

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

ADAPTACE PRACOVNÍKŮ GENERACE Z VE VYBRANÉ  
SPOLEČNOSTI

**Bakalářská práce**

Olomouc 2023

Tereza Hýžová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

ADAPTACE PRACOVNÍKŮ GENERACE Z VE VYBRANÉ  
SPOLEČNOSTI

**Bakalářská práce**

**Autor:** Tereza Hýžová

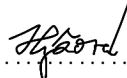
**Vedoucí práce:** Mgr. Dagmar Halová

Olomouc 2023

## **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Adaptace pracovníků generace Z ve vybrané společnosti*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne ...20. 4. 2023.....

Podpis .....

# Anotace

**Název bakalářské práce:** Adaptace zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

**Autor práce:** Tereza Hýžová

**Katedra:** Katedra ekonomických a manažerských studií

**Studijní obor:** Ekonomicko-manažerská studia

**Vedoucí práce:** Mgr. Dagmar Halová

**Počet stran:** 43

**Rok obhajoby:** 2023

**Abstrakt:** Bakalářská práce popisuje důležitost adaptačního procesu, který je třeba k vykonání při nástupu nových zaměstnanců, aby se odrážel na zaměstnancově motivaci a výkonnost. Konkrétně se tato bakalářská práce zaměřuje na adaptační proces prováděn u pracovníků z generace Z pracujících ve společnosti. Teoretická část popisuje řízení lidských zdrojů, adaptaci a její proces od počátku po konečný stav včetně cílů a nástrojů. Praktická část obsahuje kvalitativní výzkum prováděn prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky ze zástupců generace Z, kteří jsou ve společnosti začleněni do Trainee programu. Praktická část nabízí také návrhy změn v adaptačním procesu pro vybranou společnost.

**Klíčová slova:** Řízení lidských zdrojů, adaptace zaměstnanců, adaptační plán, generace Z, kvalitativní výzkum

# Annotation

**Title of the Bachelor Thesis:** Adaptation of Generation Z workers at selected company

**Author:** Tereza Hýžová

**Department:** Department of Economic and Managerial Studies

**Field of Study:** Economic and managerial studies

**Education Management Supervisor:** Mgr. Dagmar Halová

**Number of Pages:** 43

**Year of Defence:** 2023

**Abstract:** The bachelor thesis describes the importance of the adaptation process that needs to be carried out when new employees join to reflect on the employee's motivation and performance. Specifically, this bachelor's thesis focuses on the adaptation process carried out for Generation Z employees working in the company. The theoretical part describes the human resource management, adaptation and its process from the beginning to the final state including goals and tools. The practical part includes qualitative research conducted through semi-structured interviews with Generation Z workers who are part of the Trainee Program. The practical part also offers suggestions for changes in the adaptation process for the selected company.

**Key words:** Human resource management, adaptation of employees, adaptation plan, Generation Z, qualitative research

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Dagmar Halové za pomoc při výběru tématu, vedení při práci a zpětné vazby. Dále bych chtěla poděkovat organizaci za možnost přihlášení se do Trainee programu, být součástí pracovního kolektivu a za možnost v této firmě uskutečnit praktickou část mé práce. Velké díky také Mgr. Pavlu Baránkovi za patronát.

# Obsah

Anotace .....	4
Úvod.....	9
Teoretická část .....	10
1.1 Řízení lidských zdrojů .....	10
1.2 Adaptační proces.....	12
1.2.1 Tři roviny procesu adaptace.....	12
1.2.2 Postup procesu adaptace .....	13
1.2.3 Rozšířené pojetí adaptačního procesu.....	16
1.2.4 Nástroje adaptace .....	16
1.2.5 Onboarding .....	16
1.2.6 Cíle adaptace.....	17
1.3 Generace Z.....	18
1.3.1 Charakteristika .....	18
1.3.2 Generační diverzita .....	19
1.3.3 Ageismus .....	21
Praktická část .....	25
2.1 Představení organizace .....	25
2.1.1 Výrobky a služby .....	25
2.1.2 Organizace a generace Z.....	26
2.2 Kvalitativní metoda výzkumu.....	26
2.2.1 Polostrukturované rozhovory.....	28
2.3 Adaptační proces ve vybrané společnosti .....	29
2.3.1 Development centrum.....	30
2.4 Sběr dat .....	31

2.4.1	Představení respondentů .....	31
2.5	Prezentace výsledků.....	33
2.5.1	Seznámení s vedením.....	33
2.5.2	Adaptační týden .....	34
2.5.3	Patronát a pracovní zázemí .....	35
2.5.4	Začlenění do pracovního kolektivu.....	35
2.5.5	Reklamní předměty .....	35
2.6	Soubor doporučení .....	36
2.6.1	Adaptační týden .....	37
2.7	Závěr .....	38
	Seznam použitých zdrojů.....	40



# Úvod

Adaptační proces je jedním z důležitých činností ve společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů při nástupu nových zaměstnanců. Je důležité tento proces řádně připravit a vykonávat, jelikož se to dále odráží i na pracovníkově motivaci a výkonnosti. Jedná se o socializační činnost, kdy se nový pracovník seznámí s chodem firmy, firemním oddělením a firemní kulturou, ale také i s pracovním kolektivem a vedoucím pracovníkem. Tato bakalářská práce se zaměřuje na adaptační proces pracovníků generace Z, kteří pracují ve společnosti sídlící v Mohelnici.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou, přičemž nejdříve je vypsána charakteristika řízení lidských zdrojů a jejich význam. Dále se práce věnuje pojmu adaptace a zaměřuje se na její proces od počáteční po konečnou fázi a její cíle. Práce se soustředí na adaptaci jako na řízený proces, který se vyznačuje řadou výhod pro organizaci i zaměstnance. Podstatná část teoretické práce je orientována na vytvoření adaptačního procesu a jaké nástroje použít. Následně je v teoretické části charakterizována generace Z v kontextu HR a popsána věková diskriminace na pracovištích.

V úvodu praktické části je stručně popsána společnost, ve které byl výzkum prováděn. Pro firmu je tato práce vodítkem pro případné zlepšení adaptace zaměstnanců právě z generace Z. V závěru práce je proveden kvalitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů, jehož cílem bylo vysbírání zpětné vazby zástupců generace Z na téma adaptace v dané společnosti. Vyústěním praktické části je pak návrh změn v rámci adaptačního procesu, které by nováčkům mohly více vyhovovat.

Cílem mé práce je vytvoření návrhu změn a inovací v adaptačním procesu ve vybrané společnosti.

# Teoretická část

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti, které souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích, ať už se jedná o řízení lidského kapitálu, rozvoje organizace, odměňování zaměstnanců či péče o zaměstnance. Je zabezpečováno prostřednictvím architektury a systému řízení lidských zdrojů, personálního útvaru, personalistů i liniových manažerů. Koncepce řízení lidských zdrojů vychází z mnoha teorií z oblasti lidského chování, strategického řízení, lidského kapitálu nebo pracovních vztahů. Jde o strategický a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvoji a uspokojení pracujících lidí v organizacích. Mezi mnohé cíle patří podpora k dosažení cílů organizace, přispívání k rozvoji kultury k dosahování vysokých výkonů zaměstnanců či usilování o pozitivní vztahy na pracovištích.<sup>1</sup>

Pojem řízení lidských zdrojů se zpravidla používá ve významu označení etapy koncepce personalistiky či oblasti managementu podniku spojenou s vedením lidí. Jde o jednu z klíčových oblastí podnikového managementu a samotná personální strategie vychází ze strategie celého podniku. V organizaci jsou liniový manažeři odpovědní za výkon operativních personálních činností, a to dopomáhá k efektivnější realizaci personálních činností. Mimo tuto činnost liniovní manažeři také dále poskytují svým podřízeným rady a znalosti, pomáhají při adaptaci, podílejí se na vzdělávání pracovníků a např. řeší jejich stížnosti apod. Mají podstatný vliv na vývoj organizace a kvůli tomu je důležité, aby vztahy mezi personalisty a liniovými manažery byly postavené na vzájemném respektu a důvěře. Podnikový proces dává přidanou hodnotu k vytvářenému produktu či službě, která je podnikem poskytována. Správné nastavení těchto procesů zvyšuje celkovou výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Sled navazujících pracovních činností postupující od jednoho zaměstnance k následujícímu (i napříč podnikovými útvary) je označován jako business proces. Příkladem takového procesu může být například přijímání nového pracovníka a jeho adaptace. Jedná se o navazující činnosti

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, str. 45. ISBN 978-80-247-5258-7.

se stanoveným postupem, které jsou potřeba k dosažení stanoveného cíle (v tomto případě je to efektivní začlenění pracovníka do kolektivu a chodu organizace).<sup>2</sup>

Pojetí řízení lidských zdrojů se v závislosti na literaturu definicí různě liší. „*Řízení lidských zdrojů je organizační funkcí zaměřenou na efektivní řízení a využití lidí. Řízení lidských zdrojů se zabývá lidským prvkem v organizaci – lidmi jako jednotlivci i skupinami, jejich získáváním, výběrem, motivací, kompenzacemi, vzděláváním, rozvojem, postupem atd.*“<sup>3</sup> Oproti tomu J. Storey definoval řízení lidských zdrojů jako odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí. Tento přístup sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování oddané a schopné pracovní síly a je přitom použita integrovaná soustava postupů kulturních, personálních i strukturálních. Armstrong tvrdí, že řízení lidských zdrojů může být chápáno jako strategický a promyšlený přístup k řízení organizace ve smyslu řízení lidí, kteří v organizaci pracují a přispívají k dosahování hospodářských cílů ať už individuálně, tak i kolektivně.<sup>4</sup>

Na způsob zacházení vedoucích s pracovníky v organizaci má vliv příklon k unitaristickému či pluralistickému přístupu. **Unitaristický přístup** je charakterizován vyšším managementem a jeho předpokladem, že všichni členové z organizace mají za cíl usilovat o dosahování společných cílů, které nejsou v rozporu s osobními zájmy. Typickým místem pro užití tohoto přístupu je organizace spatřující dosažení cílů v ekonomice, tzn. dosažení ekonomických cílů a svého růstu v řízení a kontrole pracovníků. Na organizaci je vedením nahlíženo jako na unitární systém s jediným zaměřením pravomoci a jediným zaměřením loajality vůči organizaci. Unitaristický přístup předpokládá od pracovníků usilování o dosažení společného cíle (snaha od každého jedince přispět svými schopnostmi). Naopak **pluralistický přístup** připouští větší množství zájmů v rámci velkých skupin lidí a věří, že tyto zájmy musejí být usměrněny. V podnikatelské organizaci je mnoho zájmů a cílů, které jsou navzájem

---

<sup>2</sup> PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice, str. 1–13. ISBN 978-80-7400-702-6

<sup>3</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, str. 133. ISBN 80-86432-97-7.

