

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti**

**Bc. Karolína Svobodová**

**© 2021 ČZU v Praze**



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Karolína Svobodová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti**

Název anglicky

**Staff Adaptation in the Selected Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém adaptace zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018 – 08/2019

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2019 – 11/2019

Agregace poznatků: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání práce na katedru: 03/2020

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

adaptace, adaptační proces, řízení lidských zdrojů, stabilizace zaměstnanců, zaměstnanec

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, J. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DUCHOŇ, B. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

Vědecké články

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 8. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. listopadu 2020

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, cenné rady a vstřícnost při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a blízkým za podporu během studia.

# Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti. Hlavním cílem je zhodnocení procesu adaptace zaměstnanců oddělení lidských zdrojů v podmínkách společnosti XY a.s. a v případě zjištěných nedostatků navržení vhodných opatření. Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury, pojednává o lidském kapitálu, řízení lidských zdrojů, o personální práci, vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců. Dále se literární rešerše zabývá samotnou adaptací, důležitostí adaptačního procesu ve společnosti, adaptací zaměstnanců při nástupu či při významnějších změnách, existencí psychologické smlouvy, řízením adaptace a v závěru teoretické části adaptovaností zaměstnanců. V praktické části je představena zvolená společnost XY a.s., popsán proces přijímání nových zaměstnanců a jejich adaptace. Informace byly čerpány z interních dokumentů zvolené společnosti a od zaměstnanců z oddělení lidských zdrojů. Na základě připomínek zaměstnanců z oddělení lidských zdrojů byl sestaven dotazník za účelem zjištění spokojenosti respondentů s adaptačním procesem ve vybrané oblasti společnosti XY a.s. Výsledkem dotazníkového šetření je seznam odhalených nedostatků a návrh na vylepšení adaptačního procesu ve vybrané oblasti společnosti XY a.s.

**Klíčová slova:** adaptace, adaptační plán, adaptační proces, lidský kapitál, personální práce, pracovní adaptace, řízení adaptace, řízení lidských zdrojů, sociální adaptace, stabilizace zaměstnanců

# Staff Adaptation in the Selected Company

## Abstract

The Master's Thesis deals with staff adaptation issues in the selected company. The main aim is to evaluate the process of staff adaptation in the human resources department under the conditions of a XY a.s. company. Furthermore, in case of discovering defects in the process of adaptation, the aim is to suggest appropriate measures. The Master's Thesis is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part has been written on the basis of studies of specialised literature and it is devoted to the human capital topic, human resources management, human resources work, and searching for and accepting new employees. Furthermore, the literature review deals with the adaptation itself, with the importance of the adaptation process in the company, with the adaptation of new employees during their start in the company or during significant changes, existence of a psychological contract, the adaptation management, and the conclusion of the theoretical part deals with the final outcome of the adaptation process. The Practical part presents the selected XY a.s. company and describes the process of accepting new employees and their adaptation. The information was taken from internal documents of the selected company and from the human resources department employees. Based on the comments of the human resources department employees a questionnaire was created in order to find out the employees' satisfaction with the adaptation process in the selected area of the company XY a.s. The result of the questionnaire is a list of discovered defects and suggestions for the improvement of the adaptation process in the selected area of the company XY a.s.

**Keywords:** adaptation, adaptation plan, process of adaptation, human capital, human resources work, work adaptation, adaptation management, management of human resources, social adaptation, staff stabilization



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Lidský kapitál.....	15
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	17
3.2.1 Modely řízení lidských zdrojů .....	18
3.3 Personální práce .....	20
3.4 Vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců .....	23
3.5 Pojem adaptace.....	24
3.5.1 Adaptace nových zaměstnanců .....	24
3.5.2 Adaptace začíná již před nástupem.....	27
3.5.3 Psychologická smlouva.....	29
3.5.4 Adaptace zaměstnanců při změnách .....	29
3.5.4.1 Řízení změn .....	30
3.5.5 Řízení adaptace .....	31
3.5.6 Adaptovanost .....	33
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>35</b>
4.1 Informace o společnosti XY, a.s. ....	35
4.2 Navázání spolupráce společnosti se zaměstnancem .....	37
4.3 Adaptace ve společnosti XY a.s.....	44
4.3.1 Nástupní školení .....	45
4.3.2 Adaptace v rámci oddělení lidských zdrojů.....	46
4.4 Dotazníkové šetření.....	49
4.4.1 Hodnocení adaptačního procesu .....	50
4.4.2 Hodnocení mentoringu .....	62
<b>5 Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení .....</b>	<b>69</b>
5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	69
5.2 Návrhy na zlepšení adaptačního procesu .....	71
<b>6 Závěr.....</b>	<b>77</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>80</b>
7.1 Elektronické dokumenty .....	81
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>83</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Cyklus lidských zdrojů.....	19
Obrázek 2 - Role personálního útvaru konkurenceschopné společnosti.....	22
Obrázek 3 - Schéma vazeb mezi změnou, dosaženým úspěchem, rizikem a neúspěšným provedením změny .....	30
Obrázek 4 – Postavení oddělení lidských zdrojů v rámci společnosti XY a.s.....	37
Obrázek 5 - Interní aplikace společnosti XY a.s.....	39
Obrázek 6 - Struktura respondentů dle pohlaví .....	50
Obrázek 7 - Věkové složení respondentů .....	51
Obrázek 8 - Struktura respondentů dle vzdělání .....	51
Obrázek 9 - Délka pracovního poměru respondentů u společnosti XY a.s. ....	52
Obrázek 10 - Působení respondentů před nástupem do oddělení lidských zdrojů u společnosti XY a.s.....	52
Obrázek 11 - Spokojenost s předanými úvodními informacemi.....	53
Obrázek 12 – Znalost umístění nového pracovního místa .....	54
Obrázek 13 – Uskutečnění úvodního rozhovoru s vedoucím .....	54
Obrázek 14 – Připravenost pracovního místa první den na pracovišti .....	55
Obrázek 15 – Pozitivní dojem z prvního dne na pracovišti .....	56
Obrázek 16 – Role mentora .....	56
Obrázek 17 – Seznámení respondenta 1. den na pracovišti .....	57
Obrázek 18 – Prohlídka společných prostor s mentorem .....	57
Obrázek 19 – Spokojenost s přiděleným mentorem .....	58
Obrázek 20 – Použití adaptačního plánu při adaptaci.....	59
Obrázek 21 – Dostatečnost délky adaptačního procesu.....	59
Obrázek 22 – Délka socializace .....	60
Obrázek 23 – Uskutečnění hodnotícího rozhovoru s vedoucím .....	60
Obrázek 24 – Dostatečná pozornost společnosti věnovaná adaptaci nových zaměstnanců	61
Obrázek 25 – Celkové hodnocení adaptace .....	62
Obrázek 26 – Respondenti, kteří již byli mentorem .....	62
Obrázek 27 – Doba výkonu práce v oddělení lidských zdrojů u společnosti XY a.s. ....	63
Obrázek 28 – Nabídnutí či přidělení role mentora.....	63
Obrázek 29 – Povědomí mentora o dni a čase nástupu nového kolegy .....	64
Obrázek 30 – Práce mentora s adaptačním plánem .....	64
Obrázek 31 – Provedení nového kolegy kanceláří/budovou .....	65
Obrázek 32 – Pomoc mentora v pracovní i sociální rovině adaptace .....	66
Obrázek 33 – Vliv socializace na adaptaci .....	66
Obrázek 34 – Přínosnost adaptačního plánu .....	67
Obrázek 35 – Předání informací o adaptaci pro uskutečnění závěrečného hodnocení .....	67
Obrázek 36 – Mapa budovy s vyznačením důležitých míst.....	73
Obrázek 37 – Nástupní aplikace .....	76

# 1 Úvod

Dnešní doba je dynamická, sílí globalizační tendence, konkurence je rozmanitá. Jednotlivé společnosti se snaží uspět na trhu, modernizují, využívají nejnovější technologie, financují vývoj. Postupem času si společnosti uvědomily důležitost péče o zaměstnance a potřebu maximálního využití jejich potenciálu k růstu hodnoty a k budování značky. Úspěšnými se stávají společnosti, které zdokonalují schopnosti vyhledávání a rozvoje lidského kapitálu, což přispívá k získání konkurenční výhody.

Prostřednictvím zaměstnanců jsou realizovány změny a umožněny inovace. Jedná se o výrobní faktor udávající společnosti specifický charakter, který je předpokladem dlouhodobého úspěchu na trhu. Společnosti porozuměly důležitosti motivace a rozvoje vlastních zaměstnanců jako investice do budoucnosti. Dochází stále více k zapojení zaměstnanců do rozhodování společnosti a tím se rozšiřuje jejich odpovědnost vůči této společnosti. Lidský faktor má vliv na ostatní zdroje společnosti, je tedy pro společnost velmi cenný, ve většině případů se jedná o nejdražší zdroj rozhodující o úspěchu společnosti na trhu. Řízením lidských zdrojů by se měli zabývat všichni manažeři společnosti, nejen personální oddělení.

Péče o zaměstnance je zajišťována prostřednictvím personálního oddělení, jehož úkolem je získání a výběr vhodných kandidátů, zajištění úspěšné, rychlé adaptace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti – jejich vedením, rozvojem, odměňováním atd. Zaměstnanec nastupující do společnosti čelí novým nárokům a požadavkům. Cílem adaptačního procesu je rychlé začlenění nového jedince do kolektivu, dosažení plného pracovního výkonu a budování oddanosti ke společnosti. Nedostatečná adaptovanost vede k pocitům nespokojenosti, ohrožení, napětí a postupem času může vyvolat fyzické i psychické problémy. Samotný adaptační proces je zahájen již před nástupem zaměstnance do společnosti, kdy jsou předávány důležité informace a dokumenty k vzájemné spolupráci. Již v této fázi je nezbytně nutné být novému zaměstnanci oporou.

Proces adaptace by měl být dopředu naplánován (včetně uskutečnění závěrečného hodnocení), měla by být kontrolována jeho realizace. Adaptace nových zaměstnanců by neměla být podceňována, neboť odchod zaměstnance představuje vynaložené náklady a úsilí. Úspěch a prosperita společnosti závisí i na jejich zaměstnancích.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit systém adaptace zaměstnanců oddělení lidských zdrojů v podmínkách společnosti XY a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření pro zlepšení. Společnost si přála být anonymizována, z toho důvodu je uváděna v rámci této práce jako společnost XY a.s. Zaměření na adaptaci zaměstnanců oddělení lidských zdrojů bylo zvoleno z důvodu zájmu autorky o uplatnění v oblasti lidských zdrojů. Dílčí cíle, které jsou zvoleny pro dosažení hlavního cíle, zahrnují:

- zpracování teoretických východisek problematiky lidského kapitálu, řízení lidských zdrojů a adaptace zaměstnanců dle odborné literatury,
- charakteristiku vybrané společnosti XY a.s., procesu náboru a adaptace na základě interních dokumentů a informací získaných od zaměstnanců,
- sestavení dotazníku a realizaci šetření v rámci zvoleného okruhu zaměstnanců – zaměstnanců oddělení lidských zdrojů,
- vyhodnocení dotazníkového šetření,
- zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti XY a.s. a vymezení návrhů k vylepšení adaptačního procesu.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Časový harmonogram zpracování diplomové práce:

- Syntéza výchozí znalostní báze: studium odborné literatury a zpracování literární rešerše (05/2019 - 10/2019).
- Navázání spolupráce se společností XY a.s., studium interních dokumentů a informací z intranetu společnosti, seznámení s náborovým a adaptačním procesem společnosti XY a.s. (11/2019 - 07/2020).

- Kvantitativní výzkum: tvorba dotazníku a sběr odpovědí respondentů (08/2020 - 10/2020).
- Agregace poznatků: vyhodnocení dotazníkového šetření a navržení opatření k vylepšení adaptačního procesu (10/2020 - 11/2020).

Práce je uvedena teoretickou částí, která je zpracována na základě studia odborné literatury. Obsahuje teoretická východiska, která se vztahují k lidskému kapitálu, řízení lidských zdrojů, personální práci a k samotné adaptaci zaměstnanců. Mimo jiné jsou vysvětleny fáze adaptace, pracovní a sociální část adaptace, existence psychologické smlouvy. Literární řešerše napomáhá čtenáři hlouběji porozumět problematice adaptace. Literární zdroje jsou uvedeny v textu na konci odstavce, nebo je v odstavci uvedeno, který autor pojednává o daném tématu ve své publikaci. V celé diplomové práci je citováno ve formě odkazu na jméno autora a rok vydání díla. Seznam použité literatury je součástí práce v kapitole číslo sedm.

Praktická část je zpracována na základě informací poskytnutých vybranou společností, interních dokumentů společnosti a výstupů z kvantitativního výzkumu. V úvodu praktické části je krátce představena společnost XY a.s., která je dle vzájemné dohody anonymizována. Na základě interních dokumentů a informací z náborového centra je popsán proces náboru nového zaměstnance, který je základem pro tvorbu vztahu mezi novým zaměstnancem a společností XY a.s. Mimo to jsou na náborovém oddělení předávány důležité informace pro další postup nového zaměstnance. Dále se praktická část zabývá adaptačním procesem společnosti XY a.s. v oddělení lidských zdrojů, informace byly čerpány od zaměstnanců vybrané oblasti, z intranetu společnosti a z interních dokumentů. Na základě získaných podkladů je popsán adaptační proces nového zaměstnance oddělení lidských zdrojů, který je prováděn formou mentoringu.

Dle získaných informací byl sestaven dotazník (Příloha 1), který byl upraven dle připomínek zaměstnanců vybrané oblasti společnosti XY a.s. Cílem dotazníkového šetření je zjistit spokojenost respondentů s adaptačním procesem a odhalit nedostatky nastavených postupů. Dotazník je zpracován v prostředí Google formuláře, který umožňuje vytvoření online dotazníku a sběr odpovědí. Obsah dotazníku byl nejprve schválen vedoucím oddělení lidských zdrojů. Po udělení souhlasu byl rozeslán interním e-mailem všem

zaměstnancům vybrané oblasti, a to ve večerních hodinách, aby byl respondentovi k dispozici po příchodu do práce a přihlášení do pracovního e-mailu.

