedeny do režimu digitalizace.

Ovšem tato oblast má přísnější podmínky, jelikož se jedná převážně o zpracování citlivých údajů zaměstnanců (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Digitalizované organizace mají jednodušší rozhodovací procesy. Takovéto organizace jsou více nakloněny k diverzitě a jsou také mnohdy atraktivnější pro uchazeče o práci (Urbancová, Vrabcová, 2023).

„Digitalizace je proces, při kterém jsou papírové dokumenty převáděny do elektronické podoby“ (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Další trendy lze sledovat i ve virtuální formě náboru, výběru a školení, problematice work-life balance, nedostatku morálky a motivace, a další (Urbancová, Vrabcová, 2023).

1.5.1. Počítačové programy zaměřené na HR činnosti

V oblasti digitalizace a automatizace je v rámci personální agendy zásadní evidence docházky a její zpracování a transfer do mzdového systému a distribuce výplatních pásek a dalších mzdových či daňových dokumentů (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Typickým příkladem jsou sdílené HR služby, kdy tyto organizační změny jsou umožněny a podporovány rozvojem ICT (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Účelem personálního informačního systému je usnadnění a zrychlení přístupu ke klíčovým údajům o pracovních procesech. Základní funkcí informačního systému v rámci řízení lidských zdrojů je zejména evidence zaměstnanců a dalších provozních informací jako jsou například pracovní smlouvy a další (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Uchovávání dokumentů v elektronické podobě usnadňuje správu, vyhledávání a možnost provázání dokumentů s používaným informačním či účetním systémem (Urbancová, Vrabcová, 2023).

„V digitalizovaných organizacích není nutné docházet na personální oddělení kvůli podpisu papírové formy dokumentu“ (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Využívání elektronické formy dokumentů nebo elektronického podpisu v pracovním právu nebrání ani právní úprava. Toto využití je upraveno občanským zákoníkem (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Moderní přístupy vyžadují práci s velkými daty tzv. big data. Díky těmto datům lze přehledně sledovat podstatné ukazatele např. fluktuace, vývoj vzdělávání, efektivita náborů a další (Urbancová, Vrabcová, 2023).

1.5.2. Docházkové systémy a home office

Další příklad digitalizace může být i práce z domova tzv. home office. S ohledem na práci z domova je ale třeba klást důraz jak na technologickou vybavenost, tak ale i na dovednosti řízení času. Ne totiž každý zaměstnanec je schopen z home office pracovat bez poklesu produktivity práce a bez jeho snížení motivace k práci (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Docházkové systémy představují pro podnik významný nástroj podpory při flexibilní formě zaměstnávání a organizace práce. Rychle zajistí přehled o zaměstnancích na pracovišti i v home office, kontrolu práce terénních pracovníků či přehledu zaměstnanců na zkrácené pracovní úvazky. Data z docházkového systému pak vstupují do mzdové agendy, systému hodnocení zaměstnanců a benefitů (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

1.5.3. Počítačové programy v rámci procesu náboru zaměstnanců

Mnohem častěji se počítačové programy používají také pro předvýběr uchazečů (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Novinkou je i tzv. chatbot, tedy program, se kterým se dá komunikovat. Tyto chatboty se dají využít pro řadu personálních činností:

- vyhledávání potenciálních kandidátů,
- proaktivní navázání komunikace s kandidátem,
- rozhovor a preselekce kandidátů,
- udržování vztahů s kandidáty v libovolné etapě náboru,
- zajištění zpětné vazby z přijímacího procesu, zvyšování tzv. candidate experience,
- měření spokojenosti zaměstnanců a zjištění zpětné vazby pro řízení pracovního výkonu a strategický rozvoj podniku (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Díky digitalizaci se dá právě nábor nových zaměstnanců zkrátit v průměru o 33 %, pokud jsou do tohoto procesu vhodně zapojeny technologie. Nábor se skládá od nejzákladnějších procesů (jako je vyhledávání a přijetí nového zaměstnance) přes budování značky zaměstnavatele a marketing otevřených pozic až po proces nástupu a zaškolení zaměstnance (Urbancová, Vrabcová, 2023).

1.5.4. Gamifikace v HR

Gamifikace znamená zapojení herních prvků do personálních procesů. Nejčastěji se to využívá v procesech jako jsou získávání zaměstnanců, jejich adaptace, ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, u řízení pracovního výkonu a motivace (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Tento trend nazývaný gamifikace může mít ale mnoho podob. Může mít formu spolupráce nad případovou studií a sbírání bodů či propojení s digitalizací (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Například u procesu podnikového vzdělávání může být gamifikace využita formou videohry s napínavým příběhem, kdy se propojí moderní virtuální realita s umělou inteligencí, soutěživostí a simulací z praxe (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

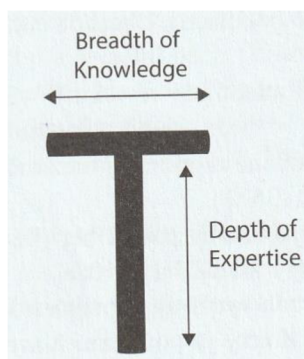
1.5.5. T-shaped professional

V dnešní době vznikají pracovní místa, která jsou v daleko větší míře spojena s vyššími nároky na znalosti a dovednosti pracovníků (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Lze tedy předpokládat, že v budoucnu budou vyžadovány především tyto znalosti:

- **digitální gramotnost** jako součást základního vzdělání každého jedince, zejména schopnost používat technologie k efektivnímu řešení problémů a osvojovat si trendy v technologiích,
- **T-shaped professional**, neboli profesionální znalosti ve tvaru T jak můžeme vidět na obrázku č. 4, jsou důležitým předpokladem inovací. Znamená to, že pracovník má současně hluboké a široké znalosti:
 - depth of expertise – odborné hluboké znalosti v jednom oboru,

- breadth of knowledge – široké znalosti napříč mnoha disciplínami,



Obrázek 4: T-shaped professional
(Zdroj: Palíšková, Legnerová, et.al., 2021, s. 220)

- narůstání významu **soft skills** tedy měkké dovednosti jako například komunikační schopnosti, kritické myšlení, schopnost vedení týmu nebo odolnost vůči stresu (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

1.6. Proces přijímání (onboarding) a adaptace zaměstnanců

Správné zvládnutí onboarding procesu přinese výhody po celou dobu působení zaměstnance ve firmě. Dobrý nástup do zaměstnání přináší velkou řadu výhod jako například lepší udržení zaměstnanců, jejich pracovní výkon a spokojenost. Dobře navržená zkušenost s nástupem může totiž zkrátit i křivku učení se a zároveň zvýšit úroveň jejich spokojenosti (The perfect start with your employees, 2023).

Proces přijímání nového zaměstnance má vliv na utváření jeho vztahu k podniku. Na proces přijímání navazuje proces adaptace neboli orientace zaměstnance (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Proces přijímání a adaptace jsou popisovány jako procesy přizpůsobení se, kdy je podporována adaptace nových zaměstnanců, a to jak na sociální, tak na výkonnostní úrovni (Godinho, Reis, et. al., 2023).

K procesu přijetí dochází, když nový zaměstnanec poprvé přichází do styku s organizací jako skutečný člen, v tomto okamžiku se zaměstnanec dozvídá o organizaci, o jejím fungování a o tom, co je pro něj důležité a začíná kontaktovat ostatní zaměstnance a svého nadřízeného. Na druhou stranu proces adaptace nastává, když jsou novému zaměstnanci poskytnuty konkrétní informace a ještě více, když se zaměstnanec postupem času stane

plnohodnotným členem organizace s hlubokým porozuměním organizační kultuře (Godinho, Reis, et. al., 2023).

1.6.1. Přijímání zaměstnanců (onboarding)

Přijímání pracovníka představuje řadu procedur, které následují, jakmile je vybraný uchazeč informován o tom, že prošel výběrovým řízením a byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání (Koubek, 2015).

Přijímání zaměstnance zahrnuje formální procedury nezbytné k uzavření pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je tedy nutná orientace v pracovněprávní problematice (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Nejdůležitější formální náležitostí je vypracování a podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude nový pracovník vykonávat pro organizaci práci (Koubek, 2015).

Proces přijímání nového zaměstnance je společným úkolem personalisty a liniového manažera (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Před podpisem pracovní smlouvy by měl nový pracovník ještě absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Po podpisu pracovní smlouvy následuje přijímání pracovníka, tedy zařazení pracovníka do personální evidence, to znamená pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu a podobně. Rozsah údajů pro personální evidenci se může lišit u různých organizací či u jednotlivých pracovníků (Koubek, 2015).

U přijímání nového pracovníka je nutno převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. V takovémto případě je nutno také podat do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění (Koubek, 2015).

Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je uvedení na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho nadřízenému. Jeho nadřízený by měl ústně seznámit pracovníka s jeho právy a povinnostmi bez ohledu na to, zda tak již učinilo personální oddělení. Pracovník také bude seznámen s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Nadřízený také seznámí pracovníka s ostatními spolupracovníky oddělení (Koubek, 2015).

Na závěr celého procesu je pracovníkovi přiděleno a předáno nezbytné potřebné zařízení k výkonu práce jako je například kancelářský stůl, počítač a podobně. Poté mu jsou přiděleny první pracovní úkoly a je vhodné pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci (Koubek, 2015).

Když nový zaměstnanec nastoupí do nové organizace zažívá pocity jako je stres, úzkost, nejistota z toho, co ho čeká, bude ho zajímat, jak budou stávající zaměstnanci reagovat na jeho přítomnost, jaká bude organizace uvnitř anebo jak se bude chovat jeho nadřízený. Pro snížení těchto vnitřních konfliktů u nového zaměstnance některé organizace vytvářejí programy a zavádějí postupy, které identifikují klíčové informace o organizaci a o roli, kterou nový zaměstnanec bude vykonávat (Godinho, Reis, et. al., 2023).

Je dobrá jakási příručka pracovníka tedy brožura obsahující vše, co by měl pracovník vědět tedy jakýsi orientační či informační balíček. Neměla by být příliš upovídaná, ale měla by samozřejmě obsahovat vše, co potřebuje nový pracovník znát (Armstrong, Taylor, 2007).

Příručky pro přijímání zaměstnanců neboli i tzv. onboarding příručky jsou dobrým nástrojem. Každá organizace by měla poskytovat onboarding příručku sloužící jako „průvodce“. Tento nástroj slouží i pro usnadnění procesu orientace neboli začlenění nově přijatých zaměstnanců, který navazuje na proces onboardingu (Godinho, Reis, et. al., 2023).

Je důležité si uvědomit, že noví zaměstnanci ještě, než jsou přijati a začlenění mají určitá očekávání a mentální představy, které už nějakým způsobem mohou utvářet jejich pohled na organizaci. Jestliže proces přijímání a adaptace jejich očekávání nesplní, může dojít k tomu, že bude nižší angažovanost zaměstnanců v organizaci (Godinho, Reis, et. al., 2023).

Element, který lze zařadit do onboarding procesu je tzv. „recognition survey“. Jde o dokument, který je uchazeči poslán ještě předtím, než nastoupí. Obsahuje pár jednoduchých otázek jako:

- jaké jsou způsoby, které pro nového zaměstnance znamenají největší uznání (například, zda mají rádi, když je někdo veřejně vyzdvihne, nebo zda dávají přednost písemné poznámce),
- jak se cítí z hlediska překvapení,
- jaká je jejich oblíbená svačina, nápoj, pochoutka, restaurace, obchod, sport, koníček,
- co rád uchazeč dělá venku mimo práci (Prince, 2021).

Jakmile uchazeč toto vyplní má každý v organizaci přístup k jejich individuálním preferencím. Otázky v rámci „recognition survey“ se z hlediska organizace zdají být nedůležité, ale díky těmto informacím dává organizace najevo, že se o své zaměstnance zajímá, záleží jí na nich a na jejich preferencích, protože každý se rád cítí oceňován (Prince, 2021).

1.6.2. Vzdělávání

Velmi oblíbená forma vzdělávání je e-learningová forma. Relativně nová forma e-learningu je m-learning, tedy učení se prostřednictvím mobilních telefonů, tabletů, MP3 přehrávačů. Jedná se o celkem novou formu a zároveň o novou etapu, která rozvíjí distanční vzdělávání (d-learning). Další metodou je i microlearning. Principem mikrolearningu jsou krátké časové etapy v rozmezí 5-15 minut na výuku či aktivitu. Jedná se i o krátká videa, podcasty nebo kvízy s možností volby (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Vzdělávání zaměstnanců lze rozdělit na offline a online vzdělávání (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Online vzdělávání přináší zaměstnanci flexibilitu. Školení si totiž zaměstnanec může pustit vlastním tempem a ve chvíli, kdy na to má chuť a prostor. Interaktivní metody učení jako například videa, gamifikace či kvízy využívají jen v 10 % organizacích (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Pozitiva online vzdělávání lze uvést například úspora času, financí, zlepšení work-life balance. Příkladem může být i zaučení nových zaměstnanců, kteří musí za úvodním školením cestovat na centrálu, ale nyní se lze učit i z domova (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Z hlediska digitalizace vzdělávání existuje právě možnost zaškolení nového zaměstnance při nemožnosti osobního setkávání. S tím souvisí i tzv. onboarding příručka. Díky této příručce je možné nového zaměstnance seznámit v prvních dnech s chodem organizace na dálku. Je možné i vytvořit složku, která obsahuje informace například o chodu organizace, návod na zacházení s firemním autem či vykazování práce. Tato složka musí být samozřejmě aktualizována a vždy předkládána novým zaměstnancům při zaučení (Urbancová, Vrabcová, 2023).

1.6.3. Adaptace

Proces adaptace začíná už před příchodem nového zaměstnance (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

První dojem se nikdy nedá zopakovat, a tak i proces adaptace je velmi důležitou součástí personálního řízení. Proces adaptace znamená co nejlepší a nejrychlejší začlenění nového zaměstnance do pracovního, sociálního a kulturního systému organizace (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Adaptace se vyjadřuje komplexností a vícerozměrností. Úspěch adaptace je závislý na dvou stranách, a to jak na zaměstnanci, tak na zaměstnavateli. V praxi existuje několik přístupů k adaptačním aktivitám na straně organizace (Gajda, 2019).

Proces adaptace je jakýsi důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování s pracovními úkoly, podmínkami, pracovním a sociálním prostředím. Dále ale i s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon, pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně (Koubek, 2015).

Cílem adaptace je, přizpůsobení se nových lidí podmínkám práce v kontextu podniku, na konkrétní pracovní pozici a tzv. „vžití se“ do svěřených pracovních a sociálních rolí (Mužík, Krpálek, 2017).

Proces adaptace by měl také sledovat další tři hlavní a důležité cíle:

- nový zaměstnanec by se měl cítit jako nedílná součást organizace,
- nový zaměstnanec by se měl stát součástí organizace, tedy seznámení se s jazykem, kulturou, posláním, strukturou a historií organizace,

- naprosté pochopení základních principů svého pracovního místa (Godinho, Reis, et. al., 2023).

V odborné literatuře je zmiňována tzv. spontánní adaptace, při které je nový zaměstnanec tzv. „ponechán“ sám sobě a veškeré informace si musí opatřit sám a snažit se vypořádat s prostředím. Výhodou takového postupu je, že si zaměstnanec vybuduje adaptační procesy sám, což může vytvořit silnější vztah k jeho působení v podniku. Nevýhodou je však riziko odchodu zaměstnance, neboť necítí žádnou podporu ze strany podniku (Mužík, Krpálek, 2017).