<sup>4</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, str. 133–134. ISBN 80-86432-97-7.

související ale i separátní a je třeba je udržovat v rovnováze. „*Pluralistický pohled obvykle nahlíží na pracovní síly jako opozici (která neusiluje o vládu)*.“<sup>5</sup> Manažeři i pracovníci jsou vzájemně závislí a obě strany mají z této závislosti prospěch.<sup>6</sup>

## 1.2 Adaptační proces

Orientace zaměstnanců je jedním z činností, které provádí zaměstnanec základem organizace. Je také jedním ze socializačního procesu nového zaměstnance.<sup>7</sup>

Proces adaptace nastává v počáteční fázi pracovního poměru a trvá přibližně půl roku, přičemž pracovník nepodává plnohodnotný výkon, jelikož se seznamuje s organizací. Jedná se o aktivní přizpůsobování se jedince novým podmínkám ať už pracovním, tak i životním. Adaptace nového zaměstnance probíhá v sociální a pracovní rovině. Účelem sociální adaptace je začlenění do sociálních vztahů na pracovišti, zatímco účelem adaptace pracovní je vyrovnání se s požadavky konkrétního pracovního místa. Úspěšný proces adaptace má vliv na pracovníkovu výkonnost, jeho spokojenost a také stabilizaci v organizaci.<sup>8</sup>

### 1.2.1 Tři roviny procesu adaptace

Proces lze rozdělit do tří rovin orientace – celopodniková, orientace v útvarové jednotce a orientace na pracovní místo. **Celopodniková adaptace**, počínaje dnem nástupu zaměstnance do firmy, záleží na oboustranné dohodě. Pro první nástupní den je vhodné si připravit nástupní program, jehož cílem je uvítání pracovníka na pracovišti, představení s kolegy a seznámení s organizací a podnikovou kulturou. První nástupní den většinou bývá prvním dnem v měsíci, občas také i další den v polovině měsíce, protože pro větší počet nových zaměstnanců lze uspořádat společný přivítací den. Je vhodné připravit

---

<sup>5</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, str. 134. ISBN 80-86432-97-7.

<sup>6</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, str. 134–135. ISBN 80-86432-97-7.

<sup>7</sup> DESSLER, Gary. *Human resource management*. 7. New Jersey: Prentice-Hall, 1997, str. 247. ISBN 0-13-234352-5.

<sup>8</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů: Západní kořeny – východní tradice* [online]. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, 2016, str. 81–83 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://moodle.upol.cz/mod/url/view.php?id=770353>

složku s potřebnými dokumenty ať už prostřednictvím intranetového záznamu, či zasláním souborů na e-mailovou adresu. Tento typ adaptace má obvykle pod záštitou personální útvar.<sup>9</sup>

**V útvarové jednotce** – tento typ adaptace má na starosti nadřízený manažer. Cílem je představení zaměstnance kolegům, seznámení s chodem útvaru a jeho odpovědnostmi. Z praxe je osvědčen i společný oběd útvaru. Nadřízený manažer, který má tuto adaptaci na starosti, připraví s pomocí daného útvaru seznam školení i s termíny realizace, dále pak nováčka kontroluje v průběhu. **Adaptací na pracovní místo** může být pověřen mentor spolu s vedoucím. Výběr mentora je důležitý kvůli předání informací nováčkovi. Mentor by měl být motivovaný, aby správně předal své znalosti a zkušenosti, měl by podporovat otevřenou komunikaci, být vzorným příkladem a vzorem, chovat se podle hodnot podniku, mít pozitivní pohled na firmu a svou práci v ní, aby tyto poznatky mohl šířit dále mezi ostatní. Sám by měl udržovat kulturu vysokého výkonu a nováčka podporovat natolik, aby získal potřebné zkušenosti k dosažení svého vysokého výkonu.<sup>10</sup>

## 1.2.2 Postup procesu adaptace

Je důležité, aby postup orientace a adaptace byl řízený. Mezi nezbytné kroky procesu adaptace se řadí například rozhovor s pracovníkem personálního útvaru, který jedince seznámí s právy a povinnostmi, vypracování pracovní smlouvy, zařazení do evidence (zřízení osobní karty, mzdového listu atd.), uvedení na pracoviště a seznámení s přímým nadřízeným i s nejbližšími spolupracovníky. V organizacích bývá častým zvykem přidělení tzv. „garanta“ novým pracovníkům. Jedná se o kolegu, který je zkušenější a nový zaměstnanec se na něj může kdykoliv obrátit. Dále může nováčkovi pomoci se začleněním do kolektivu, s chodem oddělení, pomoci jedinci s technologickou stránkou (zprovoznění pracovního počítače, obsluha tiskárny či jiných strojů) a sdělit nováčkovi i tzv. „nepsaná pravidla“ (slavení narozenin, firemní večírky, ...), která jsou důležitá pro sociální adaptaci. Garant může být také ten, kdo novému zaměstnanci zadává

---

<sup>9</sup> PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice, str. 117. ISBN 978-80-7400-702-6

<sup>10</sup> PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice, str. 117. ISBN 978-80-7400-702-6

první pracovní úkoly. V této organizaci (která je popsána v praktické části níže), je tato osoba pojmenována jako „patron“. Patron má uzavřenou dohodu o patronátu, jelikož za tento patronát jsou vypláceny peněžní odměny. Patron je pak dále tím, kdo sestavuje pro nováčka adaptační plán s podrobnými kroky/úkolů i s časovými údaji. Na konci adaptačního plánu se uvádí zpětná vazba od nováčka i patrona a tento plán dále podepisuje vedoucí oddělení.<sup>11</sup>

Mezi prvky adaptačního programu se může řadit akce v širším rámci organizace, tím se rozumí například hromadné setkání nových pracovníků. Dále zde mohou spadat i písemné materiály, materiály s instrukcemi pro nadřízené a mentory, služební cesty pro nové zaměstnance a kvalifikační opatření (jedná se o zapojení nových zaměstnanců do tréninkových programů). Doba adaptace se může v závislosti na pracovní pozici lišit. Jestliže se jedná o nekvalifikované pracovní pozice, které vyžadují pouze základní a povinná školení, nemusí být adaptace tak dlouhá. Naopak například pro různé manažerské pozice či pozice specialistů se adaptace připravuje na delší období.<sup>12</sup>

Individuální plán pro adaptační období je jedním z efektivních nástrojů pro řízení adaptace. Plán adaptace by měl být takový, aby vycházel z nároků organizace, co se týče úrovně adaptace. Je důležité brát v potaz i dané pracovní místo (potřeby vzhledem k pracovní pozici). „*Z porovnání nároků práce a předpokladů pracovníka k výkonu práce vyplýne, v jaké míře se tyto nároky a předpoklady shodují, přičemž zjištěný rozdíl by měl být podkladem pro přípravu plánu pracovníkovy adaptace. Tento základní krok zajistí, že bude adaptace pro organizaci i pro pracovníka efektivní.*“<sup>13</sup>

Mentor či patron, který je pracovníkovi v průběhu adaptace přidělen, mu věnuje zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje ho a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí. Bezprostřední nadřízený pracovníka se podílí na jeho adaptaci zejména v rámci příslušného organizačního útvaru a pracovního místa, poskytuje podporu, řeší problémy s adaptací a následně kontroluje a vyhodnocuje její průběh. Mentor bývá zpravidla určená

---

<sup>11</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů: Západní kořeny – východní tradice* [online]. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, 2016, str. 81 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://moodle.upol.cz/mod/url/view.php?id=770353>

<sup>12</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), str. 131–134. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>13</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), str. 135. ISBN 978-80-247-2497-3.

hierarchicky výše postavená osoba vůči pracovníkovi. Činnosti mentora mají 3 funkce: vzorovou, psychosociální podpůrnou a kariérní. Vzorová funkce spočívá ve sledování způsobů chování mentora. Psychosociální podpůrná funkce znamená akceptování a ocenění poradenství v problematice a přátelské zacházení, kariérní funkce zahrnuje podnětné úkoly a jejich zviditelnění co se týče výkonu uvedení do organizační mikropolitiky, podpora při povýšení apod. Na průběhu adaptace se také dále podílejí spolupracovníci pracovníka.<sup>14</sup>

Adaptační plán může mít podobu formuláře, kde je uvedeno pracovníkovo jméno, příslušný organizační útvar, pracovní pozice a den jeho nástupu. V průběhu adaptace se do formuláře zaznamenávají k uvedeným naplánovaným aktivitám termíny daných aktivit a osoby, které jsou za danou aktivitu odpovědné. Osoba odpovědná za danou aktivitu uvedenou v plánu potvrdí její splnění svým podpisem. Formulář dále může obsahovat také prostor pro doplnění dalších informací k průběhu adaptace. V závěru nadřízený poskytne hodnocení po skončení adaptačního období pracovníka, případně poskytne jeho další návrhy a pracovníkovy představy o navazujícím programu. Plán adaptace může zahrnovat průběh aktivit jako jsou například předání základních informací o organizaci, rozhovor s nadřízeným, vstupní školení pro nové pracovníky, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, rozhovor s nadřízeným v průběhu 2. týdne, prostudování základních informací a písemných materiálů pracovníkem a další. „*V rozhovorech s novým pracovníkem by měli bezprostřední nadřízený i personalista zjišťovat spokojenost pracovníka, měli by sledovat, jak se pracovník adaptuje na prostředí organizace a jak se začleňuje do pracovní skupiny, měli by s ním hovořit o jeho dojmech z organizace, ze spolupracovníků i z práce.*“<sup>15</sup> Nadřízený by měl průběžně pracovníka sledovat kvůli zjištění, jak zvládá svou práci, měl by v průběhu rozhovoru poskytovat zpětnou vazbu a oceňovat dobré výkony a snahu.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), str. 135. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>15</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), str. 136. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>16</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), str. 136. ISBN 978-80-247-2497-3.