Dotazník obsahuje v záhlaví představení autorky, důvod provádění šetření ve společnosti a informaci o zachování anonymity účastníků dotazníkového šetření. Dotazování je uskutečněno formou výběru z možností a otevřených otázek pro možnost doplnění vlastních poznámek a názorů. První část dotazníku (otázky 1-26) zahrnuje otázky týkající se pracovního poměru respondenta u společnosti XY a.s. a dotazy na adaptaci při nástupu respondenta do společnosti XY a.s. První část dotazníku je povinná, každá otázka musela být respondentem zodpovězena. V závěru této sekce dotazníku jsou položeny identifikační otázky na pohlaví, věk a vzdělání.

Druhá část dotazníkového šetření (otázky 27-37) zahrnuje otázky týkající se mentoringu nových zaměstnanců. Otázky jsou určeny pro respondenty, kteří již byli nebo jsou mentory, zjišťují informace o mentorování a názory respondentů. Z celkového počtu 114 zúčastněných vyplnilo druhou část dotazníku 44 % respondentů.

Vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření je zpracováno přímo v prostředí Google formuláře, který umožňuje grafické zpracování jednotlivých otázek - znázornění četností odpovědí. Dle výsledků kvantitativního výzkumu jsou navržena doporučení pro vylepšení současného adaptačního procesu ve společnosti XY a.s.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Lidský kapitál

Ekonomická teorie obsahuje mnoho různých definic lidského kapitálu, které se liší především v rozpětí pojetí tohoto termínu. Nejužší a zároveň nejpoužívanější pojetí lidského kapitálu, jak uvádí Balcar (2006), je chápáno jako zásoba technických znalostí a dovedností zhmotněných v pracovních silách, které jsou výsledkem vzdělání a praktické zkušenosti ze zaměstnání. Tato definice ovšem nevystihuje celou šíři tohoto pojmu (Balcar, 2006).

Dle Vodáka, Kucharčíkové (2011) tvoří lidský kapitál zaměstnanci se svými vrozenými i získanými schopnostmi, znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, postoji a kompetencemi. *„Lidské složky podniku jsou takové složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a tvořivosti, což - dobře motivováno - zajišťuje jeho dlouhodobé přežití“* (Vodák, Kucharčíková, 2011). Lidský kapitál je značně ovlivněn dědičností, rodinou, sociálním zázemím a místem, kde člověk žije. Nelze ho odcizit nebo prodat, protože je spojen s jeho nositelem, který ho může pronajímat na trhu práce.

Člověk si vytváří, udržuje a používá znalosti a dovednosti, buduje tak intelektuální kapitál. Jedná se o zásobu vědomostí, které jsou společnosti k dispozici a jsou součástí její tržní nebo celkové hodnoty. Znalosti jsou dále rozšiřovány a prohlubovány vzájemným působením. Jedná se o společenský kapitál, který je součástí intelektuálního kapitálu, a je tvořen zkušenostmi ze vztahů uvnitř společnosti (tzv. organizační kapitál) i mimo ni (Armstrong, 2007).

V dnešní dynamické době, kdy sílí globalizační tendence, potřebují společnosti kvalitní strategii napomáhající jejich úspěchu na vysoce konkurenčních trzích. Současná tržní ekonomika směřuje pozornost na přímé finanční výnosy, ale i na nehmotné formy kapitálu, které představují důležitou část tržní hodnoty společnosti. Hodnota společnosti se čím dál více orientuje na péči o klíčové zaměstnance a maximální využití jejich potenciálu k růstu hodnoty a k budování značky. Do popředí se dostávají společnosti, které plně využívají schopnost vyhledávání a rozvoje lidského kapitálu, která je třeba pro získání konkurenční výhody.

K úspěchu a rozvoji společnosti je třeba správně zmapovat a rozvíjet lidský potenciál. Zaměstnanci jsou prvkem společnosti, který umožňuje inovace, podněcuje a realizuje změny, a který kreativně myslí. Představují tedy výrobní faktor, díky kterému má společnost specifický charakter - předpoklad pro dlouhodobý úspěch společnosti na trhu. Podle představitele teorie lidského kapitálu Garyho Beckera se lidský kapitál dělí na specifický, který lze využít pouze v dané společnosti, a všeobecný. Díky tomu se začalo uvažovat o důležitosti motivace a investic do vzdělání zaměstnanců. Toto rozdělení se také využívá při analýze fluktuace pracovníků. K vynakládání prostředků na rozvoj lidského kapitálu dochází proto, že se očekávají výnosy v budoucnosti - nejde tedy o náklad, ale o investici do budoucna.

Je-li lidský kapitál považován za významnou část tržní hodnoty podniku, je kladen důraz na měření jeho hodnoty, například pozorováním fluktuace, výdajů na vzdělání, nákladů na získání a adaptaci nových zaměstnanců nebo sledováním absencí a úrazovosti. Výsledky mohou poskytnout východisko při tvorbě strategie rozvoje lidských zdrojů, pozorování a hodnocení efektivity personální práce.

*„Lidský kapitál je zdrojem příjmu, a představuje tak zásobu bohatství ekonomiky“* (Vodák, Kucharčíková, 2011). Investování do lidského kapitálu se liší formou (vzdělávání ve škole, výcvik na pracovišti atd.), vlivem na spotřebu a výši příjmů, množstvím investovaných peněz a mírou výnosů. Společnost se tedy může orientovat na zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců, zlepšování podmínek práce nebo zkvalitňování a rozvíjení pracovních dovedností a znalostí.

Dle teorie ekonomického růstu R. Lucase investice do lidského kapitálu přinášejí tzv. interní a externí efekty. Pokud jsou investicí zvýšeny odborné a profesionální schopnosti člověka, hovoří se o interním efektu. Externí efekt (někdy označován jako pozitivní externalita) přináší navíc zvýšení produktivity jiných zaměstnanců, nižší pracovní neschopnost a kriminalitu, lepší pracovní morálku, zrychlení pokroku, efektivnější výrobní proces, vyšší výkon a konkurenceschopnost apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Nový a kol. (2006) uvádějí, že řízení a kontrolování pracovníků směřuje stále více k vyššímu zapojení zaměstnance na rozhodování, rozšiřování pracovní náplně a odpovědnosti, pružnému využití pracovní doby a rozvoji tvůrčí aktivity. U pracovníků se



očekává vzdělání a kvalifikace, široká škála duševních nástrojů, ale především schopnost přizpůsobit se změnám.

### 3.2 Řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získávání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování“* (Vodák, 2011).

Armstrong (2014) uvádí definici: řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický, integrovaný a soudržný přístup k zaměstnanosti, rozvoji a blahobytu lidí pracujících v organizacích.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje mimo jiné vztah k práci, ke společnosti, ke spolupracovníkům, a také spokojenost, kterou člověku přináší osobní rozvoj a vykonaná práce. Lidé ovlivňují ostatní zdroje a představují tak nejcennější a většinou také nejdražší zdroj, který rozhoduje o úspěšnosti společnosti na trhu. Je proto důležité věnovat jim značnou pozornost. Prostřednictvím svých zaměstnanců dosahují společnosti svých cílů. Vrcholoví manažeři musí mít jasno, jaké zaměstnance společnost potřebuje, jaký rozvoj zaměstnanců je vyžadován, jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů povede k dosažení stanovených cílů. Rozhodnutí strategického managementu dopadají vždy i na zaměstnance, je tedy třeba respektovat lidské zdroje - lidé by se měli stát jádrem celého řízení (Vodák, 2011).

Oblast lidských zdrojů spolurozhoduje o konkurenceschopnosti společnosti. Zvolená strategie podporuje zlepšování efektivnosti tím, že vytváří podporující atmosféru, účinné postupy řízení znalostí a talentů. Může se také týkat politiky tvorby a zlepšování vztahů se zákazníky. Cílem řízení lidských zdrojů je:

- podpora rozvoje znalostí a dovedností pracovníků,
- zvýšení motivace, zájmu a loajality,
- vytvoření správného klimatu,

- vytvoření a realizace takové politiky, která bere v potaz potřeby všech zainteresovaných osob,
- poskytnutí pracovníků, respektování individuálních i skupinových rozdílů při práci, v osobních potřebách a aspiracích, a zabezpečení stejné příležitosti pro všechny zaměstnance.

Řízení lidských zdrojů ovšem nelze univerzálně charakterizovat, existuje mnoho postupů a modelů, v některých případech se k teoretické verzi přiblíží jen v několika málo bodech (Armstrong, 2007).

### 3.2.1 Modely řízení lidských zdrojů

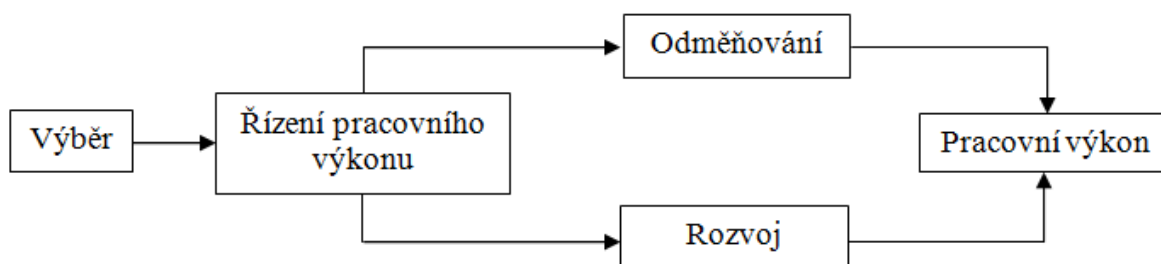
Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, existuje mnoho modelů řízení lidských zdrojů. Armstrong (2007) ve své knize uvádí dva - model shody a harvardský systém.

#### *Model shody*

Jedna z prvních vizí pojetí řízení lidských zdrojů byla utvořena v Michiganské škole. Podle představitelů by systémy lidských zdrojů a struktura společnosti měly být řízeny v souladu se strategií společnosti. Tzv. cyklus lidských zdrojů, jak znázorňuje Obrázek 1, tvoří dle tohoto modelu čtyři procesy, které vykonává každá společnost, a to výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj:

- při výběru dochází ke spojování lidských zdrojů s volnými pracovními pozicemi,
- hodnocení řídí výkon pracovníků,
- odměňování jak krátkodobých, tak dlouhodobých výsledků, tedy vývoj současného úsilí k budoucímu úspěchu,
- a nakonec rozvíjení pracovníků.

Obrázek 1 - Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007)

### *Harvardský systém*

Harvardská škola vychází z přesvědčení, že řešení problémů řízení lidských zdrojů závisí na manažerech společnosti. Ti musí mít jasnou vizi, jaké pracovníky potřebují, jak bude probíhat jejich rozvoj, jaká politika a praxe pomůže dosáhnout stanovených cílů. Pouze manažeři mohou nabídnout filozofii a strategické vize společnosti.

V současné době je potřeba široký, komplexní a strategický úhel pohledu na lidské zdroje společnosti. Vlivem okolních tlaků se vytvořila potřeba dlouhodobějšího hlediska v řízení lidí a pohled na lidi se změnil z nákladové položky na potenciální bohatství společnosti. Řízení lidských zdrojů obsahuje rozhodnutí a kroky managementu, které ovlivňují vztahy mezi společností a jejími zaměstnanci.

Významný vliv Harvardského systému je zapříčiněn důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se netýká pouze personálního oddělení a personalistů, ale i všech manažerů společnosti (Armstrong, 2007).

Armstrong (2014) dále uvádí také kontextový model, model 5-P, evropský model a tvrdé a měkké modely.

- Kontextový model je širší pohled na řízení lidských zdrojů, zdůrazňuje význam environmentálních faktorů zahrnutím vlivů sociálních, institucionálních a politických proměnných.
- Model 5-P popisuje řízení lidských zdrojů a její filozofii, politiku, programy, postupy a procesy.

- Charakteristickými rysy evropského modelu jsou: dialog mezi partnery, důraz na sociální odpovědnost, multikulturní společnost, účast na rozhodování a nepřetržité učení.
- Tvrdé modely kladou důraz na kvantitativní, kalkulační a obchodně strategické aspekty řízení lidských zdrojů. Naopak měkké modely věnují pozornost vztahům, komunikaci, motivaci, vedení lidí atp. (Armstrong, 2014).

### 3.3 Personální práce

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „personální řízení“ se běžně používají jako synonyma. Dle Vodáka (2011) existuje odlišnost - řízení lidských zdrojů uvažuje o lidech jako o zdroji při strategickém plánování dosahování cílů společnosti, kdežto personální řízení je zaměřené na pracovní sílu. „*Nebo, jak konstatovali Hendry a Pettigrew (1990), řízení lidských zdrojů lze vnímat jako „úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení samé“*“ (Armstrong, 2007).

Výsledky výzkumných studií v ekonomicky vyspělých zemích dokazují, že systém práce s lidmi patří k nejvýznamnějším faktorům, které ovlivňují dlouhodobou efektivnost a prosperitu společnosti. Smysl personální práce je především ve tvorbě a obnově lidských předpokladů, na základě kterých dojde k dosažení věcných a ekonomických cílů společnosti.

Mezi personální činnosti patří především:

- získání a výběr zaměstnanců,
- rozmístění zaměstnanců,
- adaptace zaměstnanců (podrobněji rozebrána v kapitole 3.5),
- rozvoj zaměstnanců (školení, výcvik, zvyšování kvalifikace),
- vedení zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- stimulace výkonnosti,
- řízení profesní kariéry,

- uvolnění zaměstnanců,
- tvorba zásad práce s lidmi (personální a sociální politiky), budování systému hodnot a kultury společnosti (Pauknerová, 2006).

O personálním útvaru je možné říci, že poskytuje rady a služby, které umožňují společnosti dosahovat vytyčených cílů prostřednictvím lidí. Důležitější je výsledek práce než to, co personalisté dělají. To ovšem zpochybňuje tradiční názory, které chápou personální činnost jako pouhé postupy v oddělení lidských zdrojů. Personalisté musí být partnery, hráči, průkopníky a musí mít dobré teoretické znalosti.

K dosažení konkurenceschopné společnosti je zapotřebí, aby personalisté zastávali roli strategického partnera, odborného specialisty, zprostředkovatele změny a oblíbence zaměstnanců – jedná se o tzv. model smíšené role:

- Strategický partner stanovuje priority pro oblast řízení lidských zdrojů pro společnost jako celek a propojuje je se strategií společnosti.
- Odborný specialista šetří finance díky účinnému provádění personální práce.
- Zprostředkovatel změny pomáhá společnosti zvládat transformaci a adaptovat se na neustále se měnící podmínky.
- Oblíbenec zaměstnanců se snaží o to, aby byl přínos pracovníků pro společnost dlouhodobě vysoký (z hlediska oddanosti i schopností zaměstnanců) (Bláha a kol., 2013).