Alternativou vůči spontánní adaptaci je tzv. řízená a organizovaná adaptace. Tu řídí a realizuje personální oddělení a podílí se na ní nadřízený nového pracovníka a stanovený mentor. Tahle role je přiřazována zkušené osobě, která vykonává praxi spojenou s pracovním místem nového zaměstnance (Mužík, Krpálek, 2017).

Řízená adaptace zahrnuje studium základních dokumentů firmy jako pracovní, organizační řád, předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kolektivní smlouva, etický kodex a další. Pracovník je také seznámen s popisem své práce, s nároky na výkon, možnostmi vzdělávání, rozvoje a kariéry v podniku. Mentor novému zaměstnanci poskytuje praktickou pomoc související s vykonáváním úkolů, vysvětluje mu pracovní postupy a také mu poskytuje rady, které se týkají neformálních mezilidských vztahů na pracovišti, a i v celé organizaci. V rámci takového formálního adaptačního procesu se před skončením zkušební doby provádí první pracovní hodnocení zaměstnance a tímto je tento proces formálně ukončen. Adaptace pracovníka ovšem probíhá i nadále, v dalších oblastech a detailech (Mužík, Krpálek, 2017).

Adaptační organizovaný proces zahrnuje mnoho výhod jako například menší riziko odchodu zaměstnance z organizace, větší pocit jistoty, který také vede k sepětí s firmou a k většímu pracovnímu nasazení, rychlejší zapracování zaměstnance do nové profesní role a kratší trvání adaptačního procesu (Gajda, 2019).

Správně provedená adaptace přináší tedy řadu pozitivních efektů:

- snižuje náklady na fluktuaci,
- zvyšuje motivaci zaměstnanců,

- přispívá ke snazšímu začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu a umožňuje rychleji dosahovat požadovaných pracovních výkonů,
- přispívá k vytváření ztotožnění se s vizí, strategií a cíli organizace a hodnotami (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

V zahraničí se stalo zvykem, že nový zaměstnanec dostává v rámci adaptace soubor písemných materiálů (orientační složka, orientační balíček), které si může v klidu prostudovat, některé otázky pak později konzultovat s pracovníky personálního útvaru, anebo se svým nadřízeným. Takovýto soubor materiálů se samozřejmě liší podle kategorie pracovního místa, na které je pracovník přijímán. Tímto způsobem se šetří pracovní doba, protože zaměstnanec studuje materiály zpravidla doma. Kromě toho tento způsob umožňuje pracovníkovi kdykoliv se k materiálům vrátit (Koubek, 2015).

Novým trendem jsou také mobilní aplikace pro adaptační program, které si může nový zaměstnanec stáhnout a mít je stále k dispozici (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Dalším inovativním přístupem při začleňování zaměstnance do organizace je využití prvků gamifikace. Během prvních dnů v práci se nový zaměstnanec seznamuje s hodně informacemi o fungování společnosti a je postaven do obtížných situací jako nějaká hlavní postava. Zaměstnanec vlastně využívá sesbíraných informací k obeznámení se s okolím, sbírá body a zvyšuje své úrovně. Díky této metodě rychle získá zaměstnanec dovednosti potřebné k vykonávání každodenních povinností, řeší úkoly s cílovou prací, učí se rozhodovat a využívá získané znalosti. Tento prvek adaptace se setkává s rostoucím zájmem a souhlasem vedení současných organizací (Gajda, 2019).

Důležitou součástí procesu adaptace je formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu (Koubek, 2015).

Pracovník, který prochází adaptací by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát a v průběhu dalších dvou tří týdnů alespoň jednou týdně. Je zde zapojen jak nadřízený zaměstnance, tak i personální útvar (Koubek, 2015).

Nový zaměstnanec potřebuje častější zpětnou vazbu, kdy by se měl sejít se svým nadřízeným a zhodnotit první období působení na pozici. Toto setkání je také vhodné pro získání zpětné vazby od pracovníka, který může firmu obohatit o své zkušenosti,

a i nadřízený manažer by měl být otevřený konstruktivní zpětné vazbě na svoji osobu (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Adaptační proces můžeme dělit do tří rovin jako můžeme vidět na obrázku č. 5:

- celopodniková adaptace,
- adaptace v útvarové jednotce,
- adaptace na pracovní místo (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Orientace	Celopodniková	V útvarové jednotce	Na konkrétní pracovní místo
	Informace obecného rázu společné pro všechny pracovníky podniku	Detaily a specifika, kterými se útvar vyznačuje, společné informace pro pracovní místa v útvaru	Obsahově diferencované údaje podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě

Obrázek 5: Tři roviny adaptačního procesu
(Zdroj: Palíšková, Legnerová, et.al., 2021, s. 116)

CELOPODNIKOVÁ ADAPTACE

Začíná buď dnem nástupu nového zaměstnance do firmy, anebo některé kroky spojené s adaptací probíhají již před nástupem nového zaměstnance (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Cílem je přivítat nového zaměstnance na pracovišti, představit ho kolegům a seznámit ho s organizací a kulturou organizace. Je vhodné pro nováčky připravit speciální intranetovou stránku s nejdůležitějšími dokumenty, případně je nahrát na sdílenou složku, nebo poslat e-mailem. Může to být zřízeno i jako speciální uzavřená skupina na Facebooku nebo jiných sociálních sítí, kdy takováto stránka může sloužit i pro vzájemnou komunikaci a podporu nováčků. V některých firmách se pro nováčky také organizují teambuildingová setkání (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

Součástí této adaptace může být i sada povinných školení. Celopodnikovou adaptaci a zajištění prvního orientačního dne obvykle zabezpečuje personální útvar (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

U celopodnikové adaptace převažují informace poskytované v písemné formě (Koubek, 2015).

ADAPTACE V ÚTVAROVÉ JEDNOTCE

Adaptaci v útvarové jednotce má na starost nadřízený manažer. Součástí je představení nového zaměstnance ostatním kolegům, seznámení s fungováním útvaru, jednotlivými odpovědnostmi a cíli. Dále příprava přehledu školení a termíny jejich realizace. Dobrou praxí bývá i společný oběd celého oddělení (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

U této adaptace by se měl převážně zvýšit podíl ústní adaptace, a poskytované informace se mohou opakovat (Koubek, 2015).

ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE NA PRACOVNÍ MÍSTO

Touto adaptací může být pověřen mentor spolu s vedoucím. Mentor je partner, který se novému zaměstnanci věnuje v prvních měsících, obvykle po dobu zkušební lhůty. Poskytuje rady a doporučení na denní bázi, pomáhá nováčkovi s adaptací na kulturu společnosti (Palíšková, Legnerová, et.al., 2021).

1.7. Analýza makroprostředí

Prostředí pro podnikání se neustále mění. Toto prostředí je nestabilní, turbulentní a dynamicky se měnící (Světlík, 2018).

Faktory makroprostředí můžeme shrnout do analýzy STEP:

- sociální,
- technické a technologické,
- ekonomické,
- politicko-legislativní,
- k nim se ještě přiřazují přírodní a ekologické faktory (Boučková, 2003).

Sociální faktory

Tyto faktory dělíme na demografické a kulturní faktory (Boučková, 2003).

Demografické faktory důležitě ovlivňují činnosti podniků. Zabývá se zkoumáním populace. Zabývá se tzv. velikostí populace, věkovým složením, rozdělením dle pohlaví, natalitou a mortalitou, národnostním, náboženským a rasovým složením obyvatelstva (Světlík, 2018).

Naopak kultura je brána jako soubor hodnot, idejí a postojů skupiny lidí a předávají se z generace na generaci (Boučková, 2003).

Technické a Technologické faktory

Jestliže podnik nechce ztratit kontakt se svými konkurenty v této oblasti, je důležité, aby vynakládal velké finanční prostředky na výzkum a vývoj. K tomu také přistupuje stále rostoucí tempo technických a technologických změn (Boučková, 2003).

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí firmy je jedním z faktorů, které ovlivňuje, jak možnosti podniků nabízet výrobky a služby, tak i možnosti zákazníků tyto výrobky a služby kupovat. Působení ekonomických vlivů je rozdílné v jednotlivých oblastech a zesiluje se v komplexnosti na národní a mezinárodní úrovni. Je to ovlivněno řadou faktorů jako například mírou inflace, úrokovou mírou, reálným příjmem domácností, nebo produktivitou práce (Světlík, 2018).

Politicko-legislativní faktory

Tyto faktory jsou tvořeny legislativou, vládními orgány a zájmovými nátlakovými skupinami (lobby). Vytvořená legislativa určuje „pravidla hry“ v podnikatelské sféře (Světlík, 2018).

Přírodní a ekologické faktory

Tyto faktory zahrnují veškeré přírodní zdroje, které vstupují do výrobního procesu (Boučková, 2003).

Přírodní faktory zahrnují zásoby přírodních zdrojů, jejich cenu a problémy devastace životního prostředí v místním i celosvětovém měřítku. Jedním z vážných negativních vlivů je omezené množství surovin. Průmysl v každé zemi ohrožuje a ničí životní prostředí (Světlík, 2018).

1.8. Matice odpovědnosti

„U činností je třeba především určit, kdo na nich bude pracovat“
(Doležal, Krátký, 2017).

Vhodným způsobem zaznamenané přiřazení lidí je dobré pro přehlednost a použitelnost. Může se jednat o organizační diagramy či maticová schémata. Maticová schémata jsou formy tabulek používané k přehlednému přiřazení zodpovědnosti v rámci projektu (Doležal, Krátký, 2023).

Mezi maticová schémata patří i RACI matice, kde jsou definovány zodpovědnosti (Doležal, Krátký, 2023).

Typy rolí/zodpovědností:

- **R – Responsible:** Lidé, kteří vykonávají potřebnou práci,
- **A – Accountable:** Osoba zodpovědná, že daný úkol bude proveden věcně správně, včas a za plánované náklady,
- **C – Consulted:** Osoba, se kterou je daný postup prací konzultován,
- **I – Informed:** Osoba, která je informována a průběžném stavu (Doležal, Krátký, 2023).

1.9. Shrnutí teoretické části

V teoretické části práce jsou přiblíženy základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a trendů v této oblasti. Dále je zde popsán proces přijímání, adaptace a v krátkosti také vzdělávání zaměstnanců, které s těmito procesy také souvisí. A na závěr teoretické části je popsána analýza makroprostředí a matice odpovědnosti, které budou v následujících částí také využity.

2. ANALÝZA PROBLÉMU

Další část diplomové práce se zabývá analýzou současného stavu společnosti Wistron InfoComm (Czech), s.r.o.. V této části je popsána základní charakteristika této společnosti. Pomocí analýzy je přiblíženo její makro a mikroprostředí, dále je blíže specifikován současný průběh procesu přijímání a adaptace zaměstnanců na kancelářských pozicích. V další části jsou provedeny individuální rozhovory se zainteresovanými zaměstnanci k zjištění a vyhodnocení slabých míst současného stavu procesu průběhu přijímání a adaptace zaměstnanců.

2.1. Obecné informace a charakteristika společnosti

Název společnosti: Wistron InfoComm (Czech), s.r.o.

Adresa sídla: Vlastimila Pecha 1269/10, Černovice, 627 00 Brno

Datum vzniku: 3. ledna 2007

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení (Justice.cz, 2017).

Společnost Wistron Infocomm (Czech), s.r.o. je součástí mezinárodní korporace, která se zabývá vývojem a výzkumem, výrobou a poprodejním servisem pro produkty informačních technologií. Po celém světě se nachází 25 poboček v 10 zemích světa (Wistron, 2023).

Závod společnosti Wistron byl založen v roce 2007. Pro interní a korporátní účely je společnost označována zkratkou WCZ (Informační brožura pro zaměstnance, 2023).

Pobočka společnosti v Brně se v současné době věnuje výrobě serverů a datových racků neboli chytrých skříní, ve kterých jsou servery uloženy. Mezi odběratele patří například Meta, Fujitsu či Amazon. (Wistron, 2023).

Brněnská pobočka v současné době zaměstnává zhruba 600 zaměstnanců, a to jak českých, tak i zahraničních. Z toho jsou přibližně 2/3 zaměstnanců ve výrobě a 1/3 v kanceláři. (Interní dokumenty společnosti, 2023).

Na obrázku č. 6 můžeme vidět současné logo společnosti Wistron InfoComm (Czech), s.r.o.



Obrázek 6: Logo společnosti Wistron Infocomm (Czech), s.r.o.
(Zdroj: Wistron, 2023)

Vize společnosti je udržitelnost prostřednictvím inovací a její mise zní důvěryhodný partner pro technologie, udržitelnost a lepší život. Společnost má čtyři základní firemní hodnoty – zaměření na zákazníka, integrita, inovace, udržitelnost. Cílem je včasná a kvalitní výroba, dodání produktů dle požadavků zákazníků a spokojenost zaměstnanců společnosti (Interní dokumenty společnosti, 2023; Informační brožura pro zaměstnance, 2023).

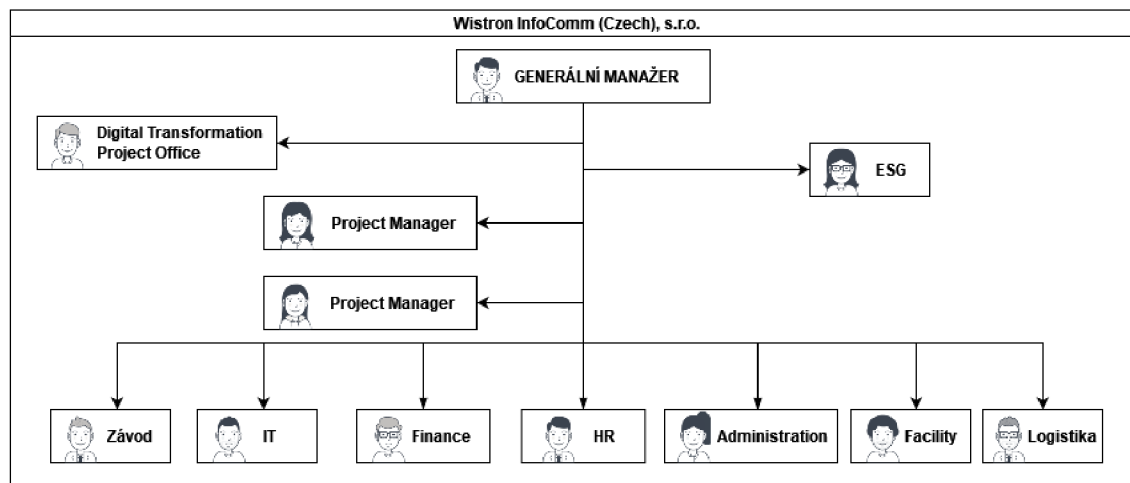
V závislosti na realizaci vizi a misi společnosti začlenili inovace do hlavních prvků udržitelnosti, přičemž hlavními aspekty jsou životní prostředí, sociální oblast a správa. Také vytvořili komplexní a diferencovanou strategii ESG - 6 pilířů, které zahrnují udržitelnou dodavatelskou základnu, ekologické produkty, recyklaci, dekarbonizaci, lidi s cílem a pracovní pohodu. Díky tomuto strategickému přístupu se stali lídrem v prosazování udržitelnosti v tomto odvětví (Interní dokumenty společnosti, 2023).