### 1.2.3 Rozšířené pojetí adaptačního procesu

Kromě sociální a pracovní adaptace rozlišujeme ještě adaptaci na podnikovou kulturu, která je důležitá pro formování sounáležitosti s organizací, přijetí jejich hodnot a norem a pochopení své role v systému celého podniku. Tyto skutečnosti jsou potřebné k pracovní motivovanosti a spokojenosti, odráží se na efektivnosti pracovního výkonu zaměstnance.<sup>17</sup>

### 1.2.4 Nástroje adaptace

Nástroje adaptace jsou nástroje, které pomáhají jednotlivcům, komunitám či organizacím přizpůsobit se změnám v prostředí. Mohou být použity na změny v ekonomice, politice, například i na technologické inovace a mnoho dalších. Je mnoho nástrojů a postupů, které mohou s adaptací na novou pracovní pozici pomoci. Patří zde například onboarding proces, mentoring, školení a výcviky, tištěný pracovní průvodce, pravidelná zpětná vazba od nadřízených i kolegů, ale také i flexibilní pracovní podmínky.<sup>18</sup>

### 1.2.5 Onboarding

Onboarding je jinak proces nástupu a adaptace nováčků a průběh jejich integrace. Čím lépe je onboarding připraven a strukturován, tím rychleji se nový zaměstnanec může zapojit do pracovního procesu. Jde o soubor akcí, díky kterým se nový zaměstnanec dokáže v zaměstnání orientovat, pracovat samostatně a také dokáže vytvářet nové hodnoty.<sup>19</sup>

Onboarding v podstatě začíná zasláním pracovní nabídky kandidátovi. Tato nabídka může kandidátův dojem zlepšit či naopak zhoršit. Při posuzování hraje roli nejen nabízená

---

<sup>17</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů: Západní kořeny – východní tradice* [online]. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, 2016, str. 82 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://moodle.upol.cz/mod/url/view.php?id=770353>

<sup>18</sup> WALLACE, K. Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership & Management* [online]. Chicago: American Library Association, 2009, roč. 23, č. 4, s. 168-176 [cit. 2023-01-27]. ISSN 19458851. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/216641762/fulltextPDF/9F57E7810B0F4563PQ/9?accountid=17116#>

<sup>19</sup> Co je to onboarding?. In: *IT slovník* [online]. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/onboarding>



odměna, ale také i kdo nabídku poslal, zda obsahuje konkrétní benefity a další důležité informace o pracovní roli. Pro fungující nabídku platí následující pravidla: ideálně by ji měl dát přímý nadřízený či ten nejvyšší (reálně je nabídka připravena osobou z HR oddělení), měla by obsahovat zpětnou vazbu spolu s důvody, proč byl daný kandidát vybrán, měla by být motivační a autentická, shrnující podmínky spolupráce (tím se rozumí odměny, benefity i datum nástupu). Je vhodné nováčkovi shrnout, kam a v kolik má dorazit, s kým se ve firmě potká a co ho při prvním nástupním dnu čeká. Většinou se také žádá o vstupní prohlídku kandidáta u lékaře. Je vhodné výsledek výběrového řízení oznámit telefonicky, ale také nabídku zaslat e-mailem pro pozdější prostudování a přehlednost.<sup>20</sup>

## 1.2.6 Cíle adaptace

Cíle adaptace se při adaptaci na pracovní pozici mohou lišit, a to v závislosti na konkrétní pozici a firemní kulturu. Cíle obecně mohou zahrnovat seznámení se s pracovními postupy a procesy, zvládnutí specifických dovedností, seznámení se s kolektivem a firemní kulturou, zvýšení zaměstnancovy produktivity a výkonnosti a zlepšení zaměstnancovy spokojenosti. **Seznámení se s pracovními postupy a procesy** je pro zaměstnance důležité z důvodu získání povědomí o pracovních procesech, postupech a systémech v organizaci, aby se nový pracovník mohl zapojit do svých povinností na pracovišti. Nový zaměstnanec by měl schopen **zvládnout dovednosti**, které jsou pro jeho novou pozici nezbytné. **Seznámení s kolegy a tvorba pracovních vztahů** může pomoci k většímu zapojení do pracovního procesu a napomáhá k dosažení lepších výsledků. Nový zaměstnanec by měl **mít povědomí o kultuře podniku**, do kterého nově nastoupil a o jeho **hodnotách**, které podnik zastává. Tato skutečnost může pracovníkovi pomoci s přizpůsobením se a také s integrací do organizace. Jedním z klíčových cílů je **zvýšení pracovníkovy výkonnosti a produktivity**. Adaptace by měla vést právě k podpoře těchto činností a tím přinést výhody pro organizaci. Nový zaměstnanec by měl být se

---

<sup>20</sup> Onboarding a jak na něj. In: Startup Jobs [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/vzdelavani/hr-manual/onboarding-a-jak-na-nej>

svou prací i se svým pracovním prostředím **spokojen**. To může vést k větší věrnosti k organizace a k nižší míře pohybu zaměstnanců (ve smyslu změny zaměstnání).<sup>21</sup>

Adaptační proces si klade za cíl rychlé a co nejefektivnější začlenění nového pracovníka do firmy zpravidla kvůli včasnému podávání pracovního výkonu, který je vyžadován co nejdříve. Jestliže je adaptace pracovníka provedena správně, může být pro podnik velice užitečná. Mezi pozitivní efekty adaptace patří například: snížení nákladů na fluktuaci, zvýšení zaměstnanecké motivace, rychlejší dosažení pracovních výkonů, vytvoření vztahu sounáležitosti zaměstnance s podnikem. Důležitou součástí adaptace je také zpětná vazba, která by u nových pracovníků měla probíhat častěji. Při přidělení patrona se zpětná vazba konzultuje právě s touto pověřenou osobou, případně i s pracovníky příjímacího řízení. Zhodnocení probíhá v rámci prvního období působení na pracovníkově pozici. Nejpozději ke konci zkušební doby dojde k opakování tohoto rozhovoru a v případě nevhodnosti či nespokojenosti s novou pozicí se obě strany snaží přijít s řešením tohoto problému.<sup>22</sup>

## 1.3 Generace Z

### 1.3.1 Charakteristika

V této bakalářské práci se na generaci Z zaměřuji konkrétně v kontextu HR.

Generace Z je souhrnné označení pro jedince, kteří se narodili v roce 1996, až po rok narození 2010. Generace Z může v rámci HR přispět novými inovacemi a HR průmysle redefinovat. Gen Z představuje jednu z rasově a etnicky nejrozmanitějších generací, a proto je nutná rovnost, rozmanitost a její začlenění důležitější, než tomu bývalo předtím. Zástupci této generace chtějí především příležitost k růstu v organizaci, tudíž i před nástupem si pečlivě své pracovní místa vybírají (např. provádějí průzkum organizace, aby se ujistili, že jsou v souladu s její hodnotou). Pro HR pracovníky je důležité, aby přilákali

---

<sup>21</sup> PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice, str. 115–118. ISBN 978-80-7400-702-6

<sup>22</sup> PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice, str. 115–118. ISBN 978-80-7400-702-6

generaci Z právě do své organizace, tudíž dle toho musí přizpůsobit i své metody náboru. To zahrnuje například náborový proces vytvořen digitální formou, nabídku příležitostí ke kariéernímu růstu, spolupráci s marketingem náboru či nabídka flexibilní pracovní příležitosti (práce z domu, flexibilní pracovní doba). Není tajemstvím, že generace Z je po většinu svého života vystavena internetu, tudíž je i první generací, která byla plně digitalizována. Díky tomuto mohou vylepšit HR a pracoviště pomocí modernizace, jinak také přechodu na moderní technologie, které mileniálové nemusí znát. Pro organizaci je také vhodné používat sociální média jako obchodní nástroj k růstu od generace Z.<sup>23</sup>

### 1.3.2 Generační diverzita

Kulturní a genderová rozmanitost je nadále mimořádně důležitá. Diverzita na pracovišti je již dlouho diskutovaným jevem a její význam neustále roste. „*Zaměstnanci si zaslouží pracovat v bezpečném a inkluzivním prostředí, kde jsou posuzováni a oceňováni na základě své práce, nikoli podle věku, pohlaví nebo kultury.*“<sup>24</sup> Jedná se o širokou škálu generací v pracovní síle a každá generace přispívá k rozmanitosti na pracovišti. Efektivní řízení diverzity společností umožňuje budovat vícegenerační pracovní sílu, která je schopná kolaborace a má pro organizaci mnoho výhod. Každá generace vykazuje jiné silné stránky a pro organizaci je prospěšné generační diverzitu přijmout a vytvořit tak silnou pracovní sílu. V momentálním období se na pracovišti může vyskytovat až 5 generací: generace Z, mileniálové, generace X, baby boomers a tzv. tradicionalisté. **Tradicionalisté** v pracovní síle zůstávají jako partneři, manažeři a jako vyšší podpůrný personál, jsou to loajální pracovníci.<sup>25</sup>

**Baby boomers** je označení pro lidi narozené po druhé světové válce v období od roku 1947 až 1965. Oceňují tendence tradic před změnami. Zástupci generace Baby boomers začínají odcházet do důchodu, ale i přesto mají stále na mnoha pracovištích významné role. Tato generace má tendence v zaměstnání zůstat i přesto, že je dané zaměstnání

---

<sup>23</sup> MCNEILL, Megan. 3 Ways Gen Z is Redefining HR. In: *ICS Learn* [online]. 15.7.2022 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.icslearn.co.uk/blog/human-resources/3-ways-gen-z-is-redefining-hr/>

<sup>24</sup> Generational Diversity in the Workplace 2022 (Diverzita na pracovišti). In: *Jobsatas* [online]. 2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://jobsatas.co.uk/generational-diversity-in-the-workplace-2022-diverzita-na-pracovisti/>