Tento koncept je graficky znázorněn na Obrázku 2. Jedna osa představuje zaměření, (od dlouhodobého/strategického po krátkodobé/operativní) druhá pak činnosti personalistů (od řízení procesů k řízení lidí). Spojením těchto os dochází k zobrazení čtyř rolí - strategické řízení lidských zdrojů, řízení firemní infrastruktury, řízení přínosu zaměstnanců a řízení transformace a změny.

**Obrázek 2 - Role personálního útvaru konkurenceschopné společnosti**



Zdroj: Bláha a kol. (2013)

Personální oddělení by mělo hrát hlavní roli ve zlepšování výkonu společnosti a jednotlivých zaměstnanců a napomáhat usnadnění změn. K tomu, aby personální útvar pozitivně přispíval k procesu změny, je třeba vědět, proč se lidé změně brání. Na základě toho aplikují postupy k překonání odporu nebo dosažení shody, že změna je žádoucí.

Při změně je důležité, aby zaměstnanci znali důvod, proč se tak děje, a chápali, jak tato situace může krátkodobě i dlouhodobě pomoci. Pracovníky, kteří se podílejí na realizaci změn, je třeba ocenit.

Struktura personálního oddělení záleží na velikosti dané společnosti, druhu činnosti, míře decentralizace, složení zaměstnanců a na roli, která je mu přidělena. Některé služby mohou být také nakoupeny od externích agentur. Vedoucí personálního oddělení by měl být součástí nejvyššího vedení společnosti nebo alespoň týmu manažerů. Důvodem je možnost přispívat při tvorbě strategie společnosti - formulovat a integrovat personální strategii a politiku (Armstrong, 2007).

### 3.4 Vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců

Při výběru pracovníků jde o snahu dosáhnout souladu mezi člověkem a obsazovanou pozicí s vynaložením minimálních nákladů. Hledání zaměstnanců je prováděno z externího či interního prostředí, nebo jejich kombinací. Oslovení lidí z vlastní společnosti má pozitivní dopad na jejich motivaci. Dlouhodobé plánování lidských zdrojů by mělo obsahovat připravené personální zálohy na důležitá místa ve společnosti, aby nedocházelo k hledání vhodných kandidátů na poslední chvíli (Bělohlávek, 2016).

Po zjištění potřeby obsadit pracovní místo novým pracovníkem je třeba jasně vymezit kompetence, které vycházejí z hodnot společnosti, její kultury a z požadavků na danou pozici. Jsou tím myšleny znalosti (teoretické poznatky získané vzděláním a praxí), dovednosti a postoje. Bělohlávek (2016) uvádí tři skupiny kompetencí:

- základní - většinou odvozené ze strategie nebo hodnot společnosti, vztahující se na všechny zaměstnance, nazývány také „měkké kompetence“, bývají různé pro odlišné skupiny pracovníků;
- průřezové - znalosti, vztahující se opět na všechny zaměstnance, tzv. „tvrdé kompetence“;
- specifické - dovednosti a znalosti týkající se pouze některé skupiny zaměstnanců, navazují na popis práce.

Je velmi důležité přesně specifikovat jednotlivé kompetence k dané pracovní pozici. Pokud jsou použity obecné, blíže nespecifikované termíny, může si každý člověk pojem vysvětlit jiným způsobem. Například často používané slovo flexibilita, pod kterým se ovšem skrývá význam v rovině profesní, časové, lokální nebo i morální.

Pro kompetence musí mít uchazeč potenciál, který je z části získaný geneticky, ale je ovlivněn také vnějšími vlivy, jako je například výchova rodičů. „*Hlavní rysy osobnosti se formují někdy na prahu dospělosti a pak se většinou už nepříliš nemění*“ (Bělohlávek 2016). Potenciál zahrnuje vlohy, tedy co by byl člověk schopen za příznivých okolností dokázat, a lidské vlastnosti (např. extroverze/introverze, vyrovnanost, odpovědnost atd.).

Potenciál není trvalý, postupem času se může měnit, ať už vlivem věku nebo životních zkušeností. Dá se ovšem říci, že je limitován. Každý má svoji maximální úroveň, které je schopen výcvikem a praxí dosáhnout (Bělohlávek, 2016).

### **3.5 Pojem adaptace**

Jak uvádí Pauknerová (2006), pojem adaptace obecně představuje proces, ve kterém člověk čelí novým nárokům a požadavkům, které jsou na něj kladeny. S tím souvisí adaptabilita, tedy schopnost jedince čelit změnám, jejíž základ tvoří nervová soustava člověka. Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost.

Váchal, Vochozka a kol. (2013) popisují adaptaci jako proces aktivního přizpůsobování jedince životním a pracovním podmínkám. Adaptace nových zaměstnanců znamená uvedení do dané společnosti i do pracovní pozice.

Nový, Surynek a kol. (2006) vysvětluje adaptaci jako proces aktivního přizpůsobování jedince životním podmínkám a jejich změnám. Člověk své okolí nepřijímá pouze pasivně, přizpůsobuje ho svým potřebám, hodnotám, cílům a zálibám. Adaptace tedy probíhá v rámci zcela konkrétního sociálního prostředí obklopujícího danou osobu. V případě nedostatečné adaptovanosti vznikají mezi člověkem a jeho okolím napětí, konflikty, pocity nespokojenosti a ohrožení, což se může časem projevit na fyzickém i duševním zdraví.

#### **3.5.1 Adaptace nových zaměstnanců**

Vyhledat uchazeče a poté vybrat vhodného z nich je často náročné (i z finančního hlediska). Velmi důležitý je ovšem také proces adaptace, který pomáhá předcházet mnohým problémům, jako je například fluktuace zaměstnanců mimo společnost, nebo řešení nízkého výkonu zaměstnance až po uplynutí zkušební doby (Bláha a kol., 2013).

Jak zmiňuje Urban (2013), adaptace nových zaměstnanců bývá často podceňovanou částí řízení i přesto, že odchod zaměstnance v krátké době po nástupu znamená značné náklady.



Nový, Surynek a kol. (2006), Pauknerová a kol. (2006) a Váchal, Vochozka a kol. (2013) se shodují na čtyřech fázích procesu adaptace:

- Fáze přípravná - jedná se o období před změnou. Člověk je nespokojený se svojí situací, uchází se o novou pracovní pozici, absoluuje konkurs a je přijat k novému zaměstnavateli. Součástí této fáze je tvorba představ a očekávání, příprava na zvládnutí změn.
- Fáze globální orientace - nastává ve chvíli, kdy dojde ke změně. Zaměstnanec je seznamován s novými podmínkami, dochází k aktivaci psychické činnosti člověka, procesů poznávacích i emocionálních. *„V prožívání člověka je často provázena nárůstem vzrušení a napětí - navenek se může projevovat určitou dezorganizací jednání (činnosti) a přechodným snížením výkonnosti“* (Pauknerová a kol., 2006).
- Fáze uvědomělé orientace - přetváření vztahu zaměstnance k novému prostředí a novým pravidlům.
- Fáze zvládnutí nových podmínek - výsledek procesu adaptace, v ideálním případě dochází k adaptovanosti, ale může se objevit také rezignace či odchod zaměstnance.

Dle Bláhy a kol. (2013) je cílem adaptace nových zaměstnanců zrychlení začleňování nového zaměstnance do chodu společnosti, zajištění plného pracovního výkonu a eliminace demotivace či nespokojenosti, která plyne z nedostatečné informovanosti a nezvládnutí pracovních úkolů. Adaptace zahrnuje jednak začleňování v pracovní rovině, ale také v rovině sociální. K úspěšnému adaptačnímu procesu je třeba aby nový zaměstnanec zvládl jak rovinu pracovní, tak sociální:

- V pracovní adaptaci jde o dosažení souladu mezi osobními předpoklady zaměstnance a požadavky k jeho pracovní pozici. Obsahuje také zvládnutí změn, které jsou nedílnou součástí každé úspěšné společnosti. Pracovní adaptace má vliv na výkon, motivaci i celkový vztah zaměstnance k práci v dané společnosti.
- Do sociální adaptace patří začleňování zaměstnance do kolektivu, navázání vztahů uvnitř společnosti. Míra adaptovanosti se dle Nového, Surynka a spol. (2006) posuzuje pomocí objektivních a subjektivních kritérií. Subjektivními kritérii jsou myšleny spokojenost zaměstnance se vztahy na pracovišti, s vlastním začleněním, s nadřízeným, dále sem patří ochota spolupráce apod. Objektivní kritéria

představují skutečné místo zaměstnance v kolektivu, jeho autoritu a aktivitu při práci ve skupině.

Duchoň, Šafránková (2008) taktéž zmiňují vzájemné prolínání pracovní a sociální adaptace. Průběh celého procesu a úroveň adaptovanosti závisí na subjektivních předpokladech zaměstnance a na objektivních podmínkách pracovní pozice včetně prostředí, ve kterém dochází k výkonu práce. Mezi subjektivní předpoklady se řadí odborná připravenost, výkonnost (fyzická zdatnost, psychická odolnost, osobní návyky), osobní vlastnosti, hodnoty, motivace a postoje jedince. Objektivní podmínky zahrnují například využívané technologie, osvětlení pracoviště, hluchnost, sociální vybavení, jednání vedoucího, normy a předpisy, vztahy na pracovišti nebo kultura společnosti.

Duchoň, Šafránková (2008) také uvádějí, že optimální průběh adaptace nového zaměstnance je ovlivněn předpoklady jedince vyrovnat se s nároky nové pracovní pozice, jeho přístupem k řešení problémů týkajících se nové práce, mírou přijetí ze strany spolupracovníků a přístupem společnosti k usnadnění adaptačního procesu.

Rychlost adaptace je mimo jiné ovlivněna právě procesem socializace. Sociální prostředí na pracovišti je pro mnoho lidí velmi důležité. Míra vlivu na kvalitu této části adaptace může být často omezená, ale měla by jí být věnována pozornost (Urban, 2013). Tureckiová (2004) uvádí délku trvání adaptace nového zaměstnance od jednoho do šesti měsíců, záleží na práci a postavení v hierarchii společnosti. Dobře řízený adaptační proces může být výrazně motivující - roste zájem o setrvání ve společnosti a chuť podávat vysoký výkon.

Šikýř (2016) ve své knize zmiňuje dělení na formální a neformální adaptaci. Část formální probíhá pod vedením manažera, nebo pověřeného zaměstnance systematicky cestou adaptačního programu a musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění nového zaměstnance. Naopak neformální adaptace je spontánní pod vlivem okolí nového zaměstnance, tedy především spolupracovníků.

### 3.5.2 Adaptace začíná již před nástupem

Již před vznikem pracovněprávního vztahu mezi pracovníkem a společností, tedy před podpisem pracovní smlouvy, je vhodné udržovat kontakt. Řeší se administrativa včetně podpisu smlouvy. Je dobré budoucímu zaměstnanci poskytnout základní informace o společnosti, o oddělení a samozřejmě o konkrétní pozici, do které člověk nastupuje.

Informační příručka by měla obsahovat stručnou charakteristiku společnosti, pracovní podmínky (délka pracovní doby, dovolená, pojištění), zaměstnanecké benefity, postup při nemoci, možnosti vzdělávání, ochranu zdraví a bezpečnost práce, péči o zaměstnance aj. Kromě této brožury jsou v adaptačním procesu nápomocny například školení, kurzy, seznámení s kolegy, přiřazení mentora (Bláha a kol., 2013).

Dle Urbana (2013) má předání informací v písemné, ale i ústní formě na starost většinou personální oddělení. Dvořáková a kol. (2012) dále zmiňuje důležitost informování vedoucích zaměstnanců o adaptaci, školení na toto téma včetně pravidel pro vypracování konkrétního adaptačního plánu zaměstnance.

Jak uvádí Armstrong (2007), začleňování nových zaměstnanců do společnosti si klade za cíl:

- zvládnout počáteční fázi, kdy je pro pracovníka vše nové, neobvyklé, cizí a neznámé,
- vytvořit pozitivní vztah ke společnosti, aby se snížila pravděpodobnost odchodu zaměstnance,
- co nejrychleji zaučit nového zaměstnance tak, aby podával žádoucí výkony.

Proces adaptace musí být naplánovaný a systematický. Nový zaměstnanec by měl být průběžně pozorován při výkonu své nové práce i při začleňování do kolektivu. Je vhodné poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu, během které se řeší zvládání nových úkolů, spokojenost společnosti s jeho pracovním nasazením a další otázky, které se objevují na začátku pracovněprávního vztahu v dané pozici (Bláha a kol., 2013).

Důležitá je také kontrola adaptačního plánu a jeho realizace, jak dodává Dvořáková a kol. (2012). Přímý nadřízený (příp. mentor) a personalista vypracují závěrečné hodnocení týkající se úspěšnosti začleňování nového zaměstnance. Dále vedoucí organizační

jednotky, nebo přímý nadřízený podává informaci o uplatnění zaměstnance, za pomoci personalistů vytváří kariérní plán dalšího rozvoje.

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) zmiňují osvědčené metody při adaptaci mladých lidí, jako je mentoring či koučink. Nový zaměstnanec se má kdykoliv na koho obrátit a získat tak informace a rady. Možnost otevřené diskuze je pro někoho velmi důležitá. Při adaptaci i později při vzdělávání a rozvoji je vhodné využívat nástrojů, které jsou mladým zaměstnancům blízké, např. videa, prezentace nebo e-learning.

Při nástupu nového zaměstnance je budována oddanost ke společnosti. Prvním krokem k jejímu získání je co nejlépe představit společnost a tento první dojem během prvních týdnů upevňovat. Dle Kociánové (2010) jsou pro nového zaměstnance nejdůležitější dojmy z prvních čtyř týdnů práce. Veliké riziko odchodu přetrvává celý půl rok po nástupu.

Fowler, jak uvádí Armstrong (2007), doporučil seznam kroků, které je vhodné při přijímání nového zaměstnance dodržet:

- informovat osobu, která se s novým zaměstnancem setká jako první, o čase jeho příchodu a co má udělat dále v jeho prvním pracovním dni;
- stanovit čas příchodu nového zaměstnance, aby nedorazil dříve než osoba, která má pracovníka přivítat;
- proškolit personál recepce, aby se k novým zaměstnancům choval přátelsky a věnoval jim péči;
- doprovodit nového zaměstnance v případě, že má hned po příchodu přejít na jiné místo, kam je složitá cesta;
- nenechat nového zaměstnance čekat a činit ho tak nervózním.