Součástí firemní kultury je politika sociální odpovědnosti (Wistron Corporate Social Responsibility Policy) a RBA Kodex chování. Jedná se o souhrn požadavků, které mají za cíl zajistit bezpečné pracovní podmínky v elektronickém průmyslu, důstojné a uctivé zacházení se zaměstnanci a nastavení výrobních postupů tak, aby co nejméně ovlivňovaly životní prostředí (Informační brožura pro zaměstnance, 2023).

Vedení společnosti zajišťuje výrobní zakázky a objednávky u zákazníků. Pro tyto zákazníky výrobní závod zajišťuje kvalitní výrobu požadovaných produktů a jejich

dodání. Společnost je tvořena mnoha výrobními a nevýrobními odděleními, které spolu úzce spolupracují (Informační brožura pro zaměstnance, 2023).

Na obrázku č. 7 je zpracována obecná organizační struktura společnosti Wistron InfoComm (Czech, s.r.o) pomocí interních dokumentů společnosti.



Obrázek 7: Organizační struktura
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Interní dokumenty společnosti, 2024)

2.2. Analýza současného stavu jednotlivých procesů

Následující kapitola se bude zabývat popisem procesů přijímání a adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích analyzované společnosti.

2.2.1. Metodologie analýzy

CÍL

Cílem je zjistit, jak v analyzované společnosti jsou současně nastaveny procesy přijímání a adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích.

Centrální otázka: *Jakým způsobem jsou současně nastaveny procesy přijímání a adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích ve společnosti?*

PŘÍSTUP A METODA

Ke zjištění průběhu procesů bude proveden jak sekundární průzkum, tak částečně primární. Budou využity zejména interní dokumenty společnosti Wistron InfoComm (Czech), s.r.o. Proces přijímání bude převážně zpracován z interních dokumentů, ve kterých je tento proces detailně popsán a vizualizován. U procesu

adaptace tomu tak není, a tak byl proveden rozhovor s HR zaměstnancem, který má tento proces nejvíce na starost, aby byly zjištěny detailní informace k průběhu adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích v analyzované společnosti. Vzhledem k tomu, že autor práce je brigádním zaměstnancem společnosti budou některé informace doplněny z pozorování autora.

Rozhovor probíhal osobně v HR kanceláři dané společnosti a trval dvanáct minut. Tento čas byl dostatečný k popisu a pochopení průběhu adaptace. Rozhovor byl nahráván pomocí telefonu. Data poté byla zpracována do textu a vizualizována.

2.2.2. Popis procesu přijímání nových zaměstnanců

Nejprve je novému zaměstnanci oznámeno datum nástupu a prostřednictvím e-mailu zasláné potřebné informace k nástupu a potřebné dokumenty (např. zdravotní prohlídka, výpis z rejstříku trestů), součástí je i domluva na povinně lékařské prohlídce, bez které zaměstnanec nemůže nastoupit. Tyto povinnosti jsou ještě starostí HR recruitera. Ten má ještě na starost ověření osobních údajů nového zaměstnance dle občanského průkazu. Ve společnosti probíhají nástupní dny z pravidla první den v měsíci a zhruba v půlce měsíce, pokud je potřeba a je dostatek nových zaměstnanců nástupní den proběhne i mimo tyto stanovené dny. HR pracovník oznámí datum nástupu nově přijatého zaměstnance všem členům HR oddělení a nadřízeným nového zaměstnance prostřednictvím e-mailu.

Po domluvě nástupního dne nového zaměstnance má další pracovník HR na starost přidělení identifikačního čísla zaměstnance a čísla docházkové karty. Následně probíhá příprava pracovní smlouvy a ostatních dokumentů. Krom pracovní smlouvy zaměstnanci podepisují:

- osobní dotazník,
- mzdový výměr,
- informace zaměstnavatele,
- popis pracovní pozice (tzv. job description),
- etický kodex,
- dohodu o práci z domova,
- pokud je potřeba tak dohodu o mlčenlivosti,
- dohodu o vydávání elektronické pásky,

- přílohu k vydávání elektronické pásky, kde si zaměstnanec určí e-mailovou adresu a heslo,
- záznam o vstupním školení BOZP, PO a §4 Vyhl.50/1978,
- režim ostrahy a poučení o zásadách bezpečnosti na WCZ (WCZ = Wistron InfoComm (Czech), s.r.o.,
- informace o zpracování osobních údajů zaměstnance za společnost Wistron,
- informace o zpracování osobních údajů zaměstnance za Edenred Card,
- protokol o předání přístupové karty,
- prohlášení poplatníka o dani z příjmu.

Další HR pracovník je zodpovědný za koordinaci školení při nástupu nového zaměstnance. Veškerá školení zaměstnance se zaznamenávají po dobu jeho pracovní činnosti do elektronické tréninkové databáze.

Nový zaměstnanec se v den nástupu obvykle dostaví do budovy společnosti Wistron InfoComm (Czech), s.r.o. na 7:00 ráno, kdy jeho den začíná školením pro Bezpečnost a ochranu zdraví při práci a Požární ochrana. Následuje vstupní školení HR pracovníkem, který jej seznámí s pracovním řádem, firemními pravidly a popřípadě s dalšími vnitřními předpisy a postupy. Pak následuje podepisování dokumentů a dodání potřebných papírů k nástupu zaměstnancem. Nový zaměstnanec si veškeré dokumenty přečte, zkontroluje a podpisem potvrdí, že s údaji souhlasí. Společně s dokumenty dostane nový pracovník svoji docházkovou kartu a obdrží Informační brožuru pro zaměstnance.

Informační brožura obsahuje pár základních informací o společnosti, dále důležitá jména i s fotkami jako generálního manažera, vedoucího závodu, manažery výroby a další potřebná jména k oddělení výroby. Poté je krátce popsána firemní kultura a v rámci ní i firemní komunikace. Jsou zde také uvedeny vybrané body z pracovního řádu, dále je popsán a vyobrazen dresscode pro operátorské pozice ve výrobě. Je zde také velmi stručně zmíněna pracovní doba a poté nějaké praktické informace týkajících se stravování, pitného režimu ve výrobě, docházky, zkušební doby, dovolené, lékařských prohlídek a absence. Dále jsou tu sekce péče o zaměstnance a GDPR, prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, krátké informace o kolektivní smlouvě a zaměstnanecké benefity. Na poslední stránce brožury jsou uvedeny důležité kontakty. Náhled pár stran brožury je zobrazen v Příloze I.

Mezi každou sekci mají noví zaměstnanci vždy krátkou pauzu. Po podepsání dokumentů jsou nováčci provedeni HR zaměstnancem budovou a proškoleni ohledně používání docházkové karty. Poté jsou předáni svému novému vedoucímu/manažerovi. Nový zaměstnanec obdrží prostředky k výkonu jeho práce.

HR pracovník zavede údaje o novém zaměstnanci do používaných HR systémů a aktivuje docházkovou kartu. Mzdová účetní vyplní data potřebná pro výplatu mezd. Všechny informace a dokumenty o zaměstnancích jsou uložena ve fyzické podobě do kartotéky.

Druhý den jsou noví zaměstnanci podrobeni celodennímu školení RBA, CSR, IMS, QA, Ochrana životního prostředí a Etický kodex.

2.2.3. Popis procesu adaptace nových zaměstnanců

Adaptační proces v analyzované společnosti je rozdělen na dvě části. První část se týká těch zaměstnanců, kteří přichází do společnosti úplně noví a druhá se týká těch, kteří už v analyzované společnosti pracují, ale přestupují na jiné oddělení, nebo se z nich v rámci jednoho oddělení stanou vedoucí.

Z hlediska úplně nového zaměstnance tato adaptace začíná již na náboru nového zaměstnance, už tam totiž vzniká první dojem. Něco se o dané společnosti nová osoba dozvídá, případně si člověk sám zjistí spoustu věcí například z propagace společnosti, a právě už tam se daný zaměstnanec dozvídá o firemní kultuře, o velikosti společnosti a začne si tedy dělat vlastní obrázek o tom do jaké společnosti nastupuje.

Samotná adaptace se ale rozjíždí první den nástupu nového zaměstnance. Nový zaměstnanec je seznámen s legislativními povinnostmi a pak následně s interními politikami, procedurami, procesy, firemní kulturou, pracovním řádem, tímto prochází každý zaměstnanec bez výjimky. V tomto se proces adaptace prolíná s procesem přijímání.

První den po obědě už se adaptace začíná v rámci jednotlivých pozic lišit. Tato diplomová práce se ale zabývá běžnými zaměstnanci na kancelářských pozicích, tedy i proto zde bude popsán pouze proces adaptace zaměstnanců na kancelářských pozicích společnosti Wistron InfoComm (Czech), s.r.o.

V kancelářích je to dané dalo by se říct tzv. předpisové. Na všech odděleních a na všech pozicích je zpracován tzv. adaptační plán, který zpracovává nadřízený daného člověka ve spolupráci s HR oddělením s tréninkovou sekci. Adaptační plán dostane do ruky nový zaměstnanec hned první den nástupu. Takovýto adaptační plán obsahuje mandatorní základ, obecné věci ohledně fungování oddělení, seznámení s oddělením což obsahuje informace o tom, jaké jsou meetingy, jaké je nováčkově pracovní místo, informace ohledně přidělení věcí a oblečení do výroby, pokud daný člověk potřebuje, seznámení se systémem a poté tam jsou vyjmenované specializované úkoly, kterými si musí nováček projít. Adaptační plán je nastavený na zkušební dobu, tedy na první tři měsíce. Na konci zkušební doby by si měl nováček vždy sednout se svým nadřízeným, kde by měl probíhat hodnotící pohovor a tam by se mělo i zhodnotit, zda se adaptační plán naplnil, nebo nikoliv. Ve výjimečných případech se stává, že u pozic, které jsou složitější nebo mají agendu své práce velmi širokou, tak se adaptační plán za tři měsíce zkušební doby nestihne projít. Projde se třeba i jenom třetina adaptačního plánu a u takovýchto pozic se adaptace natahuje například i na rok. Vzhledem k tomu, aby adaptace měla smysl, netlačí se na dodržení třech měsíců. Adaptační plán má sloužit hlavně pro nováčky a pro manažera, z toho důvodu může být flexibilní.

Adaptační plány se mění, přizpůsobují, hlavně například, kde je prostředí velmi dynamické jako jím jsou například oddělení nákupu či plánování. Vždy před nástupem nováčka se HR pracovník spojí s nadřízeným daného nově přicházejícího zaměstnance a kontroluje si, zda je adaptační plán stále aktuální, nebo zda je potřeba něco obměnit. I v průběhu zaškolování se do adaptačního plánu může něco nového doplnit.

Součástí adaptace je i tzv. buddy systém. Na každém oddělení je tzv. buddy, tedy osoba, která by měla dělat mezičlánek, hlavně komunikativní. Buddy by se měl nováčka držet a měl by mu být nápomocný. Měl by mu ukázat, kde je toaleta, kantýna, měl by být nováčkovi k ruce a občas se zeptat, zda je vše v pořádku. Buddy není nikdy nadřízený daného člověka, aby případně i buddy mohl dát nováčkovi nějaký kontext k jeho zaškolování a dělal i tzv. komunční „most“ člověkovi, který nováčka zaučuje nebo vedoucím nováčka. Jedná se zde vlastně o takový čtyřúhelník, ve kterém má své místo nováček, buddy, školitel a manažer/supervisor. Buddy je na každém oddělení zaškolen a většinou je vždy buddy i na každé sekci daného oddělení.

Buddy dostává příručku tzv. manuál pro buddyho, která obsahuje stručný popis toho, kdo vlastně buddy je, co by měl jako buddy dělat a pár tipů a na závěr a buddy check-list, kam si buddy může cokoliv napsat. Náhled příručky je zobrazen v Příloze II.

Ohledně profesních školení, což je také součást adaptačního procesu, probíhá asi 99 % školení v prostorách analyzované společnosti, protože je vše dost specifické, tak si společnost školí interně sama. Ale jsou i případy, kdy jsou lidi i v rámci zkušební doby vysláni na nějaké školení ven, tedy na externí školení.

Adaptace z hlediska přestupu zaměstnance je také řízena adaptačním plánem a vypadá totožně jako by přicházel úplně nový zaměstnanec. Ovšem není zde nutné procházet úplně základní věci, protože daný člověk již firmu zná. Ale tato adaptace se primárně zaměřuje na odborné věci.

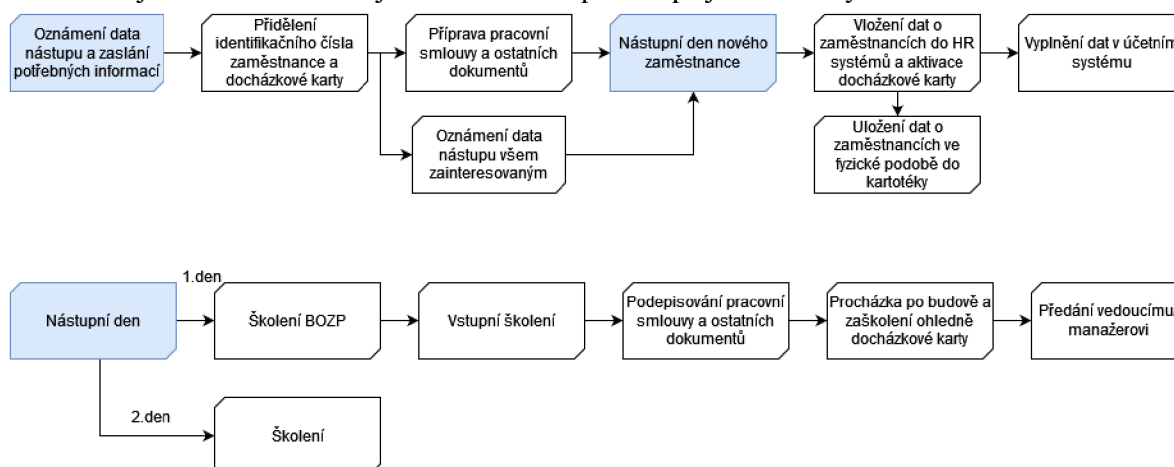
Adaptační plán je novým zaměstnancem elektronicky podepsána jako školení, je to vedené jako tréninková agenda.

Adaptace může být úspěšná i neúspěšná. Pokud je adaptace neúspěšná a člověk odejde, vždy se HR pracovník snaží zjistit u daného zaměstnance důvod, kterých může být nesčetné množství.

2.2.4. Dílčí zhodnocení analýzy

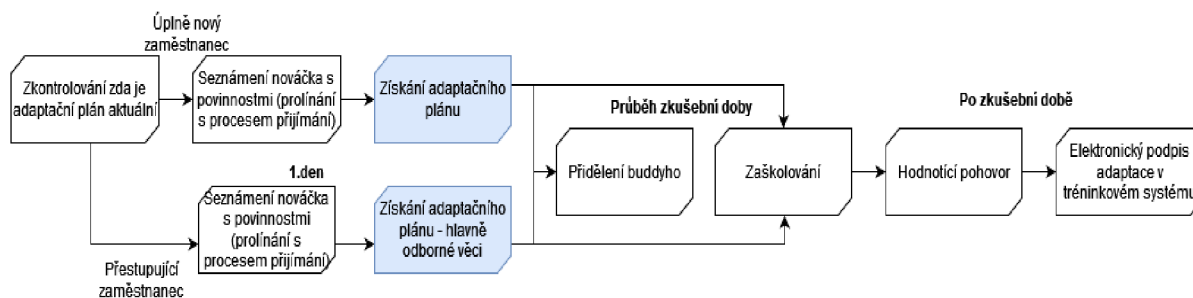
Za cíl bylo zjistit, jak v analyzované společnosti jsou současně nastaveny procesy přijímání a adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích. V této podkapitole budou tyto procesy ze získaných poznatků vizualizovány.