<sup>25</sup> Tamtéž

nemusí bavit. **Generace X** – zástupci této generace věří, že jsou těmi, kteří začali zavádět rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Jsou soběstační a zvládají používat technologie, jsou ale považováni za méně loajální zaměstnance než zástupci jiných generací. **Milénialové**, jinak také generace Y, jsou lidé narozeni zhruba od roku 1981. Tato generace odmítá tradiční normy a využívají různé způsoby motivace. Také jsou považováni za první generaci pracující s internetem. Na pracovišti tato generace oceňuje zpětnou vazbu a přesně dané pokyny k vykonání práce. **Generace Z** – hodnoty této generace se mírně liší od generace Y. Generace Z je nejvíce technologicky zdatná v porovnání s ostatními generacemi, které tvoří pracovní sílu (jedná se o první generaci tzv. digitálních domorodců). Generace Z touží po větší autonomii než generace předešlé, ale zároveň stále oceňuje komunikaci tváří v tvář.<sup>26</sup>

Jestliže chce organizace těžit z generační rozmanitosti, musí dbát na to, aby se v inzerátech na pracovní místo nevyskytovala diskriminace věku. Inzeráty je také nutno distribuovat prostřednictvím různých kanálů a médií. Mentoring – zpravidla moudřejší a starší jedinec mentoruje mladého, čerstvého jedince v pracovní síle. Může to jít oběma způsoby, kdy mladší jedinec mentoruje staršího (například v oblasti používání technologií), jelikož přenos znalostí napříč generacemi je pro organizaci důležitý. Organizace tímto způsobem může těžit z rozvoje způsobů sdílení a přenosů znalostí právě mezi generacemi. Mladší generace má také silnou stránku v oblasti inovací a organizace tak nezůstává pozadu za svými konkurenty.

Generační diverzita na pracovišti může být ovšem také přínosem. Je třeba klást důraz na důkladný manažerský proces a na vytvoření vhodného prostředí, které bude vyhovovat zaměstnancům ze všech generací. Organizace může z diverzity těžit v mnoha aspektech. Jedním z aspektů může být například porozumění a poskytování služeb širší a multikulturní zákaznické základně, atraktivnost pro nové zaměstnance a pro nové klienty, možnost vybírání si z většího množství nabíraných pracovníků či se firma může

---

<sup>26</sup> LESLIE, B., ANDERSON, C., BICKHAM, C. *et al.* Vnímání pozitivního pracovního prostředí generace Z. *Employ Respons Rights J.* [online]. 2021. **33**, str. 173–174 [cit. 2023-03-30]. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>

svou zaměstnaneckou diverzifikací stát atraktivnější pro stakeholdery a obchodní partnery.<sup>27</sup>

### 1.3.3 Ageismus

Ageismus, jinak také pod pojmem věková diskriminace, je ideologie založená na přesvědčení o kvalitativní nerovnosti fází životního cyklu lidí. Projevuje se skrze stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě chronologického věku či na jejich příslušnosti k určité generaci.<sup>28</sup>

Pojem ageismus byl poprvé použit americkým psychiatrem Robertem Butlerem v článku *Washington Post* v souvislosti se segregáční bytovou politikou. Tento pojem byl do slovníku *The American Heritage Dictionary of the English Language* poprvé zahrnut v roce 1979.<sup>29</sup>

Pracovník ve věku mezi 40 a 50 lety začíná být obvykle vnímán jako nepružný, vyhaslý či neschopný udržet tempo s vývojem modernizace. Tento jev lze pozorovat v mnoha různých úrovních vztahů (mladší nadřízený a starší podřízený, starší nadřízený a mladší podřízený, kolegové v různém věku na stejné hierarchické úrovni). Ageismus se projevuje nízkou či nulovou přizpůsobivostí změnám, neschopností (či limitovanou schopností) práce s moderní technikou a celkovou nižší výkonností. Může docházet také ke „**class efektu**“, což spočívá v posuzování starších mladšími ve smyslu jednotlivé homogenní skupiny vykazující stejné znaky. V pracovních vztazích se věková diskriminace projevuje u výběrů zaměstnanců, rozmisťování pracovní síly a vlastního obsahu práce, využití schopností zaměstnance, možností podílení se na rozhodování

---

<sup>27</sup> VAN DER WALT, S. & DU PLESSIS, T. Leveraging multi-generational workforce values in interactive information societies. *SA Journal of Information Management* [online]. 2010, **12**(1), Art. #441, str. 3. [cit. 2023-04-18]. ISSN 2078-1865. DOI: 10.4102/sajim.v12i1.44

<sup>28</sup> *Ageismus a diskriminace*, Centrum pro výzkum stárnutí. *Centrum pro výzkum stárnutí* [online]. Copyright © 2023 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://starnuti.fss.muni.cz/vyzkumna-temata/ageismus-a-diskriminace>

<sup>29</sup> *Teorie ageismu*, Centrum pro výzkum stárnutí. *Centrum pro výzkum stárnutí* [online]. Copyright © 2023 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://starnuti.fss.muni.cz/vyzkumna-temata/ageismus-a-diskriminace/teorie-ageismu>

a uplatnění svých názorů, možnosti zvyšování kvalifikace a možnosti povýšení, odměňování, zaměstnaneckých výhod, teambuildingových aktivit a další.<sup>30</sup>

**Výběr zaměstnanců** – dříve se věkové limity objevovaly dokonce přímo v inzerátech pracovního místa. Častějším jevem na pracovišti bývá mladý kolektiv. Každý zaměstnanec by měl být posuzován bez ohledu na věk. **Rozmíst'ování pracovní síly a vlastní obsah práce** – zde stačí o obsazování srovnatelných pracovních míst, která jsou podobně atraktivní. **Využití schopnosti zaměstnance** – předpokládá se, že starší člověk své schopnosti dále nechce rozvíjet či příliš aktivně uplatňovat. **Možnost podílení se na rozhodování, uplatnění svých názorů a mít přístup k informacím** – tyto skutečnosti mohou probíhat podvědomě i vědomě. Například pokud se nejvyšší vedení neformálně dotazuje některých zaměstnanců na jejich názory, častěji se dotazují těch mladších. Je třeba si na to dávat pozor a využívat i zkušeností starších zaměstnanců. **Možnosti zvyšování kvalifikace a možnosti povýšení** – většinou se dává přednost mladším zájemcům, kteří mají zájem se účastnit různých školení či kurzů. Zde je opět třeba posuzovat zaměstnance individuálně bez ohledu na věk. **Odměňování** – nově nastupující zaměstnanci často dostávají vyšší platy než zaměstnanci dlouhodobí. Zde je žádoucí mít transparentní platovou politiku, která tomuto zabrání. **Zaměstnanecké výhody a teambuildingové aktivity** – výhody „často jsou nevědomky sestaveny tak, že nemusí být pro starší zaměstnance zajímavé (vstupenky do fitness center, na squash, tenis). Ty nejlepší "bonusové programy" fungují na principu širší nabídky ("kafetérie") a každý si v rámci předem určených pravidel vybírá podle svých preferencí. Taková nabídka obsahuje i možnosti zdravotní péče, různých typů připojištění nebo i možnosti z oblasti kulturního vyžití.“<sup>31</sup> Teambuildingové aktivity by ideálně měly obsahovat různé možnosti, které si zaměstnanci sami zvolí. Tyto aktivity by také měly být do určité míry

---

<sup>30</sup> HEKELOVÁ, Zuzana. Ageismus aneb věková diskriminace v pracovních vztazích. In: *Hospodářské noviny* [online]. 29. 9. 2010 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-46560150-ageismus-aneb-vekova-diskriminace-v-pracovnich-vztazich>

<sup>31</sup> HEKELOVÁ, Zuzana. Ageismus aneb věková diskriminace v pracovních vztazích. In: *Hospodářské noviny* [online]. 29. 9. 2010 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-46560150-ageismus-aneb-vekova-diskriminace-v-pracovnich-vztazich>

dobrovolné, aby se v případě neúčasti jedince nevytvořila negativní atmosféra či aby nebyl vyčleněn z pracovního kolektivu.<sup>32</sup>

S věkovou diskriminací se nejčastěji v kontextu firmy můžeme setkat už při náborovém procesu. „*Evropský sociální průzkum odhalil, že se při náboru s věkovou diskriminací setkává třetina kandidátů. A z analýzy dat Národního statistického úřadu ve Velké Británii vyplynulo, že pokud lidé starší 50 let přijdou o práci, pravděpodobnost, že zůstanou nezaměstnaní po dobu dalších 2 let, je u nich třikrát vyšší než u zbytku populace.*“<sup>33</sup> Snad poprvé v historii se na pracovištích setkávají čtyři generace a je proto důležité věnovat pozornost rozvrátům a překážkám ve větší míře než dříve. Pro firmu je třeba budovat inkluzivní prostředí ve kterém se jedna generace může učit od druhé, mohou si předávat zkušenosti a těžit ze znalostí. „*Výzkum pojišťovny Rias navíc ukázal, že starší zaměstnanci si vybírají méně nemocenské dovolené než jejich mladší kolegové.*“<sup>34</sup> Starší zaměstnanci bývají odborníky na své řemeslo, mají bohaté zkušenosti a mohou se stát mentory mladších pracovníků a zaměstnanci mladší generace nejsou demoralizováni příchazet s neobvyklými nápady, jak řešit problémy. Věkově různorodé týmy jsou podle průzkumů dokonce více výkonné a kreativnější.<sup>35</sup>

Stereotypy o generaci Z se převážně týká užívání elektroniky ve smyslu „*připoutání k elektronickému zařízení.*“<sup>36</sup> Takto upoutaný jedinec je roztržitý, dokonce až líný či narcistický a dává přednost zábavě před povinnostmi. Dalším aspektem je, že generace Z je chráněná svými rodiči, ze kterých také nadále těží. Rodiče sledují všechny aspekty života svých dětí a snaží se, aby jim do života nevstoupilo nic nepříjemného. Naopak

---

<sup>32</sup> HEKELOVÁ, Zuzana. Ageismus aneb věková diskriminace v pracovních vztazích. In: *Hospodářské noviny* [online]. 29. 9. 2010 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-46560150-ageismus-aneb-vekova-diskriminace-v-pracovnich-vztazich>