Některé společnosti pořádají pro své nové zaměstnance informační kurzy, které poskytnou podrobnější a rozsáhlejší informace o společnosti, jejich výrobcích a službách, poslání a hodnotách. Ideálně by měly být pořádány co nejdříve po nástupu. K této příležitosti mohou být využity vizuální pomůcky, videa apod. Tyto kurzy ovšem nenahrazují osobní zařazení přímo na pracovišti.

### 3.5.3 Psychologická smlouva

Na začátku pracovního vztahu se zaměstnanec seznamuje s tzv. psychologickou smlouvou, která je tvořena implicitními, nepsanými předpoklady chování jak ze strany pracovníka, tak ze strany zaměstnavatele. Obsahuje normy, postoje a hodnoty týkající se toho, co jeden od druhého očekává. Je důležité, aby tato smlouva byla již od začátku pro nového zaměstnance jasná, snižuje se tak možnost nedorozumění (nelze ovšem zcela vyloučit) (Armstrong, 2007).

Dle Urbana (2013) psychologická smlouva není na rozdíl od jiných smluv v písemné formě. „Zaměstnavatelé zpravidla očekávají, že zaměstnanci organizaci přispějí svými schopnostmi a dovednostmi, pracovním úsilím a osobním nasazením, že jí budou věnovat plný pracovní čas a zachovají loajalitu“. Naopak zaměstnanci očekávají, kromě svého platu a zaměstnaneckých výhod, určité společenské postavení, jistotu, možnost seberealizace nebo příjemnou firemní kulturu. K nenaplnění očekávání zaměstnance dochází nejčastěji z důvodu:

- rozdílné výše slibované finanční odměny a té skutečné,
- neposkytnutí řádného školení, které bylo přislíbeno,
- neodpovídajícího kariérního růstu,
- odlišné povahy práce,
- neinformování zaměstnance o změnách jeho pozice,
- odlišného rozsahu pravomocí,
- nedodržení příslibu dalšího rozvoje společnosti.

### 3.5.4 Adaptace zaměstnanců při změnách

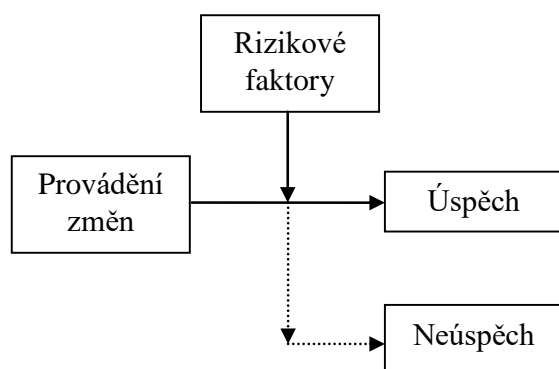
K úpravám a zlepšováním dochází průběžně, ovšem v každé společnosti nastane situace, kdy je třeba změny. Může se jednat o nové pracovní postupy, nástup nových technologií, úpravu pracovních míst či organizační struktury. Ve většině případů se jedná o následek měnící se strategie společnosti, jejího růstu či poklesu, legislativních změn, změny v chování konkurentů nebo měnící se potřeby zákazníků.

### 3.5.4.1 Řízení změn

Urban (2013) tvrdí, že proces změn a jeho řízení patří k nejnáročnějším úkolům řízení. V případě nevhodného řešení může ve společnosti nastat chaos a poklesne motivace a loajalita zaměstnanců. Pokud si situace nežadá okamžité jednání, je vhodná cesta "zdola nahoru", která dává prostor zaměstnancům podílet se na změnách.

Jak uvádí Kubičková, Rais (2012), cílem změny je udržení životaschopnosti, efektivity a konkurenceschopnosti společnosti. Obecně se za cíl považuje dosažení úspěchu. K tomu je potřeba neustálé sledování a reagování na vnitřní i vnější vlivy. Je nezbytné vzít v úvahu možná rizika a způsoby jejich odstranění, případně zmírnění. Vazby mezi změnou, úspěchem, rizikem a neúspěšným provedením změny znázorňuje Obrázek 3.

Obrázek 3 - Schéma vazeb mezi změnou, dosaženým úspěchem, rizikem a neúspěšným provedením změny



Zdroj: Kubičková, Rais, (2012)

V dnešní době jsou změny stále rychlejší, příkladem mohou být informační technologie, kde se novinky objevují téměř neustále. Průměrně se zařízení obměňuje každý druhý až třetí rok. Dle Urbana (2013) s sebou změny přinášejí nové požadavky na zaměstnance, přerozdělení odpovědností či rozhodovacích pravomocí. Je zapotřebí vytvoření nových schopností, které budou zaměstnanci při své práci v nových podmínkách potřebovat, a motivování k jejich nabytí. Ve většině případů je také nezbytné pochopení zaměstnanců. Na počátku změn se objevuje nedůvěra, obavy nebo odpor zaměstnanců, a to zejména v případech, kdy zaměstnanci nebyli informováni nebo se nemohli podílet na řešení.

Řízení změn může usnadnit personální oddělení, jak uvádí Armstrong (2007). Je nutné, aby personalisté zjistili, zdali se mezi zaměstnanci vyskytuje odpor ke změně a případně jeho důvod. Základním předpokladem posílení důvěry k nadcházejícím změnám je včasné informování o cíli. Zaměstnanci by se měli tyto zprávy dozvědět osobně přímo od managementu. Pokud by se jednalo o důležité změny, informace by mělo předávat nejvyšší vedení společnosti. Mezi další metody posílení důvěry patří školení a koučování, odměňování, popřípadě sankce.

### **3.5.5 Řízení adaptace**

Koubek (2007) označuje proces řízení adaptace jako „orientace“. Jedná se o promyšlený postup, lišící se dle povahy konkrétního povolání, dále o program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které by měly pomáhat novým zaměstnancům se snadným a rychlým seznámením s novými úkoly, podmínkami, se společností. Cílem řízení adaptace je zkrátit dobu, po kterou nový zaměstnanec nepodává standardní výkon a jeho orientace v novém prostředí je nedostatečná. Hlavním úkolem řízení adaptace je rychlé zařazení do kolektivu, dále adaptace na novou práci, osvojení nových znalostí a dovedností, seznámení se se společností a ztotožnění se s jejími cíli. Orientace zkracuje celkovou dobu adaptace zaměstnance. Váchal, Vochozka a kol. (2013) dodávají, že proces adaptace, jak sociální, tak pracovní, má důsledky pro stabilizaci zaměstnance ve společnosti, pro jeho výkon i spokojenost. Je tedy nezbytné tento proces řídit nadřazeným pracovníkem nebo personálním útvarem.

Dle Koubka (2007) může být řízení adaptace chápáno jako formování pracovního chování jedince tak, aby odpovídalo požadavkům nejen pracovní pozice, ale i celé společnosti. Protože se jedná o získávání nových informací, bývá tento proces řazen do systému vzdělávání.

V případě adaptace zaměstnance na jinou pracovní pozici v rámci společnosti nebo na nové technologie a postupy se používá termín „reorientace“ (Koubek, 2007). Váchal, Vochozka a kol. (2013) používají pojem „readaptace“, která podle nich závisí na citlivém přístupu vedoucího. Ten by se měl snažit najít způsob, jakým může společnost usnadnit situaci, a motivovat pracovní kolektiv k vzájemné pomoci.

Nový, Surynek a kol. (2006) uvádějí dva aspekty, které jsou při procesu řízení adaptace sledovány:

- aspekt pracovníka - jeho rozvoj, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost;
- aspekt společnosti - soulad mezi pracovníkem a vykonávanou profesí.

Šikýř (2016) zmiňuje účinné nástroje při řízení lidí, a sice hodnocení a zpětnou vazbu. Zaměstnanci jsou tak vedeni k dosažení vytyčených cílů (v tomto případě k adaptovanosti) a podávání očekávaných výkonů.

Dle Armstronga a Taylora (2015) je nezbytné, aby manažeři zjistili, co jejich zaměstnance motivuje, a mohli z nich dostat to nejlepší. Dalšími vlivy, které ovlivňují výkon zaměstnanců, jsou zejména oddanost a angažovanost. Bláha a kol. (2013) vysvětluje oddanost jako sounáležitost zaměstnance ke společnosti. Angažovanost je pojem velmi blízký, ale zahrnuje více emocí, oddanost je spíše o hodnotách společnosti. Oba pojmy jsou navzájem propojené, mohou se doplňovat. Oddanost je charakterizována:

- touhou být součástí dané společnosti,
- vynakládáním úsilí pro dobro společnosti,
- vírou v cíle a hodnoty společnosti.

Oddanost nevede k vyšším pracovním výkonům. Způsobuje ovšem neetické jednání zaměstnanců, kteří se snaží chránit svoji společnost.

Dle Nového, Surynka a kol. (2006) je důležitým krokem společnosti k úspěšné adaptaci nových zaměstnanců udržování vztahu společnosti s veřejností. Ten je tvořen na základě komplexnosti a objektivnosti sdílených informací (o cílech, výsledcích). Dalším krokem může být pořádání exkurzí, výstav, besed, nebo například komunikace přes hromadné sdělovací prostředky.

Nabízí se možnost navazování úzkých vztahů se středními a vysokými školami v podobě exkurzí, ale především v podobě nabídky krátkodobých/dlouhodobých stáží, možnosti zpracování projektů a závěrečných prací. Spolupráce společnosti a studenta pomůže nastartovat jeho pracovní kariéru a v případě nástupu na pozici v této společnosti značně urychlí proces adaptace.



### 3.5.6 Adaptovanost

Optimální průběh adaptace zahrnuje:

1. etapu zařazení,
2. etapu orientace,
3. etapu aktivního přístupu k práci.

Adaptace je podmíněna, jak již bylo zmíněno, předpoklady jedince zvládnout nároky, které jsou na něj kladeny, dále aktivním přístupem k řešení případných problémů, dobrým začleněním do kolektivu a přístupem společnosti k novému zaměstnanci. Pokud není splněna některá z podmínek, adaptace je pouze částečná nebo se zaměstnanec neadaptuje vůbec. Adaptovanost se projevuje výkonností, spokojeností, pracovní iniciativou, porozuměním v kolektivu atd. Neúspěšný proces adaptace má za následek například špatnou pracovní morálku, pasivní přístup, lhostejnost nebo fluktuaci (Nový, Surynek a kol., 2006).

Pauknerová a kol. (2006) hovoří při posuzování adaptovanosti zaměstnance o objektivních a subjektivních kritériích stejně jako Nový, Surynek a spol. (2006), jak již bylo zmíněno. Mezi objektivní kritéria patří množství a kvalita vykonané práce člověkem, jeho pracovní ochota, nasazení, samostatnost, začlenění v kolektivu, autorita u ostatních zaměstnanců. Subjektivní kritéria zahrnují vztah zaměstnance k jeho práci a společnosti, k vedoucímu, dále profesní sebedůvěru, touhy a cíle spojené s prací nebo například ochotu spolupráce.

*„Za základní znaky přiměřené adaptovanosti člověka lze považovat:*

- *zdravý pohled na život, životní optimismus,*
- *realistický přístup k novým podmínkám*
- *realistické pojmání sebe samého, realistické sebehodnocení,*
- *sociální a emocionální zralost, sebekontrolu a sebeakceptaci,*
- *přiměřenou sebedůvěru“ (Pauknerová a kol., 2006).*

Každá společnost si chce udržet své nejlepší, talentované zaměstnance. Ti ovšem bývají dost často těmi, kteří chtějí odejít. K udržení je důležitá spolupráce, domluva,

podněcování k výkonu a dosahování cílů, řádné hodnocení a ocenění. Faktory, které ovlivňují stabilizaci, se liší dle věku. Zaměstnanci do třiceti let zajímá především postup v pracovní kariéře. Od třiceti do padesáti let jsou významné řízení kariéry a uspokojení z práce. Zaměstnanci nad padesát let hledají především jistotu.

Faktory, které mají vliv na stabilizaci, jsou pověst společnosti, získávání, výběr a rozmisťování, styl vedení, možnosti vzdělávání, uznání, ocenění a odměna (Armstrong, 2007).

## 4 Vlastní práce

Diplomová práce na téma adaptace zaměstnanců je zpracována v rámci velké průmyslové společnosti XY a.s., jejíž počet zaměstnanců je v řádech tisíců. Společnost má dlouhou historii a je celosvětově známá. Jak už napovídá odhad zaměstnanců, jedná se o významného zaměstnavatele. Informace uvedené v následujících kapitolách byly čerpány od zaměstnanců oddělení lidských zdrojů, z intranetu a z interních dokumentů vybrané společnosti XY a.s. Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi zaměstnanci oddělení lidských zdrojů vybrané společnosti, zaměřuje se na jejich adaptaci při nástupu do společnosti XY a.s. a na roli mentora v rámci adaptačního procesu.

### 4.1 Informace o společnosti XY, a.s.

Společnost XY a.s. se zabývá průmyslovou výrobou. Historie společnosti sahá až do konce 19. století, kdy představila svůj první výrobek. V té době měl primitivní podobu, každopádně plnil stejný účel, jako plní výrobek dnes. Zakladatelé společnosti měli vynalézavého ducha, ale především společný zájem na produkci daného výrobku. Společníci byli velmi nároční, na tehdejšímu trhu nenalezli produkt, který by splnil jejich očekávání a uspokojil danou potřebu.

Příběh společnosti XY a.s. začal na konci 19. století, kdy si jeden ze zakladatelů zakoupil na trhu produkt, se kterým ovšem nebyl spokojen. Rozhodl se k reklamaci, dočkal se pouze velmi nezdvořilé odpovědi od výrobce. To bylo impulsem pro vytvoření výrobku podle vlastních představ. Zakladatelé věřili, že nejsou jedinými „náročnými“ zákazníky, a rozhodli se produkt nabídnout na trhu. Průběh dvacátého století nebyl hladký – dvě světové války nebo centrálně plánované hospodářství dob socialismu ovlivnily také průmyslovou výrobu. Přesto společnost XY a.s. neztratila odhodlání vytvářet výrobky špičkové kvality. Díky své vytrvalosti a tvrdé práci se společnost rozšířila do celého světa, výrobky společnosti XY a.s. vyhrávaly v nejrůznějších soutěžích.

Společnost XY a.s. je řazena mezi velké účetní jednotky, které k rozvahovému dni překračují alespoň 2 hraniční hodnoty střední účetní jednotky, mezi které patří:

- a) *„aktiva celkem 500 000 000 Kč,*
- b) *roční úhrn čistého obratu 1 000 000 000 Kč,*

c) *průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 250“* (Kadlec, 2014).