V následujícím obrázku č. 8 je vizualizován proces přijímání nových zaměstnanců.



Obrázek 8: Postup přijímání nových zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Interní dokumenty společnosti, 2024)

Na následujícím obrázku č. 9 je vizualizován adaptační proces pro nové zaměstnance na kancelářských pozicích.



Obrázek 9: Postup procesu adaptace
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

2.3. Provedení primárního výzkumu

2.3.1. Metodologie průzkumu

CÍL PRŮZKUMU

Cílem průzkumu je zjistit, jak vybraní zaměstnanci vnímají stávající proces přijímání a adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích a odhalit slabá místa těchto procesů. Díky těmto poznatkům poté stávající procesy zhodnotit. Tyto poznatky poté budou sloužit jako podklad pro návrhy na zlepšení těchto procesů.

Centrální výzkumná otázka: *Jak vnímají vybraní zaměstnanci společnosti stávající situaci procesu přijímání a adaptace na kancelářských pozicích?*

PŘÍSTUP A METODA K PRŮZKUMU

O tom, jak vybraní zaměstnanci vnímají stávající proces přijímání a adaptace nových zaměstnanců není žádný předchozí průzkum, a proto je potřeba provést primární výzkum.

Vzhledem k povaze problematiky a potřeby zjištění informací byl zvolen kvalitativní výzkum, který umožní hlubší vhled do dané problematiky. Volba výzkumné metody byla tedy zvolena nestandardizované dotazování. Technikou sběru dat jsou individuální, částečně strukturované rozhovory společně s otevřenými otázkami a vytvořením pomocného návodu k rozhovoru uveden v Příloze III.

Účastníci rozhovoru byli vybráni kvalitativním vzorkováním. Byla použita metoda pomocí nepravděpodobnostním záměrným (účelovým) výběrem. Výchozí požadavek na

vzorek je, aby byli součástí vzorku všichni, kterých se dané procesy týkají a jsou samozřejmě zaměstnání ve vybrané společnosti. Metodou záměrného výběru byli vybráni všichni zaměstnanci, kteří mají procesy na starost, dále vzorek vedoucích zaměstnanců a také samozřejmě vzorek nově přijatých zaměstnanců na kancelářských pozicích. Vzorek nově přijatých zaměstnanců byl vybrán s různým časovým odstupem jejich nástupu, někteří byli při průběhu rozhovoru ještě ve zkušební době, jiní ne. Nejstarší vzorek vybraných nově přijatých zaměstnanců, aby mohli procesy celkově zpětně zhodnotit byl z února 2023. Takto vybraní zaměstnanci by měli dokázat posoudit stávající stav procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců, někteří z čerstvé paměti (ale ne vždy mohou důkladně posoudit například celý proces adaptace), jiní museli zavzpomínat, ale mohli posoudit zpětně jejich pohled na tyto procesy. Společně s těmito pracovníky s vedoucími pracovníky a pracovníky, kteří mají proces na starost jde o získání celkového pohledu na tyto současné procesy.

RESPONDENTI A PRŮBĚH ROZHOVORU

Sběr dat probíhal ve vybrané společnosti v období od 27. 11. 2023 do 11. 12. 2023. Vzhledem k tomu, že je autor brigádníkem v analyzované společnosti byli respondenti oslovováni pomocí platformy Microsoft Teams z důvodu lepší a rychlejší komunikace, například ohledně domluvení termínu. Po domluvení termínu, byla vždy zarezervovaná meetingová místnost a posláni e-mailu s domluveným časem rozhovoru respondentovi do kalendáře. Autor se se spoustou dotazovaných zná osobně, tudíž ve zprávě o žádost rozhovoru bylo popsáno téma diplomové práce a daného průzkumu. Těm respondentům, se kterými se autor osobně neznal, proběhlo ve zprávě o žádost o rozhovor nejprve představení autorovi osoby a poté až následně vysvětlení důvodu žádosti o rozhovor. Ve všech případech probíhal rozhovor formou osobního setkání. Všichni respondenti byli před rozhovorem požádáni o souhlas s nahráváním rozhovoru. Délka rozhovorů byla v rozmezí mezi 10–15 minutami. Z počátku byl stanoven čas na rozhovor maximálně 30 minut, po druhém rozhovoru bylo zjištěno, že tento čas je nadbytečný. Nejdéle trvaly rozhovory se vzorkem nově přijatých zaměstnanců, protože ti měli nejvíce otázek. Vzhledem k vytiženosti pracovníků byl tento čas ovšem ideální. Rozhovory probíhaly v českém jazyce, jeden rozhovor probíhal slovensko-česky, vzhledem k tomu, že daný respondent mluví slovensky.

V Příloze III. je uveden návod k rozhovoru. Vzhledem k tomu, že se rozhovoru účastnili jak vedoucí zaměstnanci, pracovníci, co mají dané procesy na starost, tak i zaměstnanci, kteří byli nově přijetí v různém časovém rozmezí, tedy jak ti, co jsou ještě ve zkušební době, tak i po. Proto je v návodu uvedeno více variant otázek, protože ne všech se týkaly všechny otázky. Seznam otázek, na které respondenti odpovídali vychází z výzkumné otázky. Tyto otázky byly i konzultovány pracovníci HR z vybrané společnosti. Otázky byly následně po konzultaci trochu upraveny, aby přinesly co největší užitek této práci a poté byly i schváleny. V průběhu rozhovorů s respondenty byly také občas pokládány doplňující otázky k lepšímu pochopení a objasnění informací. Většině respondentům byly na jejich žádost zaslány otázky dopředu, někteří respondenti odpovídali bez přípravy. Důvodem zaslání otázek bylo jak pracovní vytížení jednotlivých respondentů, tak i pro osobní přípravu jednotlivých respondentů. Bylo osloveno celkem 12 respondentů, rozhovor probíhal pouze s 11 respondenty.

Rozhovory se zaměstnanci probíhaly osobně. Rozhovory byly nahrávány pomocí telefonu, kdy zároveň byla také připravena tužka a papír pro zaznamenávání případných poznámek a nenarušení plynulého průběhu rozhovoru. Rozhovory začínaly v domluvený čas v prostorách analyzované společnosti v zarezervované meetingové místnosti. Rozhovor začínal úvodem, kde byli respondenti znovu obeznámeni s cílem průzkumu a formou rozhovoru, případně se sami mohli doptat, zda něco potřebují k průzkumu vědět. Respondenti byli ujištěni, že nebudou jakýmkoliv způsobem blíže představeni a nikde nebude uvedeno jejich jméno. Bylo to z důvodu, aby respondenti neměli jakékoliv obavy z vyjádření vlastního názoru. Respondenti jsou tedy anonymizováni podle tabulky č. 1. Poté bylo zahájeno nahrávání, kdy následovala i otázka, zda respondent souhlasí s nahráváním. Respondenti byli ujištěni, že nahrávka je pouze pro účely průzkumu a jakmile bude průzkum hotový, nahrávky budou smazány. Všichni respondenti souhlasili. Struktura rozhovorů se lišila v závislosti dotazovaných respondentů. Délka rozhovoru se lišila mezi novými zaměstnanci a zaměstnanci, kteří mají proces na starost nebo vedoucími zaměstnanci. Každé skupina měla různý počet otázek tak, aby to bylo co nejvíce účinné a rozhovor neobsahoval žádné zbytečné otázky pro danou osobu. U otázky týkající se poskytované brožury v 1. nástupní den byla tato brožura poskytnuta k prohlédnutí z důvodu, že by si jej respondenti nemuseli přesně

pamatovat a nemohli by na tuto otázku tedy kvalitně odpovědět. Po ukončení rozhovoru následovalo poděkování za poskytnutý rozhovor a nahrávání bylo následně ukončeno.

Tabulka 1: Informace o respondentech

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2023)

	Proč? /pracovní činnost	Měsíc nástupu	Datum rozhovoru	Začátek rozhovoru
Respondent 1	Vedoucí zaměstnanec	-	27. 11. 2023	13:00
Respondent 2	Nový zaměstnanec	Květen	1. 12. 2023	8:30
Respondent 3	Nový zaměstnanec	Říjen	1. 12. 2023	10:00
Respondent 4	Nový zaměstnanec	Únor	5. 12. 2023	8:30
Respondent 5	Nový zaměstnanec	Červen	5. 12. 2023	9:00
Respondent 6	Na starost procesy	-	6. 12. 2023	10:00
Respondent 7	Nový zaměstnanec	Září	6. 12. 2023	14:30
Respondent 8	Na starost procesy	-	7. 12. 2023	7:45
Respondent 9	Na starost procesy + vedoucí zaměstnanec	-	11. 12. 2023	8:15
Respondent 10	Nový zaměstnanec	Březen	11. 12. 2023	10:30
Respondent 11	Nový zaměstnanec	Únor	11. 12. 2023	13:00

KÓDOVÁNÍ DAT

V další fázi proběhla transkripce dat tedy přepis jednotlivých rozhovorů a následná redukce dat pomocí kódování. Poté probíhalo sloučení kódů podle podobností či jiné souvislosti. Následně bude probíhat interpretace a vizualizace výsledků.

Analýza dat bude probíhat odpověďmi na jednotlivé oblasti rozhovoru, které budou zároveň celkově odpovídat na jednotlivé otázky rozhovorů.

Oblasti v rámci rozhovoru byly rozděleny na dvě oblasti s dalšími dílčími podoblastmi:

- proces přijímání nových zaměstnanců
 - poskytnuté informace k nástupu
 - den nástupu + 2.den
- proces adaptace nových zaměstnanců
 - adaptace obecně
 - adaptace pomocí tzv. buddy systému
 - zpětná vazba v rámci adaptace

2.3.2. Analýza dat a výsledky výzkumu

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu byly zjištěny následující informace ohledně vnímání současného procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců.

Centrální otázka výzkumu: *Jak vnímají vybraní zaměstnanci společnosti stávající situaci procesu přijímání a adaptace na kancelářských pozicích?*

PROCES PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Tento oddíl se vztahuje k dílčím výzkumným otázkám průzkumu, které mají za cíl odpovědět na to, jak vybraní zaměstnanci vnímají proces přijímání nových zaměstnanců na kancelářských pozicích. Na otázky z oblasti přijímání nových zaměstnanců odpovídalo 10 z 11 respondentů. Jeden respondent byl pouze na oblast adaptace a na jeho pohled na ni z hlediska vedoucího pracovníka, protože k procesu přijímání nových zaměstnanců neměl dostatek informací na vyjádření osobního názoru na dané otázky v rozhovoru týkající se tohoto procesu.

DVO1: Jsou poskytnuté informace k nástupu dostatečné?

DVO2: Jak je vnímán den nástupu + 2.den?

Všichni dotazovaní respondenti se v podstatě shodli, že zasláné informace k nástupu jsou dostatečné a podle poskytnutých informací je snadné se dostavit na místo setkání. Objevil se zde ale i názor jednoho z respondentů, že když respondent poslal na e-mail, že přeje hezké svátky a nebyla mu zaslána žádná odpověď ve smyslu, že přeje také hezké svátky, tak se vlastně daný respondent rozmyšlel, zda udělal dobře a nemá zůstat v bývalé práci.

Samotný den nástupu je respondenty všeobecně vnímán dobře. Ve všech případech proces přijímání z hlediska 1. dne splnil očekávání dotazovaných respondentů, případně žádné očekávání ani neměli. Ovšem jako slabá stránka byla zmiňovaná délka prvního dne – moc dlouhé a spousta informací. Školení BOZP a vstupní školení uvádějí respondenti právě jako dlouhé, ale nutné. Z hlediska seznámení s informacemi jsou respondenti v podstatě spokojeni, co se jeví jako menší problém jsou nedostatečné informace ohledně benefitů a pracovní době. U otázky ohledně formálních procedur se respondenti shodli, že bývá dostatek času. Vyskytl se ale i názor, že vzhledem k tomu, jelikož to probíhá ve větší skupině, tak i přesto, že každý má možnost se na cokoliiv doptat, může se stát, že si bude nějaká osoba myslet, že není možnost něco více rozebrat. Dále se objevil i názor, že

by brožura mohla být přívětivější verze pro kancelářské pracovníky a že benefity zmiňované 1.den mohou být matoucí pro agenturní pracovníky. V brožuře podle některých názorů chybí kodex chování, více informací o pracovní době, případně lékařských prohlídek. Na druhou stranu brožura je pěkná a užitečná a lidé si chválí hlavně fotky u vedoucích pracovníků. Jako silná stránka byla zmíněna osobitost prvního dne.

Ohledně 2. dne, kdy probíhají pouze školení respondenti odpovídali, že je tam spousta informací, je to dlouhé a ubíjející a moc si toho nezapamatují. Někteří jsou spokojeni s formou tohoto školení zejména proto, že si nedokáží jinou formu představit. Jiní by školení uvítali více interaktivněji, možná v rámci online a méně informací, ale za to ty důležité.

Jak je tedy vnímám stávající proces přijímání nových zaměstnanců?

Shrnutí získaných poznatků v oblasti vnímání přijímání nových zaměstnanců uvádí následující tabulka č. 2.

Respondent 1 odpovídal pouze na otázky ohledně adaptace jako ze strany z pohledu vedoucího pracovníka.

Tabulka 2: Shrnující protokol oblasti přijímání nových zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2023)

	Poskytnuté informace	1.den	2.den
Respondent 1	/	/	/
Respondent 2	V pohodě, akorát se doptával, jestli nemá přijít i ve svátek (nastupoval 1. což byl svátek)	Dlouhé školení, formální procedury dostatek času, chybělo mu více informací o benefitech, brožuru nepoužil, představení vedoucímu dobré	Dlouhé školení, lepší nějak interaktivněji
Respondent 3	Víceméně dostatečné	Dlouhé školení, víc projít některé papíry u formálních procedur, v brožuře by ocenil lékařské prohlídky, lepší komunikace ze strany manažera 1. den	Dlouhé a náročné

Respondent 4	Dostatečné, popřála krásné svátky – nikdo ji neodpověděl – zamrzelo ji to	Školení v pohodě, myslí si, že u formálních procedur, pokud chce člověk řešit nějaké věci, tak může mít pocit, že se nedá, jak je to ve větší skupině, v brožurě je fajn, že tam jsou fotky, zkusit ten den lidem ještě nějak víc zpříjemnit	Až moc informací, ubíjející až demotivující, lepší například nějaká online forma
Respondent 5	Dostatečné	V pohodě, přátelská atmosféra	Měla ho online – přecházela z dceřiné společnosti SMS InfoComm (Czech), s.r.o., tedy byl to trochu jiný postup
Respondent 6	Dostatečné	V brožurě chybí například informace o kodexu jednání, na 1. den až moc informací, jinak dobře zorganizované	Dlouhé
Respondent 7	Dostatečné	Školení hodně obsáhlé, ale potřeba, brožura užitečná, se vším byla seznámená	Dlouhé, ale cítí se být spokojená
Respondent 8	Dostatečné	V brožurě je potřebné minimum, mohly by být informace třeba o pracovní době, 1. den hodně teorie, cení si toho, že je to osobní	/
Respondent 9	Je tam to nejdůležitější	Informace o pracovní době jsou zběžné, brožura by mohla být přívětivější verze i pro kancelářské pracovníky, mohl by ten 1. den být interaktivnější, tedy zábavnější jinak je to dobře podchycené	/
Respondent 10	Dostatečné	Informace o benefitech bližší informace, jinak vše v pořádku	Dlouhé, lepší méně informací ale ty důležité
Respondent 11	Dostatečné	Lepší vysvětlení pracovní doby (flexibility), bylo toho ten den hodně, jinak v pořádku	Nevybavuje si

ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ NA KANCELÁŘSKÝCH POZICÍCH

Tento oddíl se vztahuje k oblasti a k dílčím výzkumným otázkám průzkumu, které mají za cíl odpovědět na to, jak vybraní zaměstnanci vnímají proces adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích.