<sup>33</sup> Tichá hrozba jménem ageismus: 5 důvodů, proč ho vymýtit, aby vaši firmě neuškodil, Hrozně dobrý čtení. LMC [online]. Copyright © 1996 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/ticha-hrozba-jmenem-ageismus-5-duvodu-proc-ho-vymytit-aby-vasi-firme-neuskodil>

<sup>34</sup> Tichá hrozba jménem ageismus: 5 důvodů, proč ho vymýtit, aby vaši firmě neuškodil, Hrozně dobrý čtení. LMC [online]. Copyright © 1996 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/ticha-hrozba-jmenem-ageismus-5-duvodu-proc-ho-vymytit-aby-vasi-firme-neuskodil>

<sup>35</sup> Tichá hrozba jménem ageismus: 5 důvodů, proč ho vymýtit, aby vaši firmě neuškodil, Hrozně dobrý čtení. LMC [online]. Copyright © 1996 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/ticha-hrozba-jmenem-ageismus-5-duvodu-proc-ho-vymytit-aby-vasi-firme-neuskodil>

<sup>36</sup> CAMFIELD, K. Eileen a J. L. MOORE a John ALLEN. Sifting Through Gen Z Stereotypes: Using Critical Empathy to Assess Writers' Invisible Learning. *Journal of Higher Education Theory and Practice* [online]. 2020, 20(6), str. 122 [cit. 2023-04-18]. ISSN 2158-3595 Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.33423/jhetp.v20i6.3136>

zástupci generace Z zastávají myšlenku dokonalosti (nejen že dokončí vše, ale také vše udělají perfektně).<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> CAMFIELD, K. Eileen a J. L. MOORE a John ALLEN. Sifting Through Gen Z Stereotypes: Using Critical Empathy to Assess Writers' Invisible Learning. *Journal of Higher Education Theory and Practice* [online]. 2020, 20(6). str. 122 [cit. 2023-04-18]. ISSN 2158-3595 Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.33423/jhetp.v20i6.3136>



# Praktická část

Pro praktickou část práce byly použity příspěvky z webových stránek společnosti. Dále jsem také čerpala z rozhovorů s pracovníky personálního oddělení. Z důvodu anonymity společnosti nejsou uvedené zdroje citovány konkrétně.

## 2.1 Představení organizace

Firma na trhu působí jako dodavatel do automotive průmyslu a je vysoce výkonná v oblasti osvětlení (světlomety, zadní svítilny, interiérové lampy a osvětlení karoserie), elektroniky (senzory, automatické řízení, elektronika karoserie a energetický management) a Life Cycle Solution (nezávislý trh s náhradními díly, řešení pro dílny a speciální originální vybavení). V oblasti osvětlení a elektroniky firma sdružuje vývoj, výrobu a prodej komponentů a techniky pro výrobce automobilů a další subdodavatele.<sup>38</sup>

Společnost konkrétně v České republice na trhu působí již od roku 1992 a je dceřinou společností německého koncernu. Česká pobočka, se sídlem v Mohelnici, se zaměřuje na výrobu předních i zadních světel do vozidel, a také má na starosti vývoj světelné techniky, která se následně vyrábí v závodech Lighting divize po celém světě. Kromě sídla v Mohelnici se pobočky nachází také v Lošticích, v Ostravě, Zruči nad Sázavou, Horce nad Moravou a v Olomouci (VGP park).<sup>39</sup>

### 2.1.1 Výrobky a služby

Společnost je dodavatelem automobilových součástek a komponentů pro automobilový průmysl. Mezi produkty patří osvětlení vozidel, v tomto oboru firma dodává kvalitní osvětlení pro všechny druhy vozidel (reflektory, světlomety, zadní svítilny apod.). Dále mezi výrobky spadá i elektronické řízení, což jsou různé senzory, řídicí jednotky a další. Společnost také nabízí diagnostická zařízení a nástroje pro opravu a údržbu vozidel,

---

<sup>38</sup> *Obchodní portfolio* [online], [cit. 2023-03-15]. Dostupné z webových stránek společnosti

<sup>39</sup> *O společnosti* [online], [cit. 2023-03-15]. Dostupné z webových stránek společnosti

mimo jiné i technickou podporu pro své zákazníky. Společnost vyrábí i tzv. OEM (Original Equipment Manufacturer) součástky pro několik výrobců automobilů.<sup>40</sup>

### 2.1.2 Organizace a generace Z

Organizace pro nábor nových zaměstnanců používá zejména webovou stránku *Jobs.cz*, kde má i svůj kariérní profil. Jako propagace těchto stránek slouží také tramvaj s firemním potiskem, která jezdí po Olomouci. Dále například své inzeráty umísťuje na firemní webové stránky či na firemní účet vytvořen na webu LinkedIn. Dále má společnost takzvaný Referral program. Díky tomuto programu mohou zaměstnanci do organizace doporučit své blízké či kamarády a budou za to finančně odměněni.<sup>41</sup>

Pro studenty (tudíž i pro generaci Z) společnost nabízí **Trainee program**. Jde o možnost placené formy spolupráce s firmou pro studenty vysokých škol. Student, který se chce do Trainee programu přihlásit, zašle na speciální e-mailovou adresu svůj životopis. V rámci programu je i možné ve spolupráci se společností psát závěrečnou práci (bakalářskou, diplomovou či doktorandskou). Student se seznámí s firemními procesy, získá nové vědomosti a vybere si činnost oboru, která jej bude bavit (na výběr je z oblasti strojírenství, elektro, optiky či ekonomie a další). Uchazeč o Trainee program se může do programu přihlásit ve všech pěti lokalitách. Student, který je ve firmě pod Trainee programem, je brán jako plnohodnotný kolega, je pomocnou rukou – budou mu svěřeny dílčí úkoly související se zaměřením oddělení, na kterém je přihlášen. Pokud Trainee bude chtít po skončení programu dále ve firmě pokračovat, po domluvě mu může být nabídnuta pracovní smlouva a dostane ve firmě „plnohodnotné“ pracovní místo.<sup>42</sup>

## 2.2 Kvalitativní metoda výzkumu

Kvalitativní výzkum je takový výzkum, při kterém se výsledky nesbírají pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace. Obvyklou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu jsou rozhovory či pozorování, lze také použít knihy, dokumenty, videokazety či údaje určené pro jiné účely (např. údaje ze sčítání lidu).

---

<sup>40</sup> *Výrobky & služby* [online], [cit. 2023-04-13]. Dostupné z webových stránek společnosti

<sup>41</sup> HR pracovník v oblasti náboru, pracovník na pozici HR partner [ústní sdělení]. Mohelnice, 15. 9. 2022

<sup>42</sup> *Trainee program* [online], [cit. 2023-03-22]. Dostupné z webových stránek společnosti

K provozování této metody výzkumu je třeba umět kriticky analyzovat situaci, rozeznat a vyhnout se zkreslení, získat spolehlivé a platné údaje a je také třeba schopnost abstraktního myšlení. Badatel musí být všímavým pozorovatelem a musí mít dobré komunikační schopnosti.<sup>43</sup>

Ve výzkumu se využívá deduktivní i induktivní přístup. Při deduktivním přístupu se postupuje od obecného k tomu nejkonkrétnějšímu, zatímco u induktivního přístupu se od nejkonkrétnějšího postupuje k nejobecnějšímu. Otázky se při otevírání problému opírají o teorii, se kterou pracujeme (začínáme dedukcí). „*Kvalitativní výzkum má proměnlivě plánovitý charakter, střídají se v něm fáze, kdy výzkumník dodržuje stanovený postup, a etapy, kdy se snaží řešit problémy bez ohledu na plán.*“<sup>44</sup> I přesto je ale stále potřeba mít na paměti předem stanovený cíl výzkumu. Cíl výzkumu by se měl shodovat s názvem prováděného výzkumu a také by měl obsahovat kategorie, které téma charakterizují. „*V kvalitativním výzkumu půjde o porozumění a v jeho aplikační variantě o získání zpětné vazby, možnosti řešení, poskytnutí návodu ke změně.*“<sup>45</sup>

Kvalitativní metodu lze kombinovat s metodou kvantitativní např. v situaci, kdy jsou kvalitativní údaje použity pro ilustraci či vyjasnění závěrů, které byly získány metodou kvantitativní. Kvantitativní údaje lze také využít k částečnému ověření svých závěrů získaných kvalitativní analýzou.<sup>46</sup>

Úspěšné zrealizování kvalitativního výzkumu je spojeno s jasným definováním teoretického zaměření, jež slouží k úvahám nad zjišťovaným problémem a také i k analýze dat. Pracuje se s úzkým tématem pro dostatečné teoretické zdůvodnění. Poznámky, které jsou vedeny v průběhu, reprezentují významný prostředek k propojení

---

<sup>43</sup> STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. [online]. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. [cit. 2023-03-15]. str. 10–11 ISBN 80-85834-60-x. Dostupné z:

[https://moodle.upol.cz/pluginfile.php/1411973/mod\\_resource/content/1/Strauss%2C-Corbinov%C3%A1--Z%C3%A1klady-kvalitativn%C3%ADho-v%C3%BDzkumu-%28cel%C3%A1-kniha%29.pdf](https://moodle.upol.cz/pluginfile.php/1411973/mod_resource/content/1/Strauss%2C-Corbinov%C3%A1--Z%C3%A1klady-kvalitativn%C3%ADho-v%C3%BDzkumu-%28cel%C3%A1-kniha%29.pdf)

<sup>44</sup> MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon, 2019. Studijní texty, 72. svazek, str. 57–59. ISBN 978-80-7419-285-2.

<sup>45</sup> MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon, 2019. Studijní texty, 72. svazek, str. 57–59. ISBN 978-80-7419-285-2.