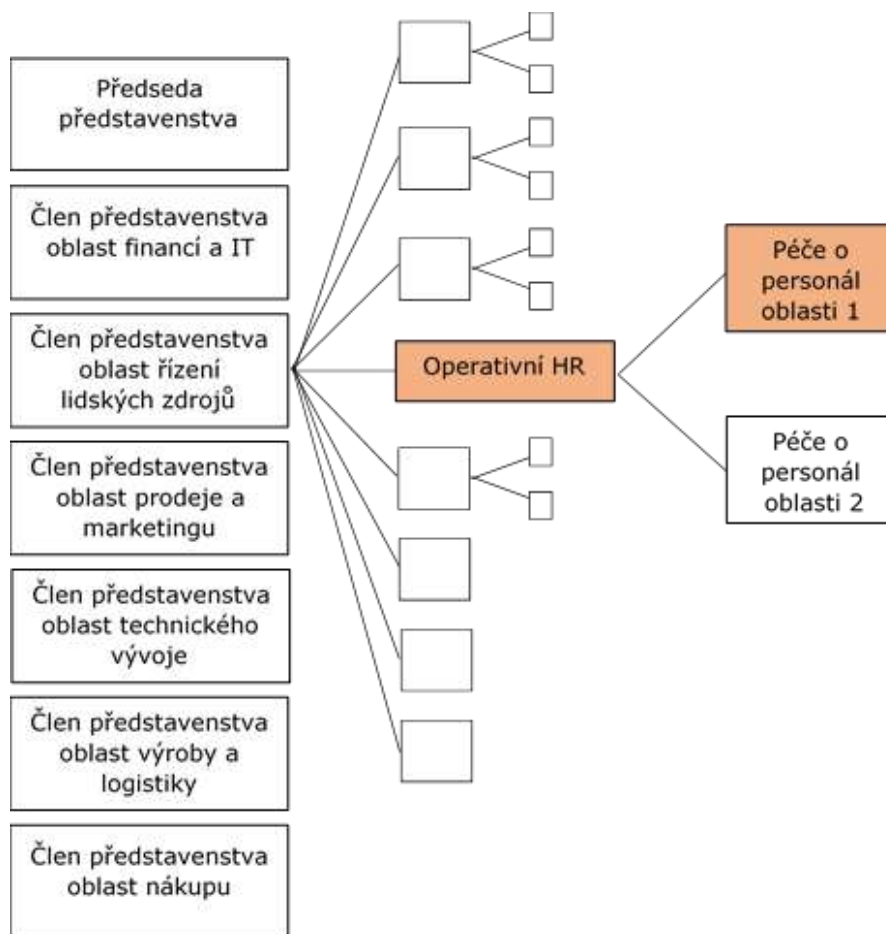
V současnosti má společnost XY a.s. několik tisíc zaměstnanců v České republice. Základní kapitál se pohybuje okolo 16 miliard korun. Obrat firmy dosahuje výše stovek miliard korun. Odbyt v roce 2019 přesáhl počet 900 000 kusů. Společnost celkově rok od roku roste a s tím i veškeré číselné údaje. Společnost XY a.s. se podílí také na pořádání dobročinných akcí, sponzoruje různé charity, investuje do ekologických opatření na ochranu životního prostředí, rozvoje městských částí, do vzdělání, sportu nebo kultury.

### *Organizační struktura*

Společnost XY a.s. je významným zástupcem průmyslového odvětví. Díky své velikosti je škála pracovních pozic rozmanitá. V čele společnosti stojí předseda s představenstvem. V organizační struktuře se nachází oblasti: finance a IT, prodej a marketing, výroba a logistika, technický vývoj, nákup a řízení lidských zdrojů. Potřeba administrativních pozic neustále rostla v důsledku rozvoje společnosti. Postupem času tak vzniklo samostatné oddělení účetní, právní, personální, nákupu, logistiky, vývoje, marketingové atd. Tato práce je zaměřena především na oddělení lidských zdrojů.

S růstem počtu zaměstnanců bylo nezbytné hierarchicky rozdělit mimo jiné také oddělení lidských zdrojů. V čele oblasti stojí příslušný člen představenstva, poté se dále dělí na sedm oddělení, pro zachování anonymity zmíníme pouze operativní HR (Human Resources, oddělení lidských zdrojů), kam patří péče o personál dvou územně vymezených celků. V Obrázku 4 je názorně zobrazeno postavení oddělení lidských zdrojů, v rámci kterého bylo provedeno šetření.

**Obrázek 4 – Postavení oddělení lidských zdrojů v rámci společnosti XY a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat (2020)

## 4.2 Navázání spolupráce společnosti se zaměstnancem

Celému procesu adaptace nového zaměstnance předchází navázání spolupráce. Vedoucí organizační jednotky, ve které se nachází volné pracovní místo, nahlásí vedoucímu příslušné personalistiky, o jaké pracovní místo se jedná. Daný personalista zkontroluje požadavek s plánovanou strukturou míst, zdali je možné žádosti o obsazení místa vyhovět. Pokud ano, informace jsou předány z personalistiky na oddělení náboru. Je nutné mimo jiné uvést, zdali se má volná pozice obsadit z interních či externích zdrojů.

## *Interní nabídky práce*

V rámci interního portálu jsou nabízena místa určená pro interní zaměstnance, mezi které patří také zaměstnanci v organizačních změnách, zaměstnanci vracející se z mateřské a rodičovské dovolené, zaměstnanci s pracovním poměrem na dobu určitou. Přihlášení na volné pracovní pozice probíhá prostřednictvím speciální interní aplikace - veškeré informace o aplikaci jsou zaměstnanci předány na začátku spolupráce příslušným personalistou.

Pokud se zaměstnanec rozhodne odpovědět na nabídku volného pracovního místa, je vhodné mít připravený aktuální strukturovaný životopis (ve formátu .pdf nebo .doc, aby bylo možné nahrání do aplikace). Tento dokument by měl obsahovat:

- osobní údaje (jméno, příjmení, datum narození),
- aktuální kontaktní údaje,
- informace o dosaženém vzdělání včetně časového určení,
- informace o dosavadní praxi - předchozí zaměstnání, u absolventů je vhodné uvést brigády a stáže, časově zařazené,
- dovednosti, kterými uchazeč disponuje a které by k výkonu nabízené práce byly vhodné (v případě uchazečů o pozici v oddělení lidských zdrojů je to nejčastěji práce s počítačem, znalost programů Word, Excel, PowerPoint, SAP apod., znalost jazyků),
- informace, které mohou uchazeče odlišit, například zájmy.

V životopisu je nesmírně důležité uvádět aktuální a pravdivé informace. Během pohovoru se informace ověřují a často jsou odhaleny nesrovnalosti mezi životopisem a skutečností. Personalistovi/náboráři/vedoucímu pomáhá časové určení studia a praxe nastínit kariérní život uchazeče - například četnost změny zaměstnání. Tvorba životopisu by neměla být brána na lehkou váhu, někteří personalisté/náboráři sami přiznávají, že v případě, kdy je uchazečů více, hraje velikou roli právě předložený životopis. Pokud uchazeč nevěnuje jeho zpracování dostatečnou pozornost, nedokáže zaujmout, vyjadřuje určitou lhostejnost k nabízené pozici ve společnosti XY a.s. Není nutností profesionální zpracování, ale spíše

přehlednost, obsah potřebných údajů, stručnost a jasnost uvedených informací a popř. doplnění fotografie uchazeče. To vše usnadní personalistovi/náboráři práci s životopisem.

V aplikaci si každý uchazeč spravuje svůj „Profil kandidáta“ (Obrázek 5). V případě, že odpoví na nabídku volného pracovního místa, je k žádosti automaticky připojen i tento profil. Náborář získá zveřejněná data o uchazeči, popřípadě i jeho životopis, pokud je zde uchazečem nahraný. V případě, že zaměstnanec nemá momentálně zájem o žádnou pozici, lze profil nechat „uzamčený“.

Obrázek 5 - Interní aplikace společnosti XY a.s.

## Žádost o zaměstnání

← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 →

Osobní data Vzdělání Praxe Preference Přílohy Kvalifikace Dopis Odeslat žádost Uzamčeno

Následující strana ►

Osobní data	Kontaktní údaje
Oslovení: <input type="text"/>	E-mail: <input type="text"/>
Titul: <input type="text"/>	Telefon: <input type="text"/>
Křestní jméno: <input type="text"/>	Mobil: <input type="text"/>
Příjmení: <input type="text"/>	Služební tel.: <input type="text"/>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat (2020)

Výhodami aplikace - elektronického podání - jsou transparentnost, rychlost, spolehlivost, jedno úložiště pro celý proces nábora uchazeče a bezpečná elektronická cesta. O nabízené pracovní místo se může ucházet každý zaměstnanec, jehož pracovní poměr trvá zpravidla nepřetržitě šest měsíců a který splňuje dané požadavky. Zaměstnanec nemá povinnost sdělovat svému nadřízenému, že reagoval na nabídku volného pracovního místa. Pokud je zaměstnanec vybrán v rámci interního konkurzu a má zájem o danou pozici, činí lhůta pro přestup dva měsíce (dle kolektivní smlouvy společnosti) a začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po předání žádosti o přestup příslušnému vedoucímu.

Tuto lhůtu lze změnit pouze po dohodě s příslušným vedoucím, nesmí však být delší, než stanoví kolektivní smlouva.

### *Externí uchazeči*

Požadavek vedoucího na obsazení pracovní pozice z externích zdrojů nastává v případě, že nebyl nalezen vhodný uchazeč uvnitř společnosti. Pověřený zaměstnanec náborového oddělení nahlásí na úřadu práce existenci dané pozice. O dalším postupu rozhoduje náborář, nabízí se dvě možnosti:

- 1) pozice nebude zveřejněna - personalista hledá sám vhodného kandidáta,
- 2) pozice bude zveřejněna - personalista založí externí konkurz a nabídka je zveřejněna v externím médiu (na webových stránkách společnosti XY a.s.).

Dalším krokem je reakce zájemců. Uchazeči kontaktují pověřenou osobu náboru e-mailem, většinou současně připojí požadované dokumenty. Pro začátek je nejdůležitější životopis, který prezentuje krátké shrnutí pracovního života uchazeče.

Jakmile náborář shromáždí reakce uchazečů na inzerát, posuzuje vhodnost jednotlivců vykonávat danou pozici - tedy nejvyšší dosažené vzdělání, obor vzdělání, úroveň cizích jazyků, práci s některými programy, délku praxe apod. Vybraní uchazeči jsou osloveni k absolvování potřebných testů, pokud to daná pozice vyžaduje, a vstupního pohovoru s náborářem. Dojde k jejich dalšímu vyfiltrování. Výsledný seznam je již předán vedoucímu, který zadal nabídku volného pracovního místa. Vedoucí si sám zvolí uchazeče, které pozve k pohovoru. Ti jsou kontaktováni přímo vedoucím, nebo jeho zástupcem.

Po pohovoru uchazeči vyplní elektronický dotazník, kde znovu uvedou své údaje, nahrají kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, doplní informace o předchozím zaměstnání, pojištění apod., dostanou potřebné informace k dalšímu postupu v přijímacím řízení a které doklady je nutné fyzicky donést na personální oddělení. Na konci celého výběrového řízení dochází k obsazení pozice, nebo k rozhodnutí, že pozice nebude prozatím obsazena. Pokud je některý z uchazečů vybrán, je o tom neprodleně informován. V této chvíli je na uvážení uchazeče, zdali má o nabídku stále zájem a nastoupí. V opačném případě musí kontaktovat příslušného personalistu.



## *Stáže*

Společnost XY a.s. nabízí studentům vysokých škol stáže. Nabídky spolupráce jsou vypisovány na webových stránkách společnosti, student se hlásí online – vyplní své kontaktní údaje a připojí životopis. Na poptávku odpovídá přímo vedoucí daného oddělení a domluví termín pohovoru. Pokud se obě strany domluví na spolupráci, studenta dále kontaktuje náborové oddělení, které předá potřebné informace k dalšímu postupu. Společnost XY a.s. v rámci stáží objevuje mladé talenty, kterým může být po ukončení studia nabídnut pracovní poměr. Stážista, který se uchází o volnou pracovní pozici ve společnosti XY a.s., ovšem není brán jako interní zaměstnanec, proto adaptační proces probíhá stejně jako u externích nástupů. Následné zaškolení může mít ovšem snadnější průběh.

## *Vznik pracovního poměru*

Ať je volná pozice obsazena interním či externím kandidátem, vždy je nutné ještě před podpisem smlouvy absolvovat lékařskou prohlídku, která zváží rizika spojená s danou pracovní pozicí. V případě, že by kandidát nebyl způsobilý vykonávat danou práci, není možné, aby na pozici nastoupil. Lékařskou zprávu donese kandidát vždy na příslušné personální oddělení, kde se může proti posudku odvolat (v případě, že s ním nesouhlasí). Souhlas či nesouhlas je písemně stvrzen podpisem kandidáta. Pokud je v lékařském posudku uvedeno, že je osoba zdravotně způsobilá k výkonu práce a kandidát svým podpisem odmítne odvolání, je možné uzavřít pracovní poměr. Na personálním oddělení je nutné ověřit občanský průkaz, originál dokladu o vzdělání, u cizinců pracovní povolení, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele/potvrzení o studiu.

Pracovněprávní vztah vzniká podpisem smlouvy obou smluvních stran v den, který je v pracovní smlouvě uveden jako den nástupu do zaměstnání. Personální oddělení společnosti vytvoří smlouvu ve dvou vyhotoveních - jednu pro nového zaměstnance a druhou k založení do složky zaměstnance na personálním oddělení. Smlouva musí být podepsána ještě před dnem určeným jako den nástupu, nejpozději však v tento den. Obsahem smlouvy musí být dle zákoníku práce:

- druh práce,
- místo výkonu práce,

- den nástupu do práce (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce).

Smlouva dále mimo jiné obsahuje trvání zkušební doby, která dle zákoníku práce nesmí být delší než:

- a) *„3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru (§ 36),*
- b) *6 měsíců po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru (§ 36) u vedoucího zaměstnance“* (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce).

Společnost XY a.s. využívá plného rozsahu zkušební doby, tj. tři a šest měsíců. Toto sjednané období nesmí být dodatečně prodlužováno, výjimkou je doba celodenních překážek na straně zaměstnavatele a doba celodenní dovolené. Pokud zaměstnanec nenastoupí v den, který byl v pracovní smlouvě sjednán jako den nástupu, nebo zaměstnavatele do týdne neinformuje o případné překážce, která mu v nástupu brání, může zaměstnavatel od smlouvy odstoupit.