DVO1: Jak probíhá adaptace z obecného hlediska?

DVO2: Jak funguje adaptace pomocí tzv. buddy systému?

DVO3: Jak je nastavena zpětná vazba v rámci adaptace?

Adaptace z obecného hlediska

Adaptace v obecném pojetí nepředstavuje z hlediska odpovědí respondentů žádný výrazný problém a je vnímán dobře. Věci potřebné k práci má nováček vždy nachystané už první den nástupu, pokud se tedy nejedná o nějaký přístup k systému, u kterého to bohužel trvá déle, než se zpřístupní.

Představení kolegům probíhá v pohodě, zde se objevuje pouze problém u oddělení, kde bývají velmi časté home office, protože se nováček se všemi kolegy pozná až třeba po dvou či třech týdnech. Team buildingy jsou na jednotlivých odděleních organizovány. Vždy ale záleží na daném oddělení a kolektivu, jak často jsou team buildingy pořádány. Ve většině případů se ale organizace team buildingů neděje přímo kvůli nástupu nováčků. Ovšem na některých odděleních alespoň pozve manažer celý tým na oběd kvůli seznámení s nováčky. Zde to hodně záleží na lidech a vedení.

Zaškolování ve zkušební době na danou pozici probíhá většinou operativně. Všichni respondenti souhlasili, že byly řádně seznámeni s náplní své práce, a i k tomu pomáhá tzv. job description, který dostávají k podpisu při podepisování formálních procedur.

Adaptace pomocí tzv. buddy systému

Tato adaptace funguje dalo by se říci spíše samovolně. V žádném případě nebyl nováčkovi přímo oficiálně přiřazen nějaký buddy. Ve většině případů jsou nápomocni vždy všichni kolegové, nebo se někdo této role zhostí, který je nováčkovi více nápomocný, ale není to řečeno nijak oficiálně. Mít dedikovanou přímo jednu osobu, která nováčkovi bude nápomocná se objevovalo ze stran respondentů na otázku, co by jim u adaptace mohlo pomoci. Na některých odděleních, kde je zase více vžit home office a do

kanceláře chodí jen občas by byla uvítaná větší přítomnost, tedy osobní kontakt před online kontaktem.

Zpětná vazba v rámci adaptace

Zpětná vazba v rámci adaptace tedy hlavně ve zkušební době vždy nějakým způsobem probíhá, ať už oficiální nebo nějakou neoficiální cestou. Jak často probíhá záleží vždy na vedení a na daném oddělení. Ve všech případech ale respondenti odpověděli, že při zpětném hodnocení na konci zkušební doby mohou vždy vyjádřit i oni názor na stranu nadřízeného.

Jak je tedy vnímán proces adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích?

Shrnutí získaných poznatků v oblasti vnímání adaptace nových zaměstnanců uvádí následující tabulka č. 3.

Tabulka 3: Shrnující protokol oblasti adaptace nových zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2023)

	Adaptace obecně	Adaptace pomocí buddy	Zpětná vazba
Respondent 1	Z hlediska jejich oddělení adaptace v pohodě	Splňuje	Snaží se komunikovat na měsíční bázi, oboustranně
Respondent 2	Team building neorganizován přímo kvůli němu, zaškolení probíhalo operativně, čekal by intenzivnější ty školení, byl seznámen s náplní práce	Vyloženě přiřazen mu nebyl, ale někdo se mu věnoval	Na konci zkušební doby a bylo to oboustranné
Respondent 3	Náročnější seznámení s kolegy (hodně home office), team building měli, ale nezúčastnila se manažerka, školení v pohodě, s prací seznámen	Přiřazen vyloženě ne, ale kdokoliv v kanceláři mu poradí	Ne oficiálně, ale třeba přijde na konci zkušební doby
Respondent 4	Team building nezorganizován, školení operativně	Oficiálně jí sdělena osoba nebyla, každá kolegyně přebírala nějakou část	Zpětná vazba jednou, pak na konci zkušební doby, oboustranné

Respondent 5	Vše v pořádku	Oficiálně ne, když potřebovala tak se kohokoliv zeptala	Zpětná vazba byla, i oboustranná
Respondent 6	Proces adaptace v pořádku	Nededikovaná jedna osoba, všichni ale ochotni vyjít vstříc	-
Respondent 7	Vše v pořádku, team building po 2 měsících co nastoupila	Nebylo to řečené, ale kolegyně pod stejnou sekci je jí nápomocná	Byla, oboustranné
Respondent 8	Proces adaptace funguje jak na kterém oddělení, je to o lidech	Je to nastavené, ale někde to funguje, někde ne, je to o lidech, není za to žádný bonus	-
Respondent 9	Team building se přímo neorganizuje pro nové, chybí nějaký adaptační plán, manuál nebo proškolení těch vedoucích pracovníků vůbec	Moc nefunguje	Zpětná vazba ano, oboustranná
Respondent 10	Vše v pořádku, team building byl, ne kvůli nástupu, ale byl	Měla přiřazenou kolegyni, za kterou nastupovala, ta se jí plně věnovala	Zpětná vazba ano, vzájemné
Respondent 11	Team building nebyl, mrzelo ji to, chtěla by větší propojenost celkového chodu firmy, jinak v pořádku	Přiřazen ne, ale bylo jí řečeno, kdo ji má zaškolovat a ti ji byli nápomocni	Ano, oboustranné

2.3.3. Dílčí zhodnocení průzkumu

Ze získaných odpovědí bylo zjištěno několik skutečností. Zjištěné informace od respondentů jsou cennými podklady pro odpověď na centrální výzkumnou otázku.

Centrální otázka výzkumu: *Jak vnímají vybraní zaměstnanci společnosti stávající situaci procesu přijímání a adaptace na kancelářských pozicích?*

Tento průzkum si tedy kladl za cíl zjistit, jak vybraní pracovníci vnímají procesy přijímání a adaptaci nových zaměstnanců na kancelářských pozicích a tím odhalit slabá místa

těchto procesů ve vybrané společnosti. V této podkapitole budou získané poznatky sumarizovány a vizualizovány.

V oblasti přijímání je celkově tento proces vnímán ze všech pohledů kladně a je dobře podchycený z hlediska legislativních či požadavků mateřské společnosti. I přesto jsou zde určité pasáže, které jsou vnímány hůře. Mezi slabší vnímané stránky patří dlouhá školení ať už první nebo druhý den, nekompletní informace o pracovní době a benefitech, některé chybějící údaje v poskytované brožuře. Vyskytl se zde i názor, že po zaslání informací k nástupu, tak pokud to bylo před svátky a nově nastupující zaměstnanec poslal na tento e-mail odpověď, že přeje krásné svátky a nebyla mu zaslána nějaká odpověď například, že společnost taky přeje, je dobré brát ohled i na tyto e-maily a s novým zaměstnancem i takto komunikovat. Dalším řešením ohledně školení je zkusit udělat tato školení více interaktivněji a tím i tyto dny lidem více příjemnit. Dalším řešením slabých míst by bylo dobré udělat nějakou přívětivější verzi brožury pro kancelářské pozice s lepším vysvětlením pracovní doby jako její flexibility a dále poskytované benefity a podrobnější informace.

V oblasti adaptace je i tento proces vnímám kladně ovšem funguje spíš tak sám na „volné noze“. Nikomu z dotazovaných nebyl oficiálně tzv. buddy přidělen, ačkoliv je to v analyzované společnosti určitým způsobem nastaveno, bohužel to až tolik nefunguje. Všeobecně sice není s adaptací až takový problém, protože ostatní kolegové jsou většinou nápomocni, ale někteří respondenti zmiňovali, že by bylo dobré mít přímo jednu dedikovanou osobu. Problémem a dalším vnímaným slabým místem ovšem je, že za to nejsou žádné bonusy, přitom starání se o nováčka je samozřejmě velmi náročné ať už časově tak i psychicky, nehledě na to, že takový člověk by měl být i řádně zaškolen, aby mohl nováčkovi být co nejlépe nápomocný. Zpětná vazba v rámci adaptace také určitým způsobem probíhá, ale většinou na nějaké neoficiální úrovni, ale vzhledem k tomu, že podle odpovědí tato zpětná vazba alespoň nějakým způsobem probíhá, není to až takové slabé místo. Velkým plusem ovšem je, že všichni dotazovaní zodpověděli, že zpětná vazba proběhla oboustranně. Po nástupu nového zaměstnance by také bylo dobré na tento úkor udělat buď nějaký teambuilding, nebo alespoň nějaký oběd či snídani v kanceláři, kdy budou přítomni všichni nebo alespoň kolegové daného oddělení tohoto nováčka. Důležité to je i obzvlášť na odděleních, kde je hodně benevolentní home office. Jelikož tento proces je nějakým způsobem v analyzované společnosti nastaven, a vzhledem

k tomu, že je udělaná i příručka pro buddy tzv. buddy manuál je potřeba to nejspíše znovu obnovit, tedy proškolit tzv. buddy partáky a udělat vyloženě nějaký adaptační plán.

Oba procesy jsou tedy vnímány respondenty dobře a můžeme na základě odpovědí respondentů říct, že analyzovaná společnost má tyto procesy celkem dobře zorganizované. Oba procesy v sobě ale skrývají i slabá místa. Z odpovědí respondentů se ale dá vyčíst, že proces adaptace je na tom asi o něco hůře než proces přijímání. Toto zjištění a tento průzkum je cennou součástí k diplomové práci a následných návrhů v této diplomové práci.

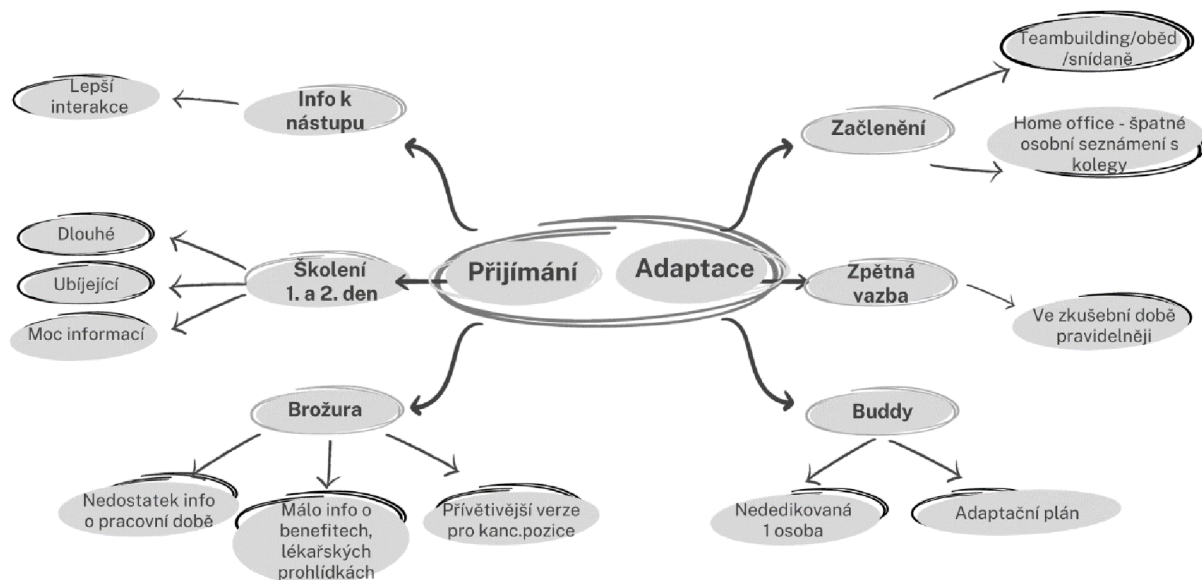
V následující tabulce č. 4 bude vyhodnoceno dle odpovědí z rozhovorů, jak respondenti tyto procesy vnímají. Dle vlastního uvážení je nastavena stupnice hodnocení pro znázornění takto: kladně (++), spíše kladně (+) či záporně (--), či spíše záporně (-).

- Kladně (++) – celkový proces je dobře nastaven a také podle toho funguje, nebylo zmíněno nic, co by bylo potřeba zlepšit
- Spíše kladně (+) – celkový proces je nastaven dobře a podle toho funguje, ale jsou zde slabá místa a je potřeba něco zlepšit
- Spíše záporně (-) – celkový proces funguje i nefunguje, spíše samovolně, je potřeba něco zlepšit/obnovit
- Záporně (--) – celkový proces vůbec nefunguje, je potřeba ho komplet změnit

Tabulka 4: Vnímání procesů respondenty
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2023)

	Proces přijímání	Proces adaptace
Respondent 1	/	++
Respondent 2	+	-
Respondent 3	+	-
Respondent 4	+	+
Respondent 5	++	+
Respondent 6	+	+
Respondent 7	++	+
Respondent 8	+	-
Respondent 9	+	-
Respondent 10	+	+
Respondent 11	+	+

Na obrázku č. 10 jsou pomocí informací z rozhovoru identifikovaná nejdůležitější vnímaná slabá místa daných procesů a pro jednodušší přehled jsou vizualizovány.



Obrázek 10: Identifikovaná slabá místa procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2023)

2.4. Analýza trendů v oblasti přijímání a adaptace nových zaměstnanců pomocí vybraných obecných faktorů STEP analýzy

Následující část se věnuje vybraným vnějším faktorům ze STEP analýzy a trendům, které působí v oblastech přijímání a adaptace nových zaměstnanců.

2.4.1. Metodologie analýzy

CÍL

Cílem je identifikovat příležitosti, které může podnik využít ve svůj prospěch, případně hrozby, které mohou tyto procesy nějakým způsobem ovlivnit.

Centrální otázka: *Jaké se mohou vyskytnout příležitosti případně hrozby z vnějších faktorů ohledně přijímání a adaptace nových zaměstnanců?*

PŘÍSTUP A METODA

Ke zjištění příležitostí případně hrozeb, které by mohly ovlivnit tyto procesy jsou použity vybrané faktory STEP analýzy.

2.4.2. Trendy pomocí vybraných faktorů STEP analýzy

SOCIÁLNÍ/KULTURNÍ A DEMOGRAFICKÉ FAKTORY

V oblasti přijímání a adaptace mohou sociální faktory být ovlivněny pomocí odlišných generací.

Někteří vedoucí pracovníci si stěžují, že mladí lidé dnes nechtějí pracovat. Není to ovšem tak jednoduché, existují totiž rozdíly mezi generacemi, které se prohlubují, a tak svět obsahuje zásadně odlišné generace lidí. Každá generace má jiný pohled na zaměstnání, jiné priority a očekávání (Moravcová-Školudová, Vlčková, 2018).

Jednotlivé generace lidí či zaměstnanců mohou být chronologicky vymezeny na generaci Baby Boomers, Generaci X, Generaci Y, Generaci Z a poslední Generaci Alfa (Moravcová-Školudová, Vlčková, 2018).