<sup>46</sup> STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. [online]. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. [cit. 2023-03-15]. str. 11 ISBN 80-85834-60-x. Dostupné z:

[https://moodle.upol.cz/pluginfile.php/1411973/mod\\_resource/content/1/Strauss%2C-Corbinov%C3%A1--Z%C3%A1klady-kvalitativn%C3%ADho-v%C3%BDzkumu-%28cel%C3%A1-kniha%29.pdf](https://moodle.upol.cz/pluginfile.php/1411973/mod_resource/content/1/Strauss%2C-Corbinov%C3%A1--Z%C3%A1klady-kvalitativn%C3%ADho-v%C3%BDzkumu-%28cel%C3%A1-kniha%29.pdf)

výsledků a obsahují úvahy o datovém materiálu či zachycují pozice výzkumníka. Záměr výzkumu je konkretizován cílem výzkumu a jeho výzkumnou otázkou směřující k prozkoumání.<sup>47</sup>

### 2.2.1 Polostrukturované rozhovory

Při kvalitativním výzkumném rozhovoru tazatel klade otázky dotazovanému vedoucí ke shromáždění informací o určitém tématu. Polostrukturované rozhovory jsou nejběžnějším typem rozhovoru používaný právě při kvalitativní metodě. Řídí se seznamem témat nebo typem otázek, které doplňují otázky navazující či například různé komentáře. Pro lepší kontext rozhovoru jsou typ, pořadí a znění otázek upraveny tazatelem. Tento typ rozhovoru mimo osobní setkání tváří v tvář lze uskutečnit také prostřednictvím telefonátu, zprávy či e-mailu apod.<sup>48</sup>

Účelem tohoto typu rozhovorů je nashromáždění informací z tázaného respondenta disponujícího osobními zkušenostmi, postoji a percepce v oblasti tématu rozhovoru. Jedná se o účinnou metodu pro sběr dat, protože tazatel získá kvalitativní, otevřená data a zároveň prozkoumá respondentovy myšlenky a pocity ke zkoumanému tématu. Také se občas může hlouběji ponořit do respondentovy osobnosti.<sup>49</sup>

Kroky pro návrh a vedení polostrukturovaných rozhovorů jsou stanovení účelu studie a její rozsah, identifikace účastníků, zvážení etického problému (ve smyslu začlenění respektu, citlivosti a taktu během rozhovoru), naplánování logistických aspektů, vytvoření úvodu před zahájením rozhovoru, navázat důvěrný vztah s respondentem, vedení pohovoru (příprava místa, začátek rozhovoru, poslouchání atd.), reflexe a fáze

---

<sup>47</sup> MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon, 2019. Studijní texty, 72. svazek, str. 65. ISBN 978-80-7419-285-2.

<sup>48</sup> DEJONCKHEERE M, VAUGHN LM. Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour *Family Medicine and Community Health*. [online] 2019, 7: e00005, str. 2. [cit. 2023-04-17]. ISSN 2305-6983. Dostupné z: doi: 10.1136/fmch-2018-000057

<sup>49</sup> DEJONCKHEERE M, VAUGHN LM. Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour *Family Medicine and Community Health*. [online] 2019, 7: e00005, str. 2–3. [cit. 2023-04-17]. ISSN 2305-6983. Dostupné z: doi: 10.1136/fmch-2018-000057

vzpomínání (nahlížet na rozhovor po časovém odstupu), zpracování dat a následná demonstrace dat a jejich prezentování.<sup>50</sup>

Při polostrukturovaném rozhovoru byly respondentům kladeny následující otázky:

1. Jaká je tvá pozice v HELLE?
2. Jak ses o pozici dozvěděl/a?
3. Jak dlouho v HELLE působíš/budeš působit?
4. Průběh adaptace
  - a. Ujal se tě někdo na začátku tvého nástupu?
  - b. Byla možnost se dotázat, byly zodpovězeny všechny Tvé dotazy/otázky?
  - c. Jak se Ti líbí reklamní materiály/plátěná taška s dárky?
  - d. Obdržel/a jsi pracovní notebook či mobilní telefon? Pomohl Ti někdo s přihlášením?
  - e. Seznámení s firmou, vedením
  - f. První adaptační týden – dojmy
  - g. Jaká je práce s kolektivem (jejich přístup, začlenění, ...)
  - h. Aktivita, které Tě nejvíce zaujaly/bavily

## 2.3 Adaptační proces ve vybrané společnosti

Před samotným nástupem do firmy je uchazeč o pracovní pozici kontaktován pracovníkem personálního oddělení, se kterým si domlouvá datum pracovního pohovoru. Po úspěšném absolvování pohovoru je domluvena prohlídka u závodního lékaře, který budoucího zaměstnance vyšetří a stanoví jeho pracovní způsobilost na danou pozici. Jakmile je pracovník do společnosti přijat, obdrží e-mail s informacemi ohledně dne nástupu. V tento den se nový pracovník dostaví do zasedací místnosti, kde obdrží složku s materiály (brožura s benefity, plán budovy, jídelníček na celý týden, pracovní smlouva či dohoda a další). Na konci prvního dne každý zaměstnanec obdrží „welcome balíček“, ve kterém nalezne například blok a další propagační předměty firmy. Úvodem nástupního dne je nováčkům prezentována prezentace o firmě, její struktuře a o výrobcích, dále probíhá BOZP školení a poté je prostor pro společný oběd v areálu firmy. Po obědě následuje odpolední blok programu, který se dělí na dvě části – jedna část představuje výrobu a druhá oddělní vývoje. Poté se nováček seznámí se svým vedoucím, který si jej

---

<sup>50</sup> DEJONCKHEERE M, VAUGHN LM. Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour *Family Medicine and Community Health*. [online] 2019, 7: e00005, str. 3–7. [cit. 2023-04-17]. ISSN 2305-6983. Dostupné z: doi: 10.1136/fmch-2018-000057

dále odvede na své oddělení, kde probíhá výkon práce a seznámí jej s nejbližším pracovním kolektivem a zbytkem oddělení. Novému zaměstnanci je ve společnosti přidělen patron, který zaměstnance seznámí s jeho pracovním místem a s náplní jeho práce. V případě Trainee pracovníků je na uvážení vedoucího daného oddělení, jestli bude patron nováčkovi přidělen. Vedoucí pracovník ve spolupráci s patronem vypracovává adaptační plán, který je plněn v rámci adaptační doby. Adaptační plán obsahuje tematické bloky, se kterými by měl být zaměstnanec v průběhu adaptace seznámen. Může obsahovat i aktivity napříč odděleními a u každé aktivity je zapsán odpovědný pracovník, který podpisem potvrdí její splnění.<sup>51</sup>

Na vstupním školení je také zmínka o tzv. adaptačním týdnu. Jedná se o týden pro nováčky plný zajímavých aktivit a přednášek, kde si může například zkusit smontovat světlomet na tréninkové montážní lince či může nahlédnout do laboratoří, kde se světla testují. Ovšem každý adaptační týden se drobně liší od těch předešlých náplní programu.<sup>52</sup>

### 2.3.1 Development centrum

V rámci adaptačních aktivit organizace pro Trainees je také development centrum, kde si studenti mohou vyzkoušet mnoho aktivit také v rámci týmu, například osvojit si dovednost prezentování a komunikace, vyzkoušet si drobný úkol z oblasti techniky a na závěr jsou připraveny příklady v rámci kritického myšlení. Koná se po nástupu pracovníků a dává účastníkovi představu o tom, jakou práci odvádí samostatně i v kolektivu. Při každé této aktivitě jsou nováčci pozorováni hodnotiteli z řad HR oddělení a zástupců z dalších technických oddělení (zpravidla vedoucí Trainees). Na závěr je třeba vyplnit krátký test, který dá vedoucím informace o Trainee (informace, jak se vnímáme v rámci kolektivní práce apod.) Po skončení DC a vyhodnocení testů se domluví jednotlivé konzultace s hodnotiteli DC a jednotlivými studenty, kde jsou studentovi sděleny výsledky a drobná analýza každého z prováděných úkolů.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Specialista vzdělávání a rozvoje [ústní sdělení]. Mohelnice. 8. 2. 2023

<sup>52</sup> Pracovník na pozici HR partner [ústní sdělení]. Mohelnice. 8. 2. 2023

<sup>53</sup> HR pracovnice – nábor [ústní sdělení]. Mohelnice. 23. 9. 2022

Development centrum podává ucelený popis osobností dle daných kritérií, a to včetně rozvojových charakteristik.<sup>54</sup>

Faktory ovlivňující dobré východisko pro rozvoj jsou u development centra podobné jako u 360stupňové zpětné vazby. Je třeba dobře stanovit kritéria ke zhodnocení a je třeba vhodně a dostatečně komunikovat s účastníky. Je to vhodný nástroj pro systematický i krátkodobý rozvoj, jelikož je založeno na zjištění potřeb rozvoje celého týmu v závislosti na celkovém cíli.<sup>55</sup>

## 2.4 Sběr dat

Samotnému sběru dat předcházelo oslovení a kontaktování respondentů skrze firemní e-mailové adresy. V e-mailové zprávě jsem se krátce představila a uvedla účel sběru dat (účel rozhovoru), k jakému tématu se rozhovor váže a uvedla kontakt, na který se zájemci mohou obrátit.

### 2.4.1 Představení respondentů

Sběr dat proběhl mezi zaměstnanci, kteří jsou studenty či absolventy vysokých škol a jsou ve firmě zapsáni v rámci Trainee programu. Organizace také disponuje dalšími zaměstnanci z generace Z, kteří ale ve společnosti nejsou uvedeni pod Trainee programem – ti do sběru dat zahrnuti nebyli.

#### **Respondent č. 1**

Respondent je dvaadvacetiletý muž, který nyní přešel z Trainee programu na pozici Software Developer. O Trainee a o pracovní pozici se dozvěděl na stránce nabízející inzeráty prací a brigád. Ve společnosti působí skoro půl roku.

---

<sup>54</sup> GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada), str. 92. ISBN 978-80-247-5263-1.

<sup>55</sup> GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada), str. 158–159. ISBN 978-80-247-5263-1.

### **Respondent č. 2**

Druhou respondentkou je 26letá žena na pozici Trainee v oblasti Bezpečnosti práce. K Trainee programu se dostala pomocí 14denní praxe na vysoké škole, která tomuto předcházela. Ve společnosti působí už přes 10 měsíců.

### **Respondent č. 3**

Respondentem je dvaadvacetiletý muž, který začátkem března nastoupil na pozici Trainee v oblasti Embedded Software Developer. O této pracovní pozici se dozvěděl na internetovém portálu, o firmě jako takové slyšel od kamarádů či spolužáků z vysoké školy, v e společnosti působí krátce.