Pokud se zaměstnanec dostaví na oddělení personalistiky, je seznámen s obsahem smlouvy, se svými právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru - dle zákoníku práce se jedná o informace:

- a) *„jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,*
- b) *bližší označení druhu a místa výkonu práce,*
- c) *údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,*
- d) *údaj o výpovědních dobách,*
- e) *údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,*
- f) *údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,*
- g) *údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení smluvních stran těchto kolektivních smluv“* (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce).

Dále jsou předány informace k pracovnímu poměru, a to kontakty na nadřízeného, účetní nebo personální včetně umístění jejich kanceláří. Nový zaměstnanec dostane k vyplnění podpisu také:

- čestné prohlášení, ve kterém osoba sděluje například informace o případné exekuci, insolvenci, pobírání důchodu, výkonu jiné výdělečné činnosti,
- souhlas se zpracováním osobních údajů,
- souhlas s pořízením kopie osobního dokladu nebo jiné veřejné listiny (pro zadání osobních údajů do systému, souhlas je udělen po dobu jednoho měsíce),
- osobní údaje rodinných příslušníků - ženy uvádí jméno, příjmení a datum narození svých dětí za účelem stanovení důchodového věku a čerpání zaměstnaneckých výhod, muži vyplní pouze děti do 12 let.

Nakonec dostane nový zaměstnanec přesné informace k nástupnímu školení, které se koná první den zaměstnání, a „Zápisník bezpečnosti práce“, kde se zaznamenávají absolvovaná školení. Před prvním pracovním dnem je nutné zařídit průkaz zaměstnance, který umožňuje přístup na pracoviště, zaznamenání docházky na terminálech v prostorech společnosti, evidenci nákupů ve stravovacích zařízeních společnosti a v neposlední řadě je průkaz možné vložit do pracovního počítače a přihlásit se do personálních systémů. Již v teoretické části bylo zmíněno, že adaptační proces začíná ještě před podpisem pracovní smlouvy. Celý výše popsany proces přijímání nového zaměstnance ovlivní jeho vztah ke společnosti. Je tedy důležité, aby zaměstnanci náborového oddělení byli uchazečům v celém procesu nápomocní a jednali se všemi uchazeči jako s budoucími zaměstnanci společnosti.

### 4.3 Adaptace ve společnosti XY a.s.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na adaptaci zaměstnanců oddělení lidských zdrojů. V teoretické části byly uvedeny čtyři fáze adaptačního procesu, na kterých se shodují Nový, Surynek a kol. (2006), Pauknerová a kol. (2006) a Váchal, Vochozka a kol. (2013): fáze přípravná, globální orientace, uvědomělé orientace a zvládnutí nových podmínek. V případě adaptačního procesu u společnosti XY a.s. fázím odpovídá:

- *Fáze přípravná* – představuje práci náborového centra a spolupráci vedoucího zaměstnance při přijímání nového zaměstnance, o kterého si požádal.
- *Fáze globální orientace* – jedná se o nástupní školení a první dny nového zaměstnance na pracovišti, které u mnohých pozic zahrnují splnění odborných školení.
- *Fáze uvědomělé orientace* - přetváření vztahu zaměstnance k novému prostředí a novým pravidlům.
- *Fáze zvládnutí nových podmínek* - objevuje se na konci adaptačního procesu – u zaměstnanců oddělení lidských zdrojů tedy na konci zkušební doby. Během předchozích fází bylo možné zhodnotit spolupráci zaměstnance a společnosti.

Společnost XY a.s. si je vědoma důležitosti adaptace pracovníka, ať už nového či přestupujícího zaměstnance, a proto vytvořila manuál. Profesní změny ovlivní osobní život člověka, jeho dlouhodobý pracovní výkon a ztotožnění se s firemní kulturou. Je tedy v jejím zájmu, aby se zaměstnanec co nejdříve zapracoval a přinášel potřebné výsledky. Jako další důvod pro řízenou adaptaci společnost uvádí stabilizaci a motivaci zaměstnanců. Důležitá je spokojenost zaměstnance ve společnosti a harmonické vztahy s kolegy a nadřízenými.

V prvních měsících by měl přímý nadřízený zjistit, zdali je zaměstnanec vhodný na danou pracovní pozici. Jedná se o zkušební dobu, která trvá, jak již bylo zmíněno, tři měsíce (šest měsíců u vedoucích pracovníků). Během této doby je možné ukončit pracovní poměr bez udání důvodů jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Zkušební doba musí být sjednána nejpozději v den nástupu, je zaznamenána v pracovní smlouvě mezi společností XY a.s. a zaměstnancem. V případě spokojenosti obou stran je pracovní poměr prodloužen na dobu neurčitou, případně na dobu určitou. „*Doba trvání*

*pracovního poměru na dobu určitou mezi týmiž smluvními stranami nesmí přesáhnout 3 roky a ode dne vzniku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být opakována nejvýše dvakrát. Za opakování pracovního poměru na dobu určitou se považuje rovněž i jeho prodloužení“ (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce).*

#### **4.3.1 Nástupní školení**

Nástupní školení je totožné pro všechny pozice ve společnosti XY a.s. Vzhledem k velikosti společnosti dochází k vyšší fluktuaci zaměstnanců a je tedy efektivnější sdělit obecné informace všem novým zaměstnancům společně. Před zahájením školení je provedena prezence uchazečů. Poté jsou sděleny informace o společnosti a jejím chodu, o pravidlech, požární ochraně, pracovněprávním vztahu, kolektivní smlouvě, benefitech a o bezpečnosti práce. Celé školení je v režii náborového oddělení, je prezentováno v českém jazyce, ale v případě nástupu cizinců je přítomen tlumočník. Délka celého nástupního školení je přibližně 8 hodin (včetně polední pauzy), tato doba se započítá do docházky a je proplacena. Součástí školení je společná prohlídka společnosti. Každý zaměstnanec, ať už se podílí přímo na výrobě produktu nebo zajišťuje chod společnosti administrativně, má možnost nahlédnout do chodu celé společnosti. Prohlídkou je nástupní školení zakončeno.

K nástupnímu školení je vytvořen formulář, který stvrzuje účast nového zaměstnance na nástupním školení (Příloha 2). Po prezentaci všech informací a zodpovězení případných dotazů je nutné stvrdit účast na školení podpisem. Podepsaný formulář o účasti na nástupním školení je předán na příslušné personální oddělení a je založen do osobního spisu zaměstnance jako důkaz, že došlo k seznámení se všemi náležitostmi, které se týkají spolupráce zaměstnance se společností XY a.s. Dokument je zde uchován do konce pracovního poměru.

Další kroky spolupráce se liší dle jednotlivých profesí. Pokud zaměstnanec absolvoval nějaký kurz ještě před nástupem do společnosti XY a.s., nemusí být uznán. Není totiž zaručena shodnost obsahu a kvality či aktuálnost. V případě zaměstnanců oddělení lidských zdrojů se nový zaměstnanec dostaví následující pracovní den po nástupním školení na své pracovní místo.

### 4.3.2 Adaptace v rámci oddělení lidských zdrojů

Nový zaměstnanec oddělení lidských zdrojů přichází na své pracoviště druhý pracovní den, první den absolvuje zmíněné nástupní školení. Tyto první chvíle jsou pro budování vztahu zaměstnanec - společnost nesmírně důležité. Na základě prvního dojmu zaměstnance se obvykle utváří jeho vztah ke společnosti, je proto důležité situaci nepodcenit.

Po příchodu na pracoviště je nový zaměstnanec přivítán přímým nadřízeným. Dle manuálu absolvují společný úvodní rozhovor. Setkání by mělo vyvolat dojem, že je nový kolega očekáván a společnost si vzájemné spolupráce váží. Vznikne prostor pro sdělení vzájemných očekávání, vizí, náplně vykonávané práce a je sestaven plán adaptace (Příloha 3). Formulář vznikl pro zefektivnění procesu, napomáhá zaměstnanci i přímému nadřízenému při adaptování. V záhlaví dokumentu jsou uvedeny základní informace o zaměstnanci - jméno a příjmení, osobní číslo přiřazené společností, organizační jednotka, datum nástupu, jméno přímého nadřízeného, jméno mentora a termín závěrečného pohovoru. Formulář dále obsahuje sekci:

- *Seznámení se společností* formou nástupního školení a interních materiálů. Formulář obsahuje u jednotlivých zdrojů informací prostor pro uvedení obsahu, termínu a kontaktní osoby.
- *Seznámení s odbornou oblastí* ve formě skupinového adaptačního programu nebo individuální schůzky.
- *Seznámení s pracovištěm*, které provádí přímý nadřízený/mentor.
- *Hodnocení* před ukončením zkušební doby provedené přímým nadřízeným.

Mimo společné části formulář obsahuje také prostor pro vymezení specifických požadavků pozice, útvaru či oblasti. Plán je sestaven přímým nadřízeným, jeho dodržení je úkolem mentora a nového zaměstnance.

Po úvodním rozhovoru je nový zaměstnanec seznámen s osobou, která mu bude během adaptace k dispozici - s mentorem. Jedná se o zkušeného pracovníka, který je znalý dané profese, schopný předat své vědomosti a v případě potřeby poradit. V některých případech tuto roli zastane sám nadřízený. Mentor by měl nového zaměstnance seznámit se zbývajícími členy týmu, případně s dalšími zaměstnanci, se kterými bude nový

zaměstnanec úzce spolupracovat. Je vhodné provést nového zaměstnance společnými prostory a ukázat zařízení pro zaznamenání docházky, společenskou místnost, sociální zařízení apod. Následně je nový kolega uveden na své pracovní místo, kde se nachází jeho vlastní pracovní počítač a telefon. Z nástupního školení si každý zaměstnanec odnáší údaje potřebné k přihlášení do počítače a pracovního e-mailu, který je s nástupem vytvořen. V případě, že je vše v pořádku zprovozněno, může mentor zahájit zaškolování.

V první řadě je důležité seznámit nového kolegu s používanými systémy a společným úložištěm. Poté přichází na řadu ukázka samotných činností, které bude nový kolega vykonávat. Jednou z možností předávání zkušeností je přihlížení nového zaměstnance práci mentora. Mentor ukazuje postupy jednotlivých činností a nový kolega si dělá poznámky, aby měl při výkonu práce návod, podle kterého bude postupovat. Ze začátku pracovního poměru zaměstnanec absolvuje také nejnútnejší online školení, týkající se například etického kodexu, ochrany osobních údajů, pravidel bezpečnosti IT, protikorupčních základů apod. Pro kontrolu je součástí každého školení pár testovacích otázek.

Práce v oddělení lidských zdrojů ve společnosti XY a.s. je rozmanitá. Personalista se stará o zaměstnance od podpisu pracovní smlouvy až do výstupu ze společnosti. Personální oddělení je jakýmsi prostředníkem mezi zaměstnanci a společností - pokud mají zaměstnanci nějaký dotaz, problém, obrací se právě na personalistiku. Personalisté společnosti XY a.s. předávají novému zaměstnanci již zmíněné úvodní informace a pracovní smlouvu k podpisu. Personalista by měl ochotně zodpovědět veškeré dotazy a nový zaměstnanec tak nabývá dojmu, že se na personalistu může obrátit i v budoucnu. Jakákoliv významná změna u zaměstnance (změna jména, rodného čísla, bydliště apod.) je zaznamenána do osobní složky zaměstnance a elektronicky do systému. Úkolem personalistů je také příprava materiálů pro nadřízené, například počty nástupů/výstupů pro zpracování statistik a dlouhodobých plánů.

Mezi zaměstnance oddělení lidských zdrojů patří mimo personalistů také poradci personálních systémů. Je možné říci, že se jedná o prostředníky mezi personalisty a IT oddělením. Poradce personálních systémů spravuje přístupy do systémů, aby měl každý zaměstnanec k dispozici data potřebná ke své práci. Na druhou stranu musí být dodržen

rozsah přístupů k dané pozici - aby personalista neměl přístup k datům, která mají zůstat skrytá, například finanční ohodnocení kolegy či nadřízeného.

Mezi požadavky na pozice oddělení lidských zdrojů patří především spolehlivost, samostatnost, odpovědnost, pečlivost, komunikativnost, schopnost práce s počítačem a v neposlední řadě znalost jazyků. Část zaměstnanců pochází z ciziny, ovšem pokud jsou do společnosti přijati, je nutností znalost českého jazyka. Personalisté tedy při své práci komunikují v českém jazyce, při přípravě a zpracování některých materiálů je potřeba znalost anglického a německého jazyka.

Délka adaptačního procesu v oddělení lidských zdrojů odpovídá délce zkušební doby. Během této doby by měl být zaměstnanec schopen vykonávat svoji práci samostatně. Personalisté společnosti XY a.s. jsou si vědomi náročnosti své práce. I když je adaptační proces ukončen (proběhl hodnotící pohovor), personalista může přicházet i nadále na nové úkony, které dosud nenastaly a zná je pouze teoreticky. Některé situace nastávají velmi zřídka a personalista nemá zažitá postupy řešení. Personalisté společnosti XY a.s. jsou tedy zvyklí si navzájem poradit. Jednotlivé postupy se neustále mění, protože dochází ke změnám v legislativě, v kolektivní smlouvě atd. Společnost se rovněž snaží mnohé postupy digitalizovat. Pro tuto činnost jsou vyhrazeni speciální zaměstnanci, kteří sledují personální procesy a snaží se je postupně zjednodušovat a převádět do elektronické podoby. Takové změny vyžadují nutnou reakci všech personalistů i poradců personálních systémů.

Společnost v posledních měsících přechází na nový podnikový informační systém, tato změna se nejvíce dotkla náboru a právě oddělení lidských zdrojů. Byla vytvořena nová pozice poradce nového personálního systému, dále dochází k adaptování zaměstnanců na změny formou osobních i online školení, jako podpora je vytvářena telefonní linka, na které je proškolený personál připraven odpovídat na případné dotazy. Zavedení nového systému přinese elektronizaci některých postupů a postupem času také urychlení jednotlivých procesů.

Adaptační proces zaměstnanců oddělení lidských zdrojů ve společnosti XY a.s. ovlivňuje především mentor. Je tedy důležité, aby byl vybrán svědomitě. Nejčastěji se jedná o osobu, která danou práci vykonávala doposud, nebo přímého kolegu, který má stejnou náplň práce. Mentor v prvních dnech pracuje často přímo s novým kolegou, protože je nutné jednotlivé postupy ukázat v praxi. Mentor by měl být novému



zaměstnanci oporou po celou dobu adaptačního procesu, zaměstnanec tak nabývá dojmu, že se má na koho obrátit a bude se cítit v novém prostředí jistěji.