Chronologicky je rozlišujeme takto:

- Baby boomers = 1946-1964
- Generace X = 1965-1981
- Generace Y = 1982-1995
- Generace Z = 1996-2010
- Generace Alfa = 2011-2025 (Moravcová-Školudová, Vlčková, 2018).

České společnosti se v současné době potýkají s velkou challengeí průmysl 4.0. V tomto případě jsou to lidé generace Y, kteří jsou velkou příležitostí pro podnikání svými návyky ve využívání internetu, sociálních sítí a moderních technologií. Pokud generace Y a nastupující generace Z umožní podniku pracovat podle očekávání, mohou tito pracovníci pomoci nejen v inovativních řešeních pracovních postupů (Moravcová-Školudová, Vlčková, 2018).

Organizace by měly být flexibilní, reagovat na měnící se potřeby svých zaměstnanců. Podniky navíc musí současně pracovat s talenty ve třech hlavních kategoriích postupů: získávání, rozvoj a udržení talentovaných zaměstnanců. Mnozí autoři uvádějí, že

přilákání různorodé pracovní síly a vytvoření rovnováhy z hlediska věku zaměstnanců v pracovních týmech je jedním z hlavních cílů (Latukha, Kriklivetc, Podgainyi, 2022).

TECHNOLOGICKÉ

Gamifikace

Jedná se o koncept s mnoha tvářemi a podob. Už teď se gamifikace používá okolo nás. Využívá herní techniky a zabývá se tím, jak využít principy her v neherním prostředí. Dokáže zároveň velmi dobře pracovat s naší pozorností a motivací. Gamifikaci můžeme využívat jak v online, tak i offline prostředí. Gamifikace se vždy snaží řešit konkrétní problém. Pro správný účel gamifikace musíme zvolit vhodný styl výzvy a zajistit zpětnou vazbu. Pomocí gamifikace můžeme zjistit, jestli zaměstnancům sedí pracovní prostředí, procesy a hodnoty společnosti. Můžeme je využít u školení, aby byly více zábavnější a interaktivnější (Šimko, 2022).

Nástroje gamifikace:

- mechaniky,
- dynamiky,
- estetiky.

Gamifikační prvky:

- odznaky,
- levely,
- žebříčky hráčů.

Využití v digitálním onboardingu:

- pracuje s budoucími zaměstnanci ještě před jejich nástupem,
- seznámí nové zaměstnance se základními informacemi o společnosti,
- posilí vzájemný vztah mezi nováčkem a zaměstnavatelem.

Gamifikace ve vzdělávání:

- využívá vysokou míru interaktivity,
- v rámci ní jsme jako zaměstnanec v atraktivní roli,
- ujišťuje nás, že jdeme správným směrem (Šimko, 2022).

LEGISLATIVNÍ

Ochrana osobních údajů

Všechny společnosti, které nakládají s osobními údaji zaměstnanců, jsou povinny dodržovat platné zákony o ochraně osobních údajů. To znamená, že materiály vedené

v osobním spisu zaměstnance slouží pouze pro interní potřebu zaměstnavatele a pro řádný výkon práv a povinností v rámci pracovněprávního vztahu. Zaměstnavatel se při zpracování osobních údajů zaměstnanců musí řídit platnými právními zákony o ochraně osobních údajů (MPSV, TREXIMA, spol. s r.o., 2024).

Elektronický podpis

Online podpis smluv a dalších dokumentů šetří čas, minimalizuje chybovost a snižuje náklady na tisk. Existují platformy, které umožňují vytváření elektronických podpisů v souladu s legislativními požadavky (Elektronický podpis je jen začátek, 2022).

Právní úprava v souladu s právem Evropských společenství, která upravuje elektronický podpis, elektronické značky a poskytování certifikačních služeb a souvisejících služeb poskytovateli usazenými na území České republiky se jedná o Zákon č.227/2000 Sb. Zákon o elektrickém podpisu a o změně některých dalších zákonů (Zákon č. 227/2000 Sb., 2024).

Od 1. října 2023 je účinná schválená novela zákoníku práce, tak se mohou všechny HR dokumenty a procesy v rámci této agendy:

- digitalizovat,
- elektronicky doručovat,
- elektronicky podepisovat (Nastartujte vaše HR, 2022).

Podle této novely může být pracovní smlouva uzavřena prostřednictvím sítě nebo služby elektronických komunikací (tedy například přes tablet, ale i e-mail). Pokud je smlouva uzavřena tímto způsobem, je zaměstnavatel povinen zaslat jejich vyhotovení na elektronickou SOUKROMOU adresu zaměstnance (Zákon č. 281/2023 Sb., 2024).

V tomto případě má zaměstnanec právo od smlouvy od okamžiku jejího uzavření odstoupit, a to nejpozději do 7 dnů ode dne jejího doručení na vlastní elektronickou adresu zaměstnance (Zákon č. 281/2023 Sb., 2024).

2.4.3. Dílčí zhodnocení analýzy

Cílem bylo identifikovat příležitosti, které může podnik využít ve svůj prospěch, případně hrozby, které mohou tyto procesy nějakým způsobem ovlivnit. Tyto vyplývající příležitosti a hrozby jsou zobrazeny v následující tabulce č. 5

Tabulka 5: Příležitosti a hrozby
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Příležitosti	Hrozby
Elektronický podpis	Rozdílné generace
Gamifikace	Ochrana osobních údajů

2.5. Shrnutí analýzy problému

V analytické části diplomové práce je zjišťován stav procesů přijímání a adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích ve společnosti Wistron InfoComm, s.r.o. (Czech).

Nejprve byl podnik představen a následně byly popsány průběhy těchto procesů. Další část se věnuje průzkumu mezi zaměstnanci. Průzkum se zabývá tím, jak vybraní zaměstnanci vnímají stávající situace daných procesů a zároveň zde byly identifikované slabá místa těchto procesů. V poslední části byly analyzovány trendy za pomoci obecných faktorů STEP analýzy. Každá část analýzy problému má své dílčí shrnutí pomocí vizualizací a tabulek. Všechny provedené průzkumy a analýzy slouží jako odpichový můstek pro návrhy na změny těchto procesů, které budou představeny v následující a zároveň poslední části této předkládané diplomové práce.

3. VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ

V poslední části diplomové práce budou představeny návrhy na změny v přijímacím a adaptačním procesu zaměstnanců na kancelářských pozicích vybrané společnosti. Návrhy vyplývají z informací, které byly získány v druhé části této práce, tedy v analýze problému.

Návrhy směřují na zlepšení těchto procesů, tak aby byl pro nového zaměstnance proces přijímání co nejlepší zážitek a aby pro něj bylo co nejjednodušší se v dané společnosti adaptovat. Tyto změny jsou zaměřeny na změny těchto procesů u kancelářských pozic v analyzované společnosti. V této části budou tyto návrhy více přiblíženy.

V závěru kapitoly jsou shrnuty náklady na zmiňované návrhy. Je zde uvedena matice odpovědnosti pro jednotlivé úkoly navrhovaných změn a časový harmonogram daných návrhů. V neposlední řadě jsou zde vypsány i očekávané přínosy a rizika daných návrhů, které jsou poté přehledně shrnuty v tabulce.

3.1. Brožura pro nováčky více zaměřená na kancelářské pozice

Vzhledem k tomu, že i v průzkumu bylo párkrát zmíněno, že v brožuře chybí některé informace, a dokonce se zde i objevil samotný návrh, že by měla být brožura věnovaná pouze kancelářským pozicím se autor domnívá, že by tento návrh na změnu měl v předkládané diplomové práci zaznít. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní společnost, ale zaměstnanci na kancelářských pozicích jsou neméně důležití, je velmi dobrý nápad mít i brožuru zaměřenou pouze pro kancelářské pozice, kde by i například byla více vysvětlená docházka kvůli flexibilní pracovní době.

Velikost a vzhled brožury by mohl zůstat stejný jako brožura dosavadní viz ukázka brožury Příloha I. Tedy jednalo by se o velikost A5, respektive tisk papíru A4 napůl. Jestliže by brožura určená jen pro kancelářské pozice byla objemově stejná jako brožura dosavadní, jednalo by se o čtyři A4 oboustranně tištěné.

Náklady na brožuru jsou především prvotní čas zpracování brožury a poté případné aktualizace informací či překlad do anglického jazyka. Zahrnuje to i u chystání složek s dokumenty nováčkům brát ohled na to, zda je nový zaměstnanec na kancelářské pozici

nebo na výrobní. Dále se do nákladů počítá papír a barva tisku a případné opotřebení tiskárny.

Kancelářský papír z e-shopu, ze které je společnost odebírá vychází 500 listů velikosti A4 na 119,01 Kč. To znamená, že jeden papír velikosti A4 stojí přibližně 0,24 Kč/ks. Za předpokladu, že na brožuru by bylo využito stejné množství papíru jako na dosavadní brožuru je tedy potřebné množství čtyř kusů papíru velikosti A4. Cena potřebných papírů na brožuru vychází na 0,96 Kč/brožura (ACTIVA spol. s r.o., 2024).

Následně by se tisklo na kancelářské tiskárně. Zde je těžké odhadnout cenu za tisk, ale podle zjištěných informací ceny toneru do tiskárny vychází zhruba 0,29 Kč/strana vždy u jedné barvy toneru. V tomto případě se tedy bude počítat tato cena, tedy při oboustranném tisku čtyř stran jsme na 2,32 Kč/brožura (TonerPartner.cz, 2024).

Celková cena jedné brožury by byla 3,28 Kč.

3.2. Elektronické podepisování smluv a dokumentů

V dnešní době digitalizace je zde i možnost online podpisu. Autor práce tím má namysli sice podepisování online, ale prezenčně na místě v budově společnosti, na tom by se nic neměnilo. Pouze by se ušetřily náklady na tisk, čas na zbytečné opravy. Musely by se ovšem nakoupit tablety, které by byly jako počáteční investice, na kterém by se podpisy smluv a dokumentů realizovaly. Tento návrh by koncipoval i s vizí společnosti, tedy inovací a ekologií.

Elektronické podepisování smluv a dokumentů má i tu výhodu, že pokud někdo nahlásí jinou adresu než trvalou, nebo se stane chyba ať už v osobních informací nováčka, nebo z nějakého důvodu interních, musí se veškeré dokumenty opravit, to znamená, že nováček čeká, než se vše opraví. V případě online podepisování pomocí tabletu by se to dalo na místě opravit a ušetřil by se tím veškerý čas. Po podepsání by se to poslalo na soukromou adresu nového zaměstnance, případně vytisknulo i pro vlastní účely společnosti. V případě, že by si společnost dokumenty tiskla, i tak by byla zase o krok blíže přírodě, protože by tiskla každý výtisk pouze jednou.

Náklady na tento návrh jsou především počáteční na pořízení tabletů, poté případná údržba těchto tabletů jako je nějaká aktualizace. Poté konzultace s právníkem, aby vše bylo, jak má. Cena tabletu se samozřejmě může lišit, ale podle autorova zjištění by jeden

takovýto tablet mohl vyjít přibližně na 8 000 Kč/ks a s potřebným perem na podpisy (DATART, 2024).

Při takovéto ceně by prvotní investice například 10 kusů vyšla na 80 000 Kč/ks. O potřebnou aktualizaci by se staralo IT oddělení v rámci své práce.

3.3. Nový zaměstnanec

Společnost by měla zvážit přijetí nového pracovníka, který by se staral a kontroloval adaptaci nových zaměstnanců a zpětnou vazbu při adaptaci. Jelikož tato agenda je na celou společnost opravdu velmi obsáhlá, je nemožné, aby zaměstnanec, který má ještě plno jiné své agendy pravidelně tento proces kontroloval, zda byl nováčkovi opravdu přidělen tzv. buddy, jestli probíhá zpětná vazba a hodnocení a mnoho dalšího.

Tento nový pracovník by měl tedy na starost především proces adaptace, s tím spojenou i kontrolu přidělení buddyho nebo kontrolu zpětné vazby a k tomu i nějaké další činnosti tak, aby se to dalo zvládat a po zvážení společnosti, co vše by měl mít nový pracovník na starost.

Náklady na nového zaměstnance je převážně jeho mzda. Dále sem patří i potřebný čas na zaučení nového pracovníka a jeho náklady na výběr a onboarding. Mzda by se samozřejmě odvíjela od předešlých zkušeností pracovníka, limitu analyzované společnosti a mnoho dalších faktorů. Podle ale zjištěných informací se hrubá mzda na pozici personalistiky v HR v Brně pohybuje v rozmezí 32 489 Kč až 40 229 Kč (Jooble, 2024).

Na této pozici by se mohl ujmout klidně i nováček v oboru se zájmem o danou problematiku, proto autor práce navrhuje hrubou mzdu 35 000 Kč. To znamená, že společnost zaplatí daných 35 000 Kč plus ale musí jako zaměstnavatel odvést sociální pojištění za zaměstnance, které činí 25 % a zdravotní pojištění 9 %. Při zmiňovaných 35 000 Kč v hrubém jsou pravidelné náklady pro zaměstnavatele na daného zaměstnance 46 900 Kč.

3.4. Aplikace / web pro nováčky

Pro lepší adaptaci nováčků by se dala vytvořit aplikace nebo webová stránka, kde by byly napsány všechny důležité informace plus by tam zároveň mohla být nějaká chatová komunikace, kde by případně mohli nováčci položit nějakou otázku a daný pracovník by na ni odpověděl. Chatovou komunikaci a aktuálnost informací by mohl mít také na starost již zmiňovaný nově přijatý zaměstnanec, který by se staral právě o adaptaci zaměstnanců.

Mohlo by se jednat spíše o web, který se dá vytvořit na různých stránkách zadarmo. Tyto stránky na vytvoření webu jsou i uživatelsky přívětivé a uživatel si celý web sám koriguje a ovládá, tudíž by měl sám pod dohledem opravy aktuálních informací. Je mnoho stránek, kde se dá vytvořit webová stránka jako například Webnode nebo Wix. Tyto stránky bývají uživatelsky velmi přívětivé a obsahují i šablony na pomoc tvorby webu (Webnode, 2024; WIX, 2024).

Náklady při vytvoření webu jsou bez poplatku. Dále zde zahrnujeme náklady na mzdu pracovníku, která je zahrnuta v návrhu výše.

3.5. Den na zkoušku

Společnost by mohla zavést tzv. den na zkoušku. Zájemce o danou pozici by si vyzkoušel alespoň okrajově, co daná pozice obnáší a mohl si tak rozmyslet, zda je to opravdu to, co si představuje. Mohlo by to pomoci při zbytečné odchodovosti nových zaměstnanců, tedy i náklady spojené na nového zaměstnance. Den na zkoušku by se nemusel konat u všech pozic, ale třeba hlavně u těch, kde je velká fluktuace, anebo kde je těžší najít nového pracovníka. I tento návrh se překrývá s adaptací, i když se to koná ještě v procesu náboru, protože daný člověk si může říct, že je společnost ochotná mu jej představit, aniž by tam pracoval a už v danou chvíli si dělá obrázek o dané společnosti.

Případně je tu i online alternativa pro tzv. „den na zkoušku“ a to formou nějaké online simulace.

Náklady jsou zde spojené již s náklady na mzdu daných pracovníků, kteří by se o něj v daný den starali, jestliže by se jednalo o offline verzi.

3.6. Gamifikační prvky

Tato podkapitola se zabývá využitím gamifikačních prvků v procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců. Dané návrhy jsou inspirovány ze stránky online vzdělávání Seduo.cz z kurzu na Využití gamifikace v byznysu.