### **Respondent č. 4**

Respondentkou je čtyřadvacetiletá žena na pozici HR Trainee v oblasti náboru a PR. O této nabídce se dozvěděla pomocí tzv. Referral programu a ve společnosti působí již devátý měsíc.

### **Respondent č. 5**

Pátým respondentem je 22letý muž. Pracuje jako Trainee na oddělení konstrukce a o pracovní nabídce se dozvěděl na akci Kariéra+, kterou pořádá Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, které se společnost zúčastnila. Ve firmě působí okolo půl roku.

### **Respondent č. 6**

Dalším respondentem je 24letý muž pracující osmým měsícem na pozici Trainee na oddělení Test Engineer Electronic. Na inzerát narazil při hledání různých firem nabízející brigády v oboru.

### **Respondent č. 7**

Respondentka je žena ve věku 24 let, která je v rámci Trainee programu zaměstnaná na oddělení LCM (Launch and Change Management). O této pozici se dozvěděla skrze inzerát na internetu. Ve firmě působí devět měsíců.



### **Respondent č. 8**

Dalším respondentem je 26letý muž, který je ve firmě na pozici Trainee a má na starosti logistiku a obaly. O nabídce se dozvěděl na webových stránkách a ve firmě je teprve nováčkem.

### **Respondent č. 9**

Jedenadvacetiletý muž, pracující jako Trainee na pozici MEA (Manufacturing Engineer Assembly). O společnosti se dozvěděl prostřednictvím rodinného příslušníka a ve firmě již působí skoro rok.

### **Respondent č. 10**

Desátým respondentem je muž ve věku 23 let, který ve firmě vykonává činnost na pozici Trainee Project Manager Junior. Na Trainee program dostal doporučení (o této možnosti se dozvěděl skrze Referral program). Ve firmě působí osm měsíců.

### **Respondent č. 11**

Dalším respondentem je muž ve věku 22 let na pozici Trainee v oblasti Hardware oddělení. O firmě se dozvěděl skrze svou bakalářskou práci a působí zde necelý rok.

### **Respondent č. 12**

Respondentem je 23letý muž, který ve společnosti působí na IT oddělení na pozici Trainee jako Software Developer. O pozici se dozvěděl při hledání možnosti zapojení se do pracovního procesu při studiu a narazil právě na inzerát ohledně Trainee programu. Působí zde přes půl roku.

## **2.5 Presentace výsledků**

### **2.5.1 Seznámení s vedením**

Všichni z respondentů si velice pochvalují milý přístup vedení a také jsou spokojeni se svým pracovním kolektivem.

*„Super, všichni byli moc milí a nápomocní. Skvělý kolektiv jsem chytil.“*  
(Respondent č. 1)

*„Seznámení probíhalo formou několika schůzek a taky přes adaptační plán. Mohlo by jich být více.“ (Respondent č. 10)*

*„V rámci pohovoru jsme si prohlédli pracoviště, potkali se s budoucími kolegy. V průběhu týdne jsme se postupně v laboratořích poznali s kolegy a časem jsem začal poznávat další lidi z patra. Pokud bych měl shrnout proces, trochu ‚tak a plav‘, ale zase nemá smysl chodit za ručičku s někým a mít brutální kolečko seznámení, když si ani vlastní jméno člověk nepamatuje po 3. novém člověku.“ (Respondent č. 6)*

## 2.5.2 Adaptační týden

Čtyři respondenti adaptační týden neměli, vzhledem k jejich pozici. Všichni ale mají vytvořen adaptační plán a zúčastnili se vstupního školení. U jednoho respondenta adaptační týden prozatím neproběhl, jelikož je naplánován na duben roku 2023.

Tři respondenti se shodli na tom, že adaptační týden obnášel pro Trainee veliké množství informací a program byl velmi obsáhlý, možná pro Trainee pozici zbytečně.

*„Seznámení s firemními postupy bylo náročné a obsáhlé.“ (Respondent č. 2)*

*„Místo adaptačního týdne jsem měl adaptační plán, který mě zavedl na oddělení, se kterými úzce spolupracujeme. Zhruba jsem zjistil, co kdo dělá a co to znamená pro mě.“ (Respondent č. 7)*

*„Bylo toho hodně, tak si zcela nevybavuji. Víím, že byli aktivity v rámci Trainee, což bylo super bo jsem se seznámila i v rámci mé věkové skupiny. Stejně tak přínosné vidím i akce typu "Den v HELLE" i když prohlídku jsem měla i od svého patrona, která možná byla pro mě zajímavější. Asi tím, že to bylo první a možná více zaměřená k výkonu dané pozice. Nicméně seznámení s výrobou je za mě důležité“ (Respondent č. 10)*

Při zpětném dotázání „**A jaká aktivita tě na adaptačním týdně nejvíce bavila?**“ byly odpovědi některých respondentů následující:

*„Už si nevzpomenu.“ (Respondent č. 4)*

*„Tím, že jsem zaškolení měla od patrona, v rámci Trainee programu, a i jsem byla připojena k zaměstnancům na full-time, tak jsem to zažila hnedka třikrát. Nicméně každá forma byla trochu odlišná a v rámci opakování to na škodu nebylo. Líbila se mi tréninková*

*linka a velmi zajímavé mi přišlo i testování, vibrace, černá komora a podobně.“*  
(Respondent č. 7)

*„Ukázka areálu.“* (Respondent č. 8)

### 2.5.3 Patronát a pracovní zázemí

Jedenácti respondentům byl přidělen patron, který je seznámil s pracovním místem a který nováčkovi stanovil adaptační plán. Většinou i právě patron nováčka seznámil s kolektivem a s chodem oddělení. Deset respondentů má vlastní firemní notebook a dva také i mobilní telefon. Deset respondentů má také i svůj pracovní stůl.

*„Hlavně jsem to velmi vyhrál s patronem. Je přímo suprověj.“* (Respondent č. 1)

*„... ale pořád jsem musel čekat na nějaké povolení, abych se mohl někam připojit nebo si stáhnout potřebné programy, například Netbeansy.“* (Respondent č. 1)

### 2.5.4 Začlenění do pracovního kolektivu

Respondenti si pochvalují přátelský kolektiv i přátelský přístup seznámení se. Průběh seznámení probíhal plynule, potřebné dotazy nového pracovníka byly vždy řádně zodpovězeny a Trainee měli pocit, že se na kolegy mohou obrátit v případě nouze či nejasností.

*„Hned první den mi všichni nabídli tykáni a bylo to fajn.“* (Respondent č. 1)

*„Při výpomocích kolegů jsme si vytvořili vzájemnou důvěru, poznali, že umím a pak už práce byla i zajímavější a podstatnější. Vždy byla velká ochota mi danou věc vysvětlit, ukázat, navíc panuje klidná atmosféra s dobrou náladou.“* (Respondent č. 6)

*„... dali mi čas na otrkanou.“* (Respondent č. 11)

### 2.5.5 Reklamní předměty

Na nástupním školení každý z Trainee pracovníků obdržel složku, která obsahovala psací blok, brožury, mapku areálu a pracovní dohodu. Na konci programu také obdrželi plátěnou tašku s firemním logem, kde se nacházeli malé drobnosti (např. propiska, klíčenka, krabička s kapesníky a další). I na tyto předměty jsem se respondentů dotázala,

přesněji „**Jaké předměty se Ti líbily? Přišlo Ti fajn, že si takhle něco dostal/a jako pozornost?**“

Největší úspěch sklídila plátěná taška, která potěšila všech 12 respondentů. Skvělým reklamním předmětem byl také psací blok, letáček s přehledem zaměstnaneckých benefitů a firemní příručka pro nové zaměstnance, která obsahuje například vysvětlení zkratk, které se napříč firmou užívají, krátké informace o služebních cestách, otevírací hodiny mzdové účtárny a závodního lékaře či způsob počítání docházky a evidenci hodin.

## **2.6 Soubor doporučení**

Z hlediska odpovědí respondentů jsem navrhla doporučení, která by mohla být při adaptaci zaměstnanců pro společnost užitečná.

Při nástupním školení, kdy proces adaptace začíná, je efektivně sestaven harmonogram programu. Nejprve se pracovníkům představí firma, dále probíhá školení o bezpečnosti a zdraví při práci a poté následuje obědová pauza. Po této pauze je program rozdělen do dvou bloků, ve kterých školitelé nováčkům představí oddělení vývoje a výroby. Poté se noví zaměstnanci setkávají se svým vedoucím. Na podobu nástupního školení nebyly ze stran respondentů žádné negativní komentáře.

Jedním z hlavních činností při adaptaci je patronát, který je ve firmě definován dohodou o patronátu. Dále záleží na daném patronovi a vedoucím pracovníkovi, jak se této funkce zhostí a jak svého nováčka adaptují na pracovní pozici. Z odpovědí respondentů vyplývá, že jsou se svým patronem spokojeni a adaptace proběhla efektivně a v pozitivní atmosféře. Také pracovní kolektiv hned nového zaměstnance vřele přijme a velkoryse nabídne pomocnou ruku.

Z rozhovorů dále vyplynulo, že novým zaměstnancům (studentům) se velice líbí koncept malého dárku v podobě plátěné tašky s různými reklamními předměty. Dárek respondenti považují za užitečný z pohledu praktičnosti (psací blok, propiska, klíčenka) nebo jej využijí jako vzpomínku na firmu. Tato skutečnost je skvělým krokem jak si nováčky „získat“, tudíž je vhodné darovat „dárečky“ i nadále.

## 2.6.1 Adaptační týden

Jedno z témat, které bylo v rámci polostrukturovaného rozhovoru s respondenty probíráno, byl adaptační týden. Ze sesbíraných dat je tento bod pro společnost největším „kamenem úrazu“. Bylo by vhodné zvážit jeho formu z hlediska časové náročnosti a vyčerpávajícího programu s velkým množstvím aktivit v jednotlivých dnech.