Na konci zkušební doby je dle adaptačního plánu společnosti XY a.s. provedeno hodnocení formou pohovoru. Termín je sjednán přibližně dva týdny před koncem zkušební doby. Toto setkání je zpětnou vazbou pro obě strany. Pohovoru se účastní zaměstnanec a jeho přímý nadřízený, který získá informace o průběhu adaptace nového zaměstnance od mentora a případně od ostatních kolegů. Jak bylo zmíněno v teoretické části, nejdůležitější jsou dojmy z prvních čtyř týdnů a riziko odchodu zaměstnance přetrvává až půl roku. Je proto důležité adaptaci nepodceňovat. Celý proces může ztížit například nepřipravené pracovní místo, nezájem nadřízeného/spolupracovníků, nejasné úkoly, nedostatečné informace, neseznámení nového zaměstnance s kolektivem nebo problém při navazování vztahů. V případě, že je s novým zaměstnancem navázán příliš neformální vztah, je těžké zpětně nastavit limity a snažit se o formální prvky.

#### **4.4 Dotazníkové šetření**

Pro hodnocení adaptačního procesu ve společnosti XY a.s. bylo provedeno dotazníkové šetření (Příloha 1). Nejprve byla vybrána oblast, ve které budou dotazníky rozeslány. Autorka zvolila oddělení lidských zdrojů z důvodu zájmu o uplatnění v této oblasti. Z důvodu existujícího adaptačního plánu a manuálu adaptace je očekáván zájem společnosti o kvalitní zapracování nových zaměstnanců. Lze tedy předpokládat, že názor v rámci oddělení lidských zdrojů bude pozitivní.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v říjnu 2020 v elektronické formě. Zaměstnancům oddělení lidských zdrojů byl rozeslán dotazník na pracovní e-mail, zúčastnilo se 114 respondentů, počet odpovídá přibližně 85 % zaměstnanců vybrané oblasti. Dotazník obsahuje v záhlaví krátké úvodní informace – představení autorky, důvod dotazníkového šetření a strukturu dotazníku. V dotazníku je 37 otázek, první část se týká adaptace respondentů při nástupu do společnosti XY a.s. (otázky 1–26). Druhá část je směřována pouze na zaměstnance, kteří již mají zkušenosti s mentorováním.

#### 4.4.1 Hodnocení adaptačního procesu

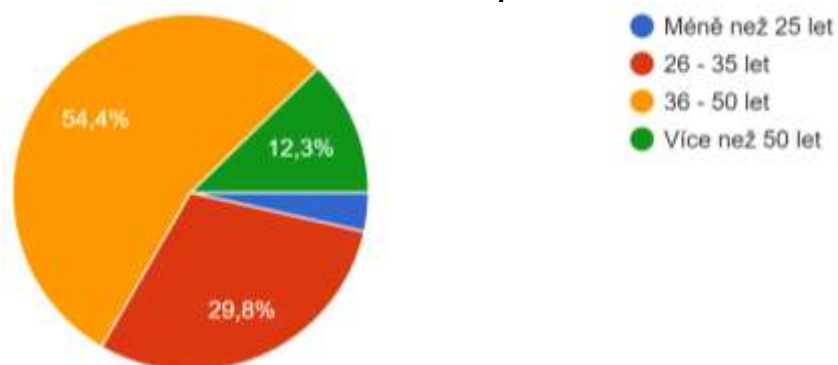
První část dotazníkového šetření je zaměřena na adaptaci v oddělení lidských zdrojů a identifikaci respondentů. Osobní otázky na věk, pohlaví a vzdělání jsou umístěny na konci první části, aby dotazník u respondenta nevyvolal dojem, že vyplňuje úřední formulář. Tyto otázky by měly být umístěny přibližně ve střední části, kdy je již respondent v tempu, ale není ještě unaven (Disman, 2002). V rámci diplomové práce jsou uvedeny nejdříve identifikační otázky pro získání představy o složení dotazovaných zaměstnanců. Obrázek 6 znázorňuje strukturu respondentů dle pohlaví. V oddělení lidských zdrojů společnosti XY a.s. převažují ženy, dotazníkového šetření se účastnilo 77 % žen a 23 % mužů. Práce v oddělení lidských zdrojů je zajímavá spíše pro ženy, muži obsazují více technické pozice ve společnosti.



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Dále jsou respondenti identifikováni dle věku (Obrázek 7). Více jak polovina dotazovaných dosahuje věku 36–50 let. Druhou nejpočetnější skupinou s 30 % zastoupených je kategorie 26–35 let. Věková skupina 50 let a více čítá 12 % respondentů, zbývající 4 % náleží mladším 25 let.

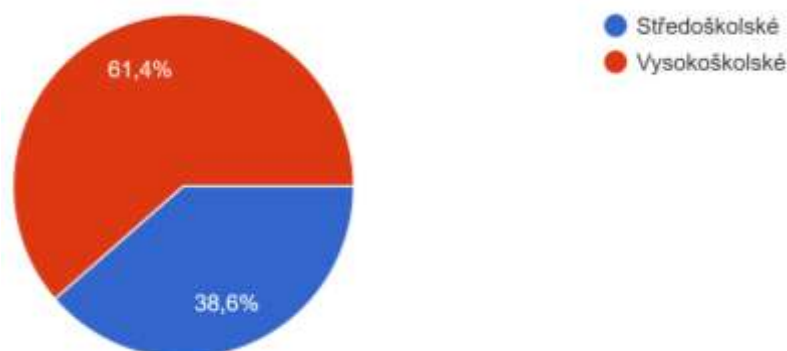
**Obrázek 7 - Věkové složení respondentů**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Struktura respondentů dle vzdělání na Obrázku 8 znázorňuje převahu vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců v oddělení lidských zdrojů. Na mnohé pozice je vysokoškolské vzdělání požadováno, proto má vysoké zastoupení mezi dotazovanými zaměstnanci (61 %). Středoškolsky vzdělaným respondentům náleží 39 % podíl.

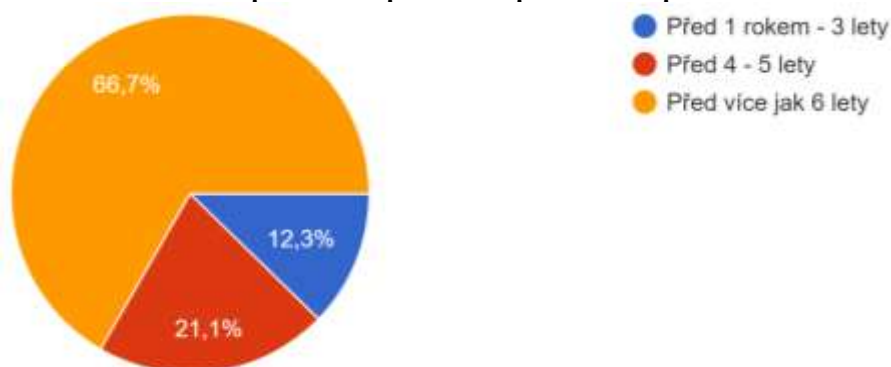
**Obrázek 8 - Struktura respondentů dle vzdělání**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

V rámci dotazníkového šetření došlo k oslovení celé vybrané oblasti, bylo tedy nezbytné položit otázku, jak dlouho ve společnosti pracují (Obrázek 9). Více jak polovina respondentů pracuje ve společnosti XY a.s. déle než 6 let, což poukazuje na spokojenost zaměstnanců. Společnost XY a.s. si svých zaměstnanců váží a nabízí jim mnoho benefitů, i to může být důvodem nadpoloviční většiny stálých zaměstnanců. 21 % dotazovaných nastoupilo před 4–5 lety, 12 % pracuje ve společnosti méně než 3 roky.

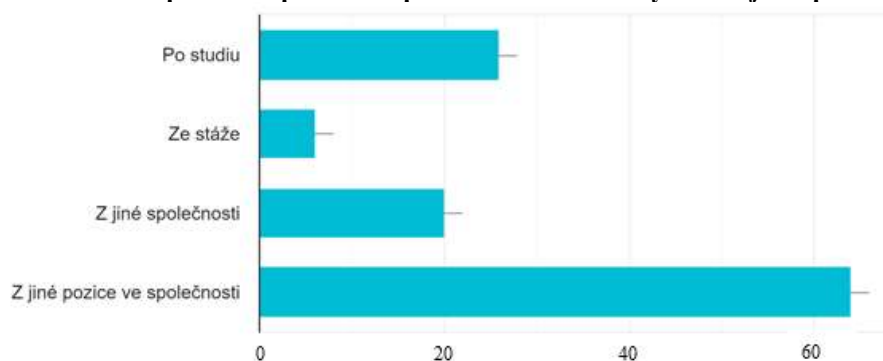
**Obrázek 9 - Délka pracovního poměru respondentů u společnosti XY a.s.**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Dále bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že největší skupinu (64 respondentů) tvoří respondenti, kteří do oddělení lidských zdrojů přestoupili z jiné pozice v rámci společnosti (Obrázek 10). Tento výsledek též poukazuje na spokojenost zaměstnanců se společností XY a.s. jako zaměstnavatelem. V případě změny zaměstnání hledali dotazovaní v interní nabídce volných pracovních míst, aby mohli u společnosti zůstat. Druhou největší skupinu tvoří respondenti, kteří do společnosti nastoupili po studiu. K této skupině je možné připočítat respondenty, kteří u společnosti zůstali po absolvování stáže během vysokoškolského studia (celkem 30 respondentů). Zbývajících 20 dotázaných nastoupilo do oddělení lidských zdrojů z jiné společnosti.

**Obrázek 10 - Působení respondentů před nástupem do oddělení lidských zdrojů u společnosti XY a.s.**

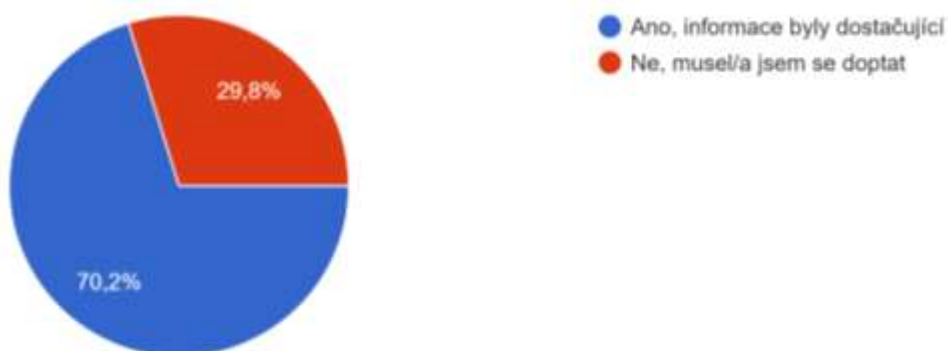


Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Následující otázky z dotazníkového šetření již směřovaly k adaptačnímu procesu. Respondenti byli dotázáni, zda informace, které jim byly předány při nástupu do společnosti, byly dostačující. Volili ze dvou možných odpovědí – „ano, informace byly dostačující“, nebo „ne, musel/a jsem se doptat“. V 70 % respondenti zvolili kladnou

odpověď a při nástupu do společnosti získali veškeré potřebné informace. Zbývající část 30 % si musela některé informace zjistit sama (Obrázek 11). Příčina je v předání neúplných informací zaměstnanci náborového a personálního oddělení, kteří jako první přicházejí do kontaktu s nastupujícími zaměstnanci. Důvodem může být i skutečnost, že nový zaměstnanec nestačil všechny potřebné informace zaznamenat, proto by nejdůležitější pokyny měly být předány v tištěné podobě. Přestože většina odpovědí byla kladných, je důležité této problematice věnovat ještě větší pozornost.

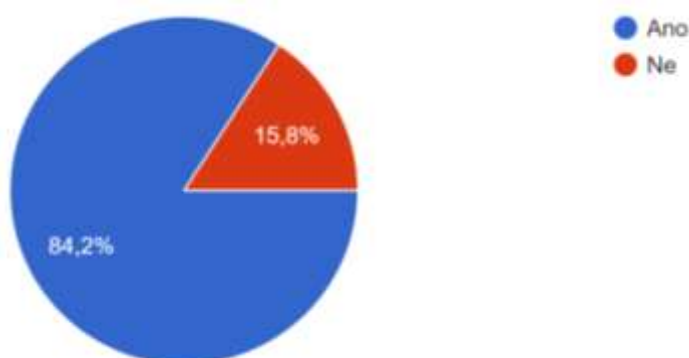
**Obrázek 11 - Spokojenost s předanými úvodními informacemi**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Pro nově nastupujícího zaměstnance je nesmírně důležité vědět, kam má první pracovní den jít, kde bude jeho pracoviště. Neznalost této informace činí člověka nejistým a může negativně ovlivnit i první dojem z nového prostředí. Obrázek 12 ukazuje, že 84 % respondentů si bylo jisto, kde je jejich nové pracoviště. Nevědomost zbylých 16 % byla s největší pravděpodobností zapříčiněna velikostí společnosti, neboť se jedná o rozlehlé prostory a člověk, který je v tomto prostředí poprvé, může snadno ztratit orientaci. Náborové centrum každému novému zaměstnanci předá při nástupu plánek, ovšem s ohledem na výsledky šetření není dostatečně přehledný. Řešením může být i jejich osobní pomoc při pohybu nového zaměstnance po areálu společnosti v jeho první pracovní den.