3.6.1. Rozeznávání obličejů hra – „face game“

Jak to všichni určitě dobře známe, první den se nám představí spousta lidí, ale my si pod daným stresem a tlakem nezapamatujeme ani jedno jméno. V tomto případě by sloužila hra „face game“. Jedná se o lepší adaptaci nováčka a snížení případných trapasů o špatné oslovení kolegy. Tato hra spočívá v přiřazení jmen jednotlivým kolegům, za správné přiřazení se získá odměna jako zajímavost o daném kolegovi a bum hned máme téma na povídání, když se poprvé potkají.

Tato hra může sloužit oboustranně. Na oplátku nováček vyplní dotazník pro kolegy, přidá fotku a ostatní zaměstnanci si o nováčkovi mohou také něco přečíst.

Tato hra by se dala vytvořit i jako „školení“ na stránce Articulate, ke které společnost v současné době zakoupila licenci. Vzhledem k tomu, že to souvisí s adaptačním procesem nového zaměstnance, tak by se tvorbou této hry/školení mohl také zabývat již zmiňovaný nově přijatý zaměstnanec.

Náklady souvisí s již zmiňovanými náklady na mzdu nově přijatého zaměstnance, která je započítaná již výše.

3.6.2. Školení formou her

Aby především školení v procesu přijímání bylo více interaktivní, navrhuje autor práce udělat školení formou her.

Například u školení BOZP by se daly využít tzv. situační kartičky. Zaměstnanci by poté hádaly, jak by se měli zachovat. V případě neúspěchu by nenastalo žádné pokárání nebo výsměch, ale z druhé strany kartičky by bylo vysvětleno proč tomu tak je a daný školitel by situaci ještě doplnil a vysvětlil v případě potřeby. Takovéto interaktivní školení by se dalo udělat buď zase na stránce Articulate a nováčkům by se to promítalo na plátně, nebo by se daly kartičky fyzicky vyrobit z nějakého papíru a zalaminovat. Popřípadě by mohlo

docházet k hybridu a fyzické karty by mohly být jakýmsi doplňkem ke školení, které by se promítalo na plátně.

Náklady v případě vytvoření školení v Articulate by byly pro tento případ nulové, protože by to vytvořil školitel v rámci své agendy práce. V případě vytvoření papírových kartiček vstupuje do nákladů vynaložený papír, tisk, laminace a případné opotřebení tiskárny a laminovačky. Kartičky by mohly být ve velikosti A6, tudíž z jednoho papíru A4 by vznikly čtyři kartičky.

Jeden papír, jak už je zmiňováno výše stojí přibližně 0,24 Kč/ks. Oboustranný tisk papíru A4 stojí 0,58 Kč/dvojstrana. Laminovací fólie z e-shopu, kde společnost objednává své kancelářské potřeby vychází na 2,49 Kč/ks (ACTIVA spol. s r.o., 2024; TonerPartner.cz, 2024).

Tudíž čtyři kartičky z jednoho papíru A4 by společnost stály 3,31 Kč. Předpokládejme, že by se vymyslelo například 12 situací, takže by bylo potřeba 12 kartiček na osobu. Dané kartičky by se vytiskly pro dvacet osob, tedy společnost by potřebovala 240 kartiček. Společnost by kartičky tedy vyšly na 198,60 Kč.

Dále bylo zmiňované v prováděném průzkumu v analytické části této předkládané diplomové práce, problémy s docházkou, respektive s její flexibilní časovou dobou. Tudíž by stálo za zvážení udělat během prvních pár dní pro kancelářské pozice i školení na docházku a aby si z toho nováčci něco odnesli a zapamatovali stojí za zvážení udělat školení formou nějaké hry. Hra by například spočívala v nějaké simulaci různých situací a nováčci by se učili, jak se v daných případech zachovat v rámci docházky a stanovené pracovní doby.

Náklady na školení docházky spočívá v rámci mzdy školitele/personalisty a jeho pracovní agendy

Tyto formy školení se dají zkusit aplikovat i na spoustu dalších.

3.7. Shrnutí nákladů

V následující tabulce č. 6 jsou shrnuty všechny vynaložené náklady na výše uvedené návrhy na změny v procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích vybrané analyzované společnosti. Můžeme vidět, že při realizaci výše

představených návrhů náklady činí 127 099 Kč s DPH. Do této celkové částky není zahrnuta cena brožury, protože je těžké odhadnout kolik se jich za rok bude muset vytisknout tedy k dané částce je potřeba počítat s cenou 3,28 Kč za každou vytisknutou brožuru. Je tedy zřejmé, že finální částka je pouze orientační a může se lišit. Vše se právě odvíjí například od počtu vytisknutých brožur, případně kartiček na školení BOZP, dále od výběru potřebných tabletů na elektronické podepisování a počtu pořízení těchto tabletů a také se může lišit výše mzdy pro nového zaměstnance.

Tabulka 6: Předpokládané náklady na návrhy

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Návrh	Položka	Cena nákladu s DPH
Brožura	Tisk	3,28 Kč/ks
Elektronické podepisování smluv	Tablety 10 ks	80 000 Kč/ks
Nový zaměstnanec	Náklady na mzdu pro zaměstnavatele	46 900 Kč
Web pro nováčky	Vytvoření webu	/
Den na zkoušku	/	/
Face game	Vytvoření na stránce Articulate	/
Školení formou her	Tvorba fyzických kartiček 240 ks	198,60 Kč
Celkem		127 098,60 Kč + 3,28 Kč za každou vytisknutou brožuru

3.8. Matice odpovědnosti (RACI matice) a časový plán

V této části je vyobrazena matice odpovědnosti a časový plán jednotlivých úkolů předkládaných návrhů na změny v procesech přijímání a adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích. Časový plán je zaznamenám od července 2024, kdy by změny mohly začít probíhat až do konce tohoto roku. Návrhy jako web pro nováčky, face game, nebo například školení formou her je v návaznosti na nového zaměstnance, protože ten by mohl mít tyto věci na starost, proto tyto změny začnou probíhat až po přijetí nového zaměstnance. Zobrazený čas přijetí nového zaměstnance je pouze orientační, tento proces může trvat jak kratší dobu, tak i naopak mnohem delší. Brožura, elektronické podepisování smluv a den na zkoušku by v návaznosti na nového zaměstnance

neprobíhali. Brožura a elektronické podepisování smluv by tudíž začali již v červenci a den na zkoušku by se začal řešit a připravovat od srpna.

- **R – Responsible:** Lidé, kteří vykonávají potřebnou práci,
- **A – Accountable:** Osoba zodpovědná, že daný úkol bude proveden věcně správně, včas a za plánované náklady,
- **C – Consulted:** Osoba, se kterou je daný postup prací konzultován,
- **I – Informed:** Osoba, která je informována a průběžném stavu (Doležal, Krátký, 2023).

V následující tabulce č. 7 je vyobrazena RACI matice jednotlivých úkolů spojených s předkládanými návrhy na změny.

Tabulka 7: RACI matice odpovědnosti návrhů

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Popis aktivity	Procesní role				
	IT	HR	Vedení	Nový zaměstnanec	Vedoucí daného oddělení/kolegové
Brožura					
Příprava		R, A	I		
Tisk		R, A			
Elektronické podepisování smluv					
Výběr tabletu	R, A	I	I		
Konzultace s firemním právníkem		R, A	I		
Testování	C	R, A	I		
Začátek podepisování		R, A			
Aktualizace tabletů	R, A	I			
Nový zaměstnanec					
Vystavení inzerátu		R, A	I		
Pohovory		R, A	I		
Přijetí		R, A	I		
Web pro nováčky					
Tvorba		C	I	R, A	
Aktualizace informací		C		R, A	
Den na zkoušku					
Příprava dnu na zkoušku		R, A	I	R	R

Průběh		R, A	I	R	R
„Face game“					
Tvorba		C	I	R, A	
Spuštění		C	I	R, A	
Školení formou her					
Tvorba		C	I	R, A	
Spuštění		C	I	R, A	

Na následujícím obrázku č. 11 je vyobrazen přibližný časový plán průběhu zmiňovaných návrhů na změny.

Aktivity	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Celkový čas zavádění návrhů na změny						
Brožura						
Příprava brožury						
Tisk brožury						
Elektronické podepisování smluv						
Výběr tabletů						
Konzultace s firemním právníkem						
Testování						
Začátek podepisování						
Aktualizace tabletů						
Nový zaměstnanec						
Vystavení inzerátu						
Pohovory						
Přijetí						
Web pro nováčky						
Tvorba webu						
Aktualizace informací						
Den na zkoušku						
Příprava dnu na zkoušku						
Průběh						
"Face game"						
Tvorba						
Spuštění						
Školení formou her						
Tvorba						
Spuštění						

Obrázek 11: Časový plán návrhů na změny
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

3.9. Očekávané přínosy a rizika návrhů

Návrhy na změny v procesech přijímání a adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích by měly přivést finanční i nefinanční **přínosy**. Mezi finanční přínosy patří například snížení nákladů na přijímání pracovníků, kteří poté po pár dnech odejdou.

Nefinančními přínosy je převážně myšlena větší spokojenost nových zaměstnanců, jejich lepší adaptace ve společnosti a díky tomu jejich možná i dřívější samostatnost na daných úkolech. A jestliže budou noví zaměstnanci spokojeni a ve společnosti zůstanou, mohou se o společnosti zmínit i před svými známými a kamarády, tím pádem bude mít společnost dobrou reputaci a zvýší se kladné povědomí o společnosti.

Očekává se, že změny povedou k lepší spokojenosti a dojmu prvního dne pro nového zaměstnance a hladší průběh adaptace nového zaměstnance. S tím by mohla souviset i menší odchodovost zaměstnanců ve zkušební době a tím snížení nákladů.

Návratnost finančních prostředků vynaložené na změny těchto procesů nelze zcela předpovědět. Autor práce ale věří, že spokojenost zaměstnanců a jejich hladší adaptace se o něco zlepší. Společnost si ale může porovnat odchodovost nových zaměstnanců ve zkušební době. Pokud bude zaměstnanec spokojen a dobře adaptován, je pravděpodobné, že ve zkušební době neodejde.

Největším **rizikem** je, že návrhy na změny procesů přijímání a adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích nebudou fungovat a vynaložené náklady na tyto navrhované změny budou zbytečné. Mohlo by to znamenat větší odchodovost ve zkušební době a s tím také spojené vynaložené náklady na nového zaměstnance, čas a mzda zaměstnanců, kteří mají procesy na starost.

3.9.1. Brožura pro nováčky více zaměřená na kancelářské pozice

Díky zavedení brožury určené pouze pro kancelářské pozice a díky tomu více informací týkající se hlavně těchto pozic jako například docházka a její pevná a flexibilní pracovní doba mohlo by to nejen ulehčit adaptační proces nováčka zároveň ale i práci personálnímu oddělení v rámci opravování docházek.

Riziko u tohoto návrhu spočívá v tom, že si to daný nováček přečte, ale stejně si dané informace nezapamatuje a pak danou brožuru vyhodí, popřípadě vůbec si brožuru neprohlédne a ani nepřečte. To by znamenalo zbytečné vytvoření takové brožury, zbytečný tisk a čas zaměstnance, který by se brožurou zabýval, a tím tedy zbytečně vynaložené náklady.

3.9.2. Elektronické podepisování smluv a dokumentů

Vzhledem k tomu, že vizí společnosti je udržitelnost prostřednictvím inovací je elektronické podepisování smluv a dokumentů dobrým krokem. Tento návrh přináší o něco méně tisku a také především rychlé opravy při nějaké chybě ve smlouvě či dokumentu.

Rizikem se zde může objevit možná problém s ochranou osobních údajů. U starších lidí, kteří nemusí mít soukromý e-mail může být problém se zasláním na e-mailovou adresu. Dalším rizikem by se mohlo ukázat, že to například není třeba až tak efektivní a vynaložená investice bude zbytečná.

3.9.3. Nový zaměstnanec

V momentální situaci nemají zaměstnanci HR oddělení prostor na kontrolu průběhu adaptace, a tak nový pracovník by v tomto ohledu mohl velmi pomoci, a tak by se adaptace nového zaměstnance mohla ještě více zdokonalit.

Riziko se může vyskytnout v procesu výběru nového zaměstnance, který může trvat dlouho, anebo se může stát, že se vždy někdo přijme a poté následně z nějakého důvodu odejde. To znamená, že se bohužel zbytečně vynaloží velké náklady na přijetí nového zaměstnance.

3.9.4. Aplikace / web pro nováčky

Web pro nováčky by mohl ulehčit adaptaci a také čas personálnímu oddělení případně vedoucímu, či kolegům nového zaměstnance.

Rizikem může být, že se stránka nebude využívat a tím to bude nepotřebně udělaná práce a tím plýtvaný čas zaměstnance, který to bude mít na starost a tím i náklady spojené na mzdu daného zaměstnance.

3.9.5. Den na zkoušku

Dnem na zkoušku si nováček může ještě před oficiálním nástupem rozmyslet, zda je daná pozice to, co si představuje. Mohly by se tímto ušetřit náklady na přijímání zaměstnance, který by poté po pár dnech odešel, protože by to nebylo to, co on si představoval z toho, co mu bylo popisováno.

Rizikem je, že to nebude účinné. I zde se danému potenciálnímu zaměstnanci musí někdo věnovat, aby mu společnost a pozici ukázal a vysvětlil a s tím jsou spojené náklady na čas daného/daných zaměstnanců.

3.9.6. Rozeznávání obličejů hra – „face game“

Touto hrou může nováček získat dobré povědomí o kolezích. Nebude si připadat trapně, že nezná jméno daného kolegy a případně, když se potkají například v kuchyňce mají případné téma na to začít konverzaci a mít se o čem bavit. Zároveň to může být zábavné, jak se s kolegy blíže seznámit.

Riziko je, že se hra/školení nemusí ujmout, tudíž nesplní svůj účel. Otázkou rizika je zde i ochrana osobních údajů a ochota ostatních spolupracovníků spolupracovat a říct například o sobě nějakou zajímavou věc, aby to nováček mohl dostat jako odměnu při správném uhodnutí jména.

3.9.7. Školení formou her

Školení formou her by mohlo být zábavnější, interaktivnější a první dny by to mohlo nováčkům více zpříjemnit. Z takovéto formy školení by si zaměstnanci mohli odnést více informací než z klasických školení.

Riziko u tohoto návrhu je, že to i tak pro zaměstnance bude nezábavné, a tudíž to nesplní daný účel, aby si odnesli více informací a první dny jim to nezpříjemní. To souvisí se zbytečnými vynaloženými náklady a zároveň i s nižší spokojeností nových zaměstnanců.

3.10. Shrnutí očekávaných přínosů a rizik

V následující tabulce č. 8 jsou přehledně vyobrazeny přínosy a rizika zmiňovaných návrhů.