Program nabízel mnoho aktivit, například z oblasti výroby a montáže (rozpad světlometu, výroba reflektorů a krycích skel, montáž modulů a světlometů, tréninková linka apod.), představení výroby (počítačové simulace, laboratoře optiky atd.), z oblasti kvality a nákupu či financí. Některé z těchto aktivit byly hodnoceny pozitivně (konkrétně tréninková linka či laboratoře a počítačové simulace) a některé z aktivit přišly respondentům méně zajímavé.

Na základě odpovědí respondentů je mé doporučení redukce programu, a to například pomocí možnosti výběru aktivit pro jednotlivé účastníky či umožnit volbu nepovinné účasti. Jsem si vědoma, že adaptační týden je realizován z důvodu seznámení s chodem firmy, dílčími činnostmi a seznámení s produkty, ovšem respondenti zmiňovali fakt jakési „zbytečnosti“ daných aktivit vzhledem k povaze a náplni jejich pracovní pozice. Dále by bylo vyhovující, kdyby nováčkům mohly být poskytnuty materiály, které byly prezentovány během tohoto týdne i během nástupu. Prezentované podklady mohou pracovníkům pomoci při výkonu práce v průběhu fungování ve firmě a bylo by žádoucí, kdyby měli tyto podklady dostupné – tím získají možnost do nich kdykoliv nahlédnout.

Přestože je z názvu patrné, že program trvá týden (a to týden pracovní), také by nebylo na škodu program jakýmkoliv způsobem zredukovat a například některé aktivity vynechat či zkrátit ať už v rámci jednotlivých dní či snížit počet z 5 dní například na tři dny. Týden může působit dlouze a je třeba myslet na to, že Trainee nejsou ve firmě zaměstnáni na plný pracovní úvazek, ale na dohodu o pracovní činnosti či provedení práce. Je třeba se detailních informací vyvarovat vzhledem k čerstvému nástupu pracovníka – ne vše může nový zaměstnanec pochytit a neměl by být zahlcen mnoho

informacemi.<sup>56</sup> Doporučuji v programu zachovat ty aktivity, které nové pracovníky nejvíce zajímaly (aktivity spíše praktického rázu, než teoretického – tréninková linka, laboratoře apod.).

## 2.7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navržení doporučení pro zlepšení efektivity procesu adaptace u zástupců z generace Z ve vybrané společnosti. Tyto doporučení vycházejí z výsledků výzkumu prováděného v praktické části této práce. Práce byla rozdělena na teoretickou část, která se věnuje pojmu adaptace a jejímu procesu, nástrojům a cílům. Dále je v této části charakterizována generace Z pohledu řízení lidských zdrojů, problematika generační diverzity a ageismu. V praktické části byl proveden kvalitativní výzkum, který byl koncipován pomocí polostrukturovaných rozhovorů s 12 respondenty. Rozhovory následně byly přepsány do elektronické podoby. Pro dosažení výzkumného cíle byly zvoleny výzkumné otázky zahrnující evaluaci na adaptační proces v organizaci a zahrnující také charakteristiku pracovní náplně respondentů (na jaké pozici působí, jak se o pozici dozvěděli a jak dlouho ve firmě pracují). Výzkumné otázky se podrobně týkají pracovního kolektivu, patronátu a adaptačního týdne, který je pro nové zaměstnance ve firmě realizován. Seznámení s kolektivem a vedoucím pracovníkem je vedeno pozitivní a přátelskou formou, kolektiv je nováčkovi nápomocen při procesu zaučování. V rámci adaptačního procesu firma realizuje tzv. adaptační týden, který respondenti ohodnotili převážně negativně ve smyslu vyčerpání programu. Adaptační týden se zdá poněkud obsáhlý vzhledem k pozici nováčků (Trainee) a dochází k situaci, kdy si z programu odnášejí chabé vzpomínky na uskutečňované aktivity (mezi nimi se opakovaly prohlídka areálu tréninková linka a návštěva laboratoří). V rámci patronátu při adaptačním procesu je k novým zaměstnancům přistupováno efektivně – patron je vždy nováčkovi nápomocen, seznámí jej s dílčími úkony jeho pracovní pozice, a právě on nového zaměstnance seznámí s nejbližším kolektivem na pracovišti. Dále také pomáhá

---

<sup>56</sup> ST JOHN, W. D., 1980. The Complete Employee Orientation Program. *Personnel Journal* (Pre-1986) [online]. *Costa Mesa: MediaTec Publishing*, 1980, roč. 59, č. 000005, str. 374 [cit. 2023-04-18]. ISSN 00315745. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/203714020/1421D164A32C4C01F9F/1?accountid=17116#>

s elektronikou a registrací do pracovní sítě a s přístupy, které nový zaměstnanec pro výkon své práce potřebuje využívat. V poslední řadě byli respondenti dotázáni na spokojenost s reklamními materiály, které obdrželi při nástupu do firmy. S těmito předměty byli spokojeni, nejvíce se jim líbil „welcome“ dárek v podobě plátěné tašky s malými drobnostmi (psací potřeba, blok, klíčenka apod.). Závěr praktické části obsahuje soubor návrhů doporučení pro danou organizaci. Doporučení jsou sepsána v návaznosti na výsledky kvalitativního výzkumu v provázanosti s poznatky z teoretické části.

# Seznam použitých zdrojů

## Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DESSLER, Gary. *Human resource management*. 7. New Jersey: Prentice-Hall, 1997. ISBN 0-13-234352-5.

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

MÍŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon, 2019, 292 s. Studijní texty, 72. svazek. ISBN 978-80-7419-285-2.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.

## Internetové zdroje

*Ageismus a diskriminace*, Centrum pro výzkum stárnutí. *Centrum pro výzkum stárnutí* [online]. Copyright © 2023 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://starnuti.fss.muni.cz/vyzkumna-temata/ageismus-a-diskriminace>

CAMFIELD, K. Eileen a J. L. MOORE a John ALLEN. Sifting Through Gen Z Stereotypes: Using Critical Empathy to Assess Writers' Invisible Learning. *Journal of*



*Higher Education Theory and Practice* [online]. 2020, **20**(6). str. 121–131 [cit. 2023-04-18]. ISSN 2158-3595 Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.33423/jhetp.v20i6.3136>

Co je to onboarding?. In: *IT slovník* [online]. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/onboarding>

DEJONCKHEERE M, L.M. VAUGHN. Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour *Family Medicine and Community Health*. [online] 2019, **7**: e00005, str. 2–7. [cit. 2023-04-17]. ISSN 2305-6983. Dostupné z: doi: 10.1136/fmch-2018-000057

*Výrobky & služby* [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z webových stránek společnosti.

Generational Diversity in the Workplace 2022 (Diverzita na pracovišti). In: *Jobsatas* [online]. 2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://jobsatas.co.uk/generational-diversity-in-the-workplace-2022-diverzita-na-pracovisti/>

HEKELOVÁ, Zuzana. Ageismus aneb věková diskriminace v pracovních vztazích. In: *Hospodářské noviny* [online]. 29. 9. 2010 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-46560150-ageismus-aneb-vekova-diskriminace-v-pracovnich-vztazich>

KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů: Západní kořeny – východní tradice* [online]. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, 2016 [cit. 2023-01-27]. ISBN 978-80-87533-15-4. Dostupné z: <https://moodle.upol.cz/mod/url/view.php?id=770353>

LESLIE, B., ANDERSON, C., BICKHAM, C. *et al.* Vnímání pozitivního pracovního prostředí generace Z. *Employ Respons Rights J.*[online]. 2021. **33**, str. 171–187 [cit. 2023-03-30]. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>

MCNEILL, Megan. 3 Ways Gen Z is Redefining HR. In: *ICS Learn* [online]. 15.7.2022 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.icslearn.co.uk/blog/human-resources/3-ways-gen-z-is-redefining-hr/>

*Obchodní portfolio*. [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z webových stránek společnosti

Onboarding a jak na něj. In: Startup Jobs [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z:  
<https://www.startupjobs.cz/vzdelavani/hr-manual/onboarding-a-jak-na-nej>

*O společnosti*. [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z webových stránek společnosti

ST JOHN, W. D., 1980. The Complete Employee Orientation Program. *Personnel Journal (Pre-1986)* [online]. *Costa Mesa: MediaTec Publishing*, 1980, roč. 59, č. 000005, s. 373-378 [cit. 2023-04-18]. ISSN 00315745. Také dostupné komerčně z:  
<http://search.proquest.com/docview/203714020/1421D164A32C4C01F9F/1?accountid=17116#>

STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. [online]. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. [cit. 2023-03-15]. ISBN 80-85834-60-x. Dostupné z:

[https://moodle.upol.cz/pluginfile.php/1411973/mod\\_resource/content/1/Strauss%2C-Corbinov%20Z%20klady-kvalitativn%20dho-v%20zkumu-%28cel%20knih%29.pdf](https://moodle.upol.cz/pluginfile.php/1411973/mod_resource/content/1/Strauss%2C-Corbinov%20Z%20klady-kvalitativn%20dho-v%20zkumu-%28cel%20knih%29.pdf)

VAN DER WALT, S. & DU PLESSIS, T. Leveraging multi-generational workforce values in interactive information societies. *SA Journal of Information Management* [online]. 2010, **12**(1), Art. #441, str. 1–7. [cit. 2023-04-18] ISSN 2078-1865  
DOI: 10.4102/sajim.v12i1.44

WALLACE, K. Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership & Management* [online]. Chicago: American Library Association, 2009, roč. 23, č. 4, s. 168-176 [cit. 2023-01-27]. ISSN 19458851. Také dostupné komerčně z:  
<http://search.proquest.com/docview/216641762/fulltextPDF/9F57E7810B0F4563PQ/9?accountid=17116#>

*Teorie ageismu*, Centrum pro výzkum stárnutí. *Centrum pro výzkum stárnutí* [online]. Copyright © 2023 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://starnuti.fss.muni.cz/vyzkumna-temata/ageismus-a-diskriminace/teorie-ageismu>

*Tichá hrozba jménem ageismus: 5 důvodů, proč ho vymýtit, aby vaší firmě neuškodil*, Hrozně dobrý čtení. LMC [online]. Copyright © 1996 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/ticha-hrozba-jmenem-ageismus-5-duvodu-proc-ho-vymytit-aby-vasi-firme-neuskodil>

*Trainee program.* [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z webových stránek společnosti