Tabulka 8: Očekávané přínosy a rizika předkládaných návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Návrhy	Přínosy	Rizika
Brožura	Lepší informovanost, ulehčení práce personálnímu oddělení v rámci upravování docházek například	Zbytečně vytvořené, vynaložené náklady
Elektronické podepisování smluv	Inovace, méně tisku, rychlejší opravy	Ochrana osobních údajů, daná osoba nemá soukromý e-mail, neefektivnost, zbytečná investice do tabletů
Nový zaměstnanec	Kontrola průběhu adaptace	Dlouhý proces výběru a s tím spojené náklady
Web pro nováčky	Ulehčení adaptace a čas HR či vedoucím/kolegům daného nováčka	Stránka se nebude využívat, zbytečně vynaložené náklady s tím spojené
Den na zkoušku	Ušetřené náklady na přijetí zaměstnance, který by po pár dnech odešel	Neúčinné a zbytečně vynaložené náklady
Face game	Dobré povědomí o kolezích, téma na konverzaci	Nemusí zaujmout – nesplní tedy daný účel, neochota ostatních zaměstnanců
Školení formou her	Zábavnější, interaktivnější, zapamatování si více informací	I tak nezábavné, neodnesou si více informací, nižší spokojenost zaměstnanců

3.11. Shrnutí návrhové části

Autorovi návrhy na změny vyplynuly z informací získaných v analytické části této diplomové práce. Bylo zjištěno, že společnost má procesy dobře nastaveny a v rámci možností fungují dobře ovšem pár mezer se zde našlo. Návrhy se zároveň snaží opírat

o současné zjištěné trendy v procesech přijímání a adaptace nových zaměstnanců a o vizi společnosti týkající se inovací a ekologičnosti.

Byly navrhнутy návrhy jak pro proces přijímání, tak s ním i úzce spojený proces adaptace. Byla navrhнuta brožura týkající se pouze kancelářských pozic, dále elektrické podepisování smluv. V rámci návrhů je zmiňované i přijetí nového zaměstnance především kvůli starosti a kontrole adaptace nových zaměstnanců. Některé návrhy se snaží využít i gamifikační prvky jako je například školení různou formou her.

Byly zde shrnuty celkové náklady na návrhy, avšak cena celkových vynaložených nákladů je pouze orientační a odvíjí se od různých okolností.

K těmto návrhům byla také vytvořena RACI matice odpovědnosti jednotlivých úkolů a přibližný časový harmonogram. V neposlední řadě zde byly ve stručnosti popsány a následně shrnuty pomocí tabulky přínosy a rizika daných návrhů.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala procesy přijímání a adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích. Hlavním cílem předkládané absolventské práce bylo na základě relevantních analýz stávajícího stavu navrhnout změny v přijímacím a adaptačním procesu zaměstnanců na kancelářských pozicích tak, aby došlo ke zlepšení těchto procesů ve vybrané společnosti.

Diplomová práce se zabývala společností Wistron InfoComm (Czech), s.r.o., která se věnuje výrobě serverů a datových racků neboli chytrých skříní, ve kterých jsou servery uloženy.

Práce byla rozdělena do tří částí. První část se zabývala teoretickými východisky. Byly zde více přiblíženy pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, procesu přijímání a adaptace zaměstnanců. Tyto pojmy byly následně využity i v druhé části diplomové práce.

Druhá část diplomové práce byla věnována analýze současného stavu procesů. Nejprve byl v této části proces přijímání a adaptace nových zaměstnanců na kancelářských pozicích popsán a vizualizován. Dále byl proveden primární průzkum mezi zaměstnanci společnosti ke zjištění vnímání současného stavu těchto procesů. A jako poslední krok byla provedena analýza trendů souvisejících s těmito procesy pomocí vybraných obecných faktorů STEP analýzy.

Třetí a zároveň poslední část se již zabývala konkrétními návrhy na změny v přijímacím a adaptačním procesu zaměstnanců na kancelářských pozicích ve vybrané společnosti. Návrhy se odvíjejí i od inovativních trendů těchto procesů jako například elektronické podepisování smluv, či využívání gamifikačních prvků v rámci školení. Mezi návrhy patří i také přijetí nového zaměstnance pro kontrolu adaptace a další agendy. Byl zde také navrhnout tzv. den na zkoušku či nápomocný web pro nováčky. Návrhy byly navrženy tak, aby mohly sloužit jako inspirace pro reálné využití.

V závěru vlastních návrhů byly vyčísleny náklady na návrhy, matice odpovědnosti, časový plán a byly zde popsány očekávané přínosy a rizika návrhů.

Realizace zmiňovaných návrhů by společnost vyšla přibližně na 127 099 Kč s DPH. K této ceně se musí ještě přičíst částka 3,28 Kč za každou vytisknutou brožuru. Cena nákladů je však pouze orientační a závisí na spoustě okolností.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ACTIVA SPOL. S R.O., 2024. Kancelářský papír. ACTIVA SPOL. S R.O. *ACTIVA* [online]. [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://obchod.activa.cz/produkt/rej-copy-xerograficky-papir-a4-80-g-5-x-500-listu-24442/>
- ACTIVA SPOL. S R.O., 2024. Laminovací fólie a kapsy. ACTIVA SPOL. S R.O. *ACTIVA* [online]. [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://obchod.activa.cz/produkt/laminovaci-kapsa-100-mic-100-ks-cira-a4-19518/>
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- Buddy Manuál* [Brožura], 2024. Wistron InfoComm (Czech).
- DATART [online], 2024. [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://www.datart.cz/>
- DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ, 2017. *Projektový management v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5693-6.
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ, Martin HÁJEK, Branislav LACKO, Ondřej CINGL a Zuzana JEŽKOVÁ, 2023. *Projektový management Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3619-3.
- Elektronický podpis je jen začátek, 2022. *Signi.com* [online]. Dostupné z: https://signi.com/?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMIu6yT34ayhAMVgJeDBx1kig81EAAYASAAEgJ-jPD_BwE [cit. 2024-02-18].
- GAJDA, Joanna, 2019. PROFESSIONAL ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES TO THE ORGANIZATION. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment* [online]. Sciendo, 1(1), 929-938. Dostupné z: <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0118>. [cit. 2023-10-28].
- GODINHO, Teresa, Isabel Pinto REIS, Rui CARVALHO a Filipa MARTINHO, 2023. *Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes* [online]. Administrative Sciences, 13(3), 79. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>. [cit. 2023-10-28].

Informační brožura pro zaměstnance [Brožura], 2023. 6. vydání. Wistron InfoComm (Czech).

Interní dokumenty společnost, 2023. Wistron InfoComm (Czech).

Jooble, 2024. *Personalistika hr mzdy v Brno* [online]. [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://cz.jooble.org/salary/personalistika-hr/Brno?salarySearchSource=1>

Justice.cz [online], 2017. Dostupné z: <https://justice.cz/>. [cit. 2023-11-04].

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalisty*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LATUKHA, Marina, Anna KRIKLIVETC a Felix PODGAINYI, 2022. Generation Diverse Talent Management Practices: Main Determinants and its Influence on Firm Performance. *Journal of East-West business* [online]. Binghamton: Routledge, **28**(4), 291-322. ISSN 1066-9868. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/10669868.2022.2074186> [cit. 2024-02-18].

MORAVCOVÁ-ŠKOLUDOVOVÁ, Jana a Andrea VLČKOVÁ, 2018. *THE FACTORS INFLUENCING SATISFACTION OF GENERATION Y IN THE WORKPLACE IN THE CZECH REPUBLIC* [online]. Pardubice: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency. ISSN: 1849-7535. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/handle/10195/72517> [cit. 2024-02-18].

MPSV, TREXIMA, SPOL. S R.O., 2024. Ochrana osobních údajů zaměstnance v osobním spisu. MPSV, TREXIMA, SPOL. S R.O. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XVI2Ochranaosobnichudajuzamestna> [cit. 2024-02-18].

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

Nastartujte vaše HR, 2022. *Signi.com* [online]. Dostupné z: <https://signi.com/hr/> [cit. 2024-02-18].

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

PRINCE, Nicholas R., 2021. Transitioning to a virtual onboarding process during the COVID-19 pandemic: An interview with Kat Judd, Vice President of People and Culture at Lucid. *Business Horizons* [online]. **65**(4), 413-416- Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.004>. [cit. 2023-10-28].

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. Marketing – cesta k trhu [online]. 4. upravené vydání. VŠPP. ISBN 978-80-86847-81-8. Dostupné z: <http://www.marketingsvetlik.cz/> [cit. 2024-02-18].

ŠIMKO, Oliver. Gamifikace: Jak využít hru a herní prvky v byznysu. In: *Seduo* [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/gamifikace-jak-vyuzit-hru-a-herne-prvky-v-byznysu> [cit. 2024-02-18]

The perfect start with your employees, 2023. The perfect start with your employees [online]. Dostupné z: <https://liveworkstudio.com/case/designing-a-perfect-start-that-makes-employees-want-to-stay/> [cit. 2023-09-24].

TONERPARTNER.CZ, 2024. RICOH: tonery, cartridge, náplně do tiskárny. TONERPARTNER.CZ. *Toner partner* [online]. [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://www.tonerpartner.cz/e-shop/naplne/ricoh/>

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

Webnode [online], 2024. [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: https://www.webnode.com/cs/?_gl=1%2A5exhqw%2A_up%2AMQ..&gclid=EAiaIQobChMIhPKj2_DQhAMVTZ2DBx1_ggNSEAAYAiAAEgKB9fD_BwE

Wistron [online], 2023. Dostupné z: <https://www.wistron.cz/>. [cit. 2023-11-04].

WIX [online], 2024. [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://cs.wix.com/>

Zákon č. 227/2000 Sb., 2024. *ZÁKONY PRO LIDI* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-227> [cit. 2024-02-18].

Zákon č. 281/2023 Sb., 2024. *ZÁKONY PRO LIDI* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2023-281> [cit. 2024-02-19].

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: VZTAH MEZI POJETÍMI ŘÍZENÍ LIDÍ.....	15
OBRÁZEK 2: ŽIVOTNÍ CYKLUS ZAMĚSTNANCE V ORGANIZACI	17
OBRÁZEK 3: ROLE PERSONÁLNÍHO MANAŽERA JAKO HR BUSINESS PARTNERA	24
OBRÁZEK 4: T-SHAPED PROFESSIONAL	28
OBRÁZEK 5: TŘI ROVINY ADAPTAČNÍHO PROCESU	35
OBRÁZEK 6: LOGO SPOLEČNOSTI WISTRON INFOCOMM (CZECH), S.R.O.	40
OBRÁZEK 7: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
OBRÁZEK 8: POSTUP PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	46
OBRÁZEK 9: POSTUP PROCESU ADAPTACE.....	47
OBRÁZEK 10: IDENTIFIKOVANÁ SLABÁ MÍSTA PROCESU PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	59
OBRÁZEK 11: ČASOVÝ PLÁN NÁVRHŮ NA ZMĚNY	73

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

TABULKA 1: INFORMACE O RESPONDENTECH	50
TABULKA 2: SHRNUJÍCÍ PROTOKOL OBLASTI PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	52
TABULKA 3: SHRNUJÍCÍ PROTOKOL OBLASTI ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	55
TABULKA 4: VNÍMÁNÍ PROCESŮ RESPONDENTY	58
TABULKA 5: PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY	63
TABULKA 6: PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY NA NÁVRHY	70
TABULKA 7: RACI MATICE ODPOVĚDNOSTI NÁVRHŮ	71
TABULKA 8: OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY A RIZIKA PŘEDKLÁDANÝCH NÁVRHŮ	77

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I: UKÁZKA PÁR STRÁNEK Z INFORMAČNÍ BROŽURY PRO ZAMĚSTNANCE	86
PŘÍLOHA II: BUDDY MANUÁL.....	87
PŘÍLOHA III: NÁVOD K ROZHOVORU	88

**INFORMAČNÍ BROŽURA
PRO ZAMĚSTNANCE**

wistron

WISTRON INFOCOMM (CZECH) S.R.O. WISTRON.COM

Příloha II: Buddy manuál
(Zdroj: Buddy manuál, 2024)



Návod k rozhovoru – vnímání vybraných zaměstnanců na stávající situaci

Tematické okruhy: Proces přijímání nových zaměstnanců

- Poskytnuté informace k nástupu
- Den nástupu + 2.den

Proces adaptace nových zaměstnanců

- Adaptace obecně
 - Adaptace pomocí tzv.buddy/mentor
 - Zpětná vazba
-

1. Oblast – proces přijímání nových zaměstnanců

1a) Poskytnuté informace k nástupu

- 1) Myslíte si, že jsou poskytnuté informace k nástupu dostatečné?

1b) Den nástupu + 2.den

- 1) Bylo pro Vás snadné se podle poskytnutých informací dostavit na místo setkání?
- 2) Jaký máte pocit z průběhu školení? (BOZP, vstupní školení)
- 3) Cítíte se být dostatečně seznámen/a s informacemi o pracovní době, platu, benefitech? / Myslíte si, že jsou noví zaměstnanci dostatečně informováni
- 4) Byl jste seznámen se strategií, vizí a cíli společnosti?
- 5) Jak vnímáte formální procedury – podepisování smluv? Bylo Vám vše jasné? Máte dostatek času na přečtení smlouvy a ostatních dokumentů? / Myslíte si, že mají
- 6) Jak na Vás působilo představení Vašemu nadřízenému?
- 7) Jak na Vás působí brožura, která se při nástupu dostává? Je podle Vás užitečná – obsahuje potřebné informace? Pokud ne, co by podle Vás měla ještě obsahovat?
- 8) Splnil/Splňuje proces nástupu do zaměstnání Vaše očekávání?
- 9) Co považujete za slabou stránku?
- 10) Co považujete za silnou stránku?
- 11) Cítíte se být dostatečně informováni z 2. dne školení? (RBA, CSR, Etický kodex, Ochrana Životního prostředí, ...)
- 12) Jste spokojeni s formou školení? Pokud ne – jakou formu byste uvítali?

2. Oblast – proces adaptace nových zaměstnanců

2a) Adaptace obecně

- 1) Jaké máte pocity z představení Vaším kolegům?

- 2) Byly Vám 1. den nástupu předány veškeré věci (notebook, PC, ...), pracovní místo (židle, stůl, ...) – vše co potřebujete ke své práci?
- 3) Byl zorganizován/Organizujete nějaký teambuilding, když nastoupí nový zaměstnanec?
- 4) Dostal jste/Dáváte prostor na vašem oddělení na studium základních dokumentů? (pracovní řád, směrnice, pracovní postupy)?
- 5) Byly pro Vás Vaše zaškolení ve zkušební době dobře naplánované?
- 6) Byl jste řádně seznámen s náplní své práce?
- 7) Odpovídá náplň Vaší práce tomu, s čím jste byl seznámen na pohovoru?

2b) Adaptace pomocí tzv. buddy/mentor

- 1) Byl Vám přiřazen tzv. buddy/mentor – kolega, který se Vám věnuje při adaptaci? Pokud ne, pomáhá Vám i tak někdo?
- 2) Je Vám Váš buddy (pokud není tak nadřízený) nápomocný?
- 3) Je něco, co by Vám pomohlo při adaptaci ze strany nadřízeného případně buddyho?
- 4) Máte pocit, že se máte v případě potřeby na koho obrátit?
- 5) Splnil/splňuje proces adaptace Vaše očekávání?
- 6) Je něco, co považujete za slabou stránku?
- 7) Je něco, co považujete za silnou stránku?

2c) Zpětná vazba

- 1) Dostávali jste při průběhu adaptace zpětnou vazbu ze strany nadřízeného? / Dáváte při průběhu adaptace zpětnou vazbu podřízenému?
- 2) Dostali jste na konci adaptace zpětné hodnocení? / Dáváte na konci adaptace zpětné hodnocení podřízenému?
- 3) Necháváte při této zpětném hodnocení na konci adaptace prostor pro zpětnou vazbu Vám ze strany podřízeného?