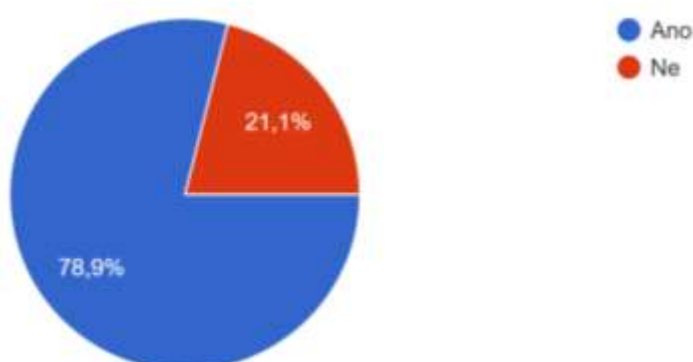
**Obrázek 12 – Znalost umístění nového pracovního místa**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Dle adaptačního manuálu společnosti by první den na novém pracovišti měl proběhnout rozhovor nového zaměstnance s vedoucím. Dotazníkové šetření odhalilo, že u 21 % respondentů tento rozhovor neproběhl (Obrázek 13), přitom úvodní setkání nového zaměstnance s vedoucím je důležité pro navázání jejich pracovního vztahu. Vzniká prostor pro vyjasnění, co se konkrétně od nastupujícího zaměstnance očekává, s kým bude spolupracovat, vhodné je i představení nového kolektivu spolupracovníků. Přestože 79 % respondentů absolvovalo tento rozhovor, je nezbytné důležitost tohoto kroku v rámci adaptačního procesu ve společnosti zdůraznit. Je v zájmu vedoucího pracovníka, aby nový zaměstnanec již od začátku věděl, že se stal součástí pracovního kolektivu a své případné pracovní problémy má s kým řešit. Přispívá to jednak k budování dobrých vztahů na pracovišti a jednak k motivaci nového zaměstnance svědomitě a co nejlépe vykonávat svěřené úkoly.

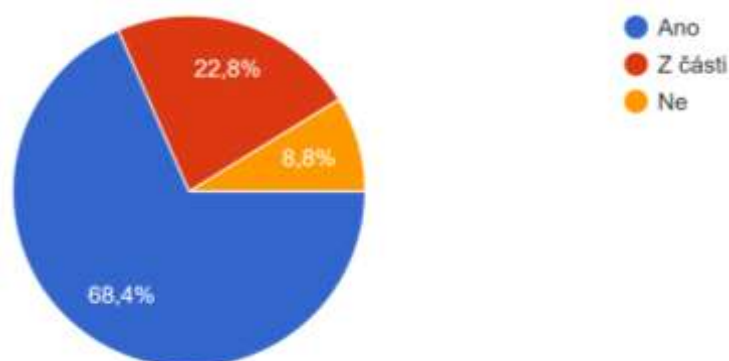
**Obrázek 13 – Uskutečnění úvodního rozhovoru s vedoucím**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Vědomí, že je nově příchozí zaměstnanec očekáván, ovlivňuje také připravenost jeho pracovního místa, např. pracovním počítačem, telefonem, pomůckami, které bude k výkonu své práce potřebovat. V takovém případě nic nebrání zahájení plnění pracovních úkolů. Obrázek 14 představuje odpověď na otázku připravenosti pracovního místa při nástupu respondentů. V 68 % bylo vše potřebné připraveno. 23 % respondentů zvolilo odpověď „z části“, což může být způsobeno například zdoluhavým procesem udělování přístupových oprávnění do personálních systémů. Spolupracovníci připraví pracovní místo, jak ze své pozice nejlépe mohou, ale neovlivní např. zřízení přístupových oprávnění, novému zaměstnanci tak není umožněno zahájení plnění pracovních povinností ihned po nástupu. Zbývajících 9 % respondentů své místo nemělo připravené. K takové situaci by nemělo docházet, protože to jednak komplikuje hladký průběh nástupu nového zaměstnance, jeho zaučení na novou pozici, vysvětlení pracovních postupů, jednak to může v novém zaměstnanci vyvolat pochybnosti, zda je jeho pracovní pozice skutečně pro společnost potřebná.

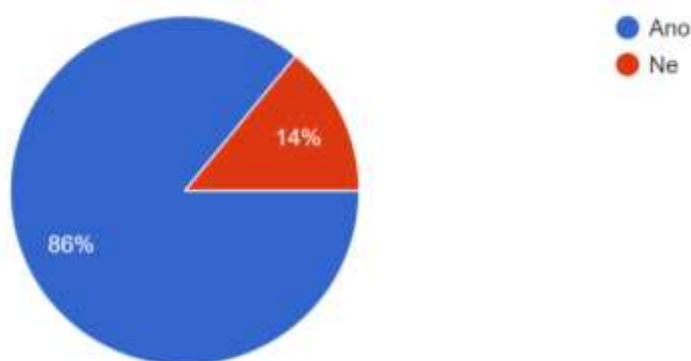
**Obrázek 14 – Připravenost pracovního místa první den na pracovišti**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Dojmy z prvního dne na pracovišti jsou ovlivněny mnoha okolnostmi, mimo jiné rozsahem prvotních informací předaných pracovníky náborového a personálního oddělení na úvodním školení, absolvováním úvodního rozhovoru s vedoucím pracovníkem či připraveností pracovního místa. Pozitivní dojem z prvního dne mělo 86 % respondentů (Obrázek 15).

**Obrázek 15 – Pozitivní dojem z prvního dne na pracovišti**

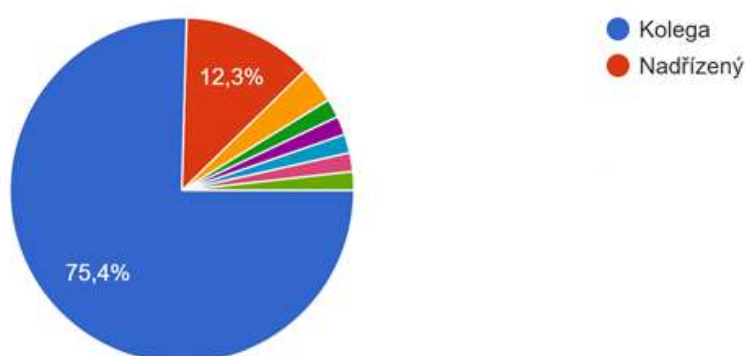


Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Novému zaměstnanci byl většinou přidělen mentor (77 % respondentů), tedy osoba, která předává novému kolegovi informace, své zkušenosti a je mu oporou během celého adaptačního procesu. V ostatních případech nebyl nikdo přímo jmenován a k zaučování docházelo od více kolegů. 7 % respondentů uvedlo, že si museli veškeré informace zjišťovat sami - nikdo jim neřekl, jak se jednotlivé úkony dělají.

Obrázek 16 znázorňuje odpověď na otázku, kdo zastával roli mentora. V 75 % byl tento úkol přidělen kolegovi, ve 12 % se role ujal přímo nadřízený. V ostatních případech mentorovalo více kolegů nebo mentor chyběl úplně.

**Obrázek 16 – Role mentora**



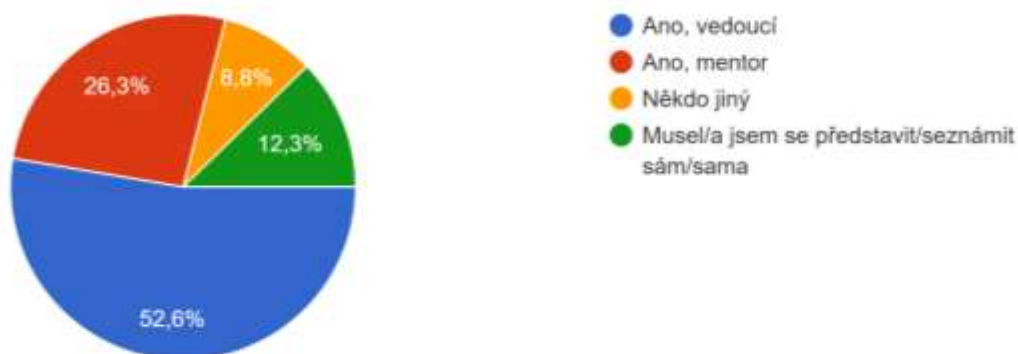
Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Bylo již zmíněno, že adaptací se rozumí také socializace v pracovním kolektivu. Prvním krokem je seznámení nového zaměstnance s kolegy na pracovišti, které by mělo proběhnout prostřednictvím vedoucího pracovníka či mentora. Nejčastěji respondenty představil jejich vedoucí (53 %), dále mentor (26 %) nebo jiný kolega (9 %). Bohužel ve 12 % se respondenti museli představit sami (Obrázek 17), což může být pro někoho



stresující a může tím být ovlivněn i celý proces adaptace nového zaměstnance jak v pracovní, tak sociální rovině. Navázání vztahů od okamžiku vstupu na nové pracoviště je nesmírně důležité pro spokojenost zaměstnanců.

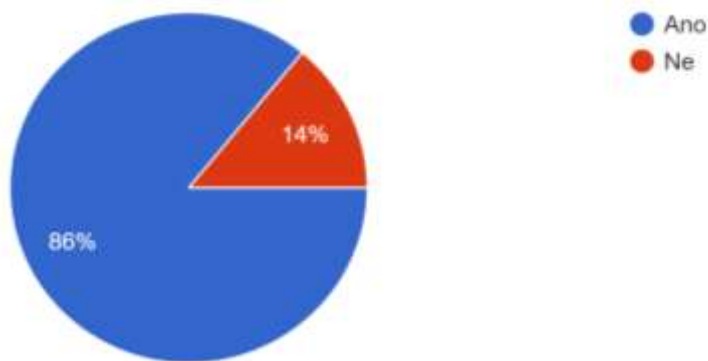
**Obrázek 17 – Seznámení respondenta 1. den na pracovišti**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Následující dvě otázky se týkaly mentora. Jde o důležitou osobu, která s novým zaměstnancem pracuje od samého začátku a může významně ovlivnit nejen celý proces zapracování nového kolegy, ale i jeho rychlé začlenění do pracovního kolektivu. Proto je např. vhodné, aby nového kolegu provedl společnými prostory. K tomu dle dotazníkového šetření došlo v 86 %, zbylí respondenti se zeptali, nebo si prostory sami prozkoumali (Obrázek 18).

**Obrázek 18 – Prohlídka společných prostor s mentorem**

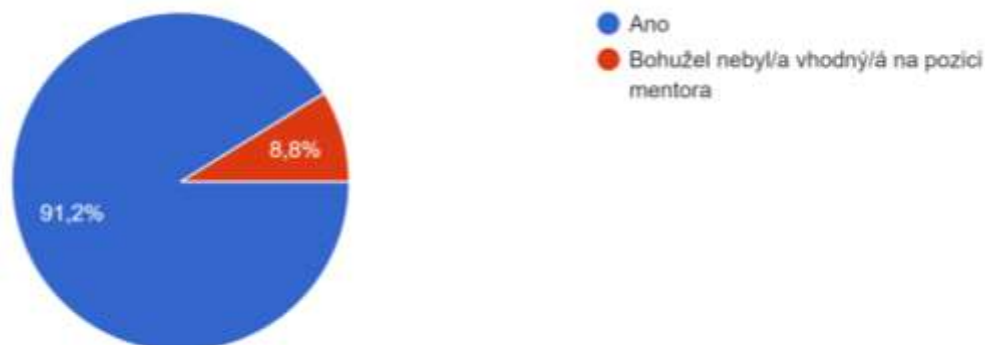


Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Role mentora nemá přesná pravidla, nemusí být vhodná pro každého a ne každý je ochoten ji vykonávat. Respondenti hodnotili, zdali byl jejich mentor dobrým učitelem a uměl předat potřebné informace. Schopnost předávat pracovní informace a zkušenosti je

ovlivněna jednak osobností mentora, jednak jeho pracovními zkušenostmi. Přes 90 % respondentů odpovědělo kladně, tedy mentor byl vhodně zvolen (Obrázek 19).

Obrázek 19 – Spokojenost s přiděleným mentorem

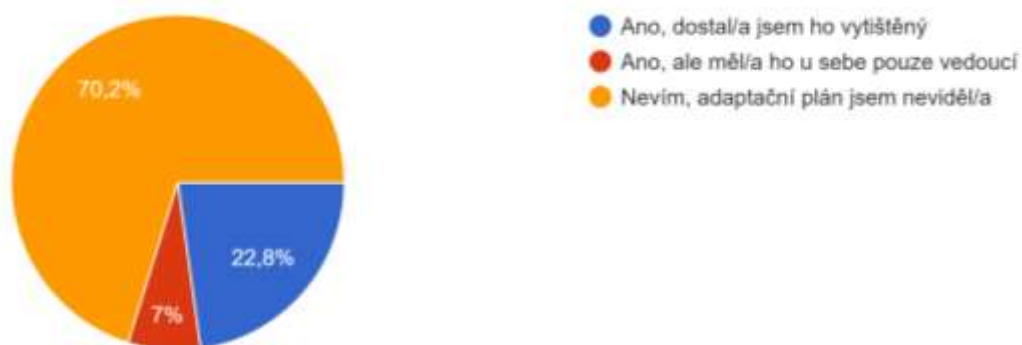


Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Způsob, jakým bude mentor předávat informace a zkušenosti novému kolegovi, je na jeho uvážení. V ideálním případě mu věnuje pozornost a práci názorně ukazuje. Pokud nemá dostatek času, popř. zájmu, předá novému zaměstnanci pracovní materiály v tištěné podobě. V případě respondentů se mentor věnoval adaptaci osobně v 79 %. 14 % respondentů obdrželo materiály, ze kterých se jednotlivé pracovní postupy museli naučit. U zbylých 7 % dotázaných došlo ke kombinaci obou postupů, mentor novému zaměstnanci vysvětlil, co mu nebylo z tištěných materiálů srozumitelné, popř. co v nich v souvislosti s pracovním zařazením nenašel, ale k výkonu své práce potřeboval.

Dle interních dokumentů by se adaptace ve společnosti XY a.s. měla řídit adaptačním plánem. Ve skutečnosti byl využit v 77 % (70 % respondentů adaptační plán dostalo vytištěný, v 7 % si plán ponechal u sebe vedoucí) (Obrázek 20). 23 % respondentů adaptační plán nemělo k dispozici ani k nahlédnutí, těžko lze určit, zdali byl nebo nebyl vytvořen. Nový zaměstnanec tak neměl přehled o tom, jak bude jeho adaptace probíhat.

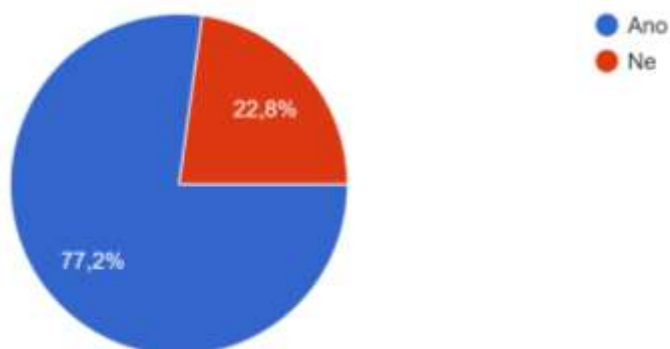
**Obrázek 20 – Použití adaptačního plánu při adaptaci**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Adaptace nových pracovníků probíhá v rámci tříměsíční zkušební doby. Respondentům byla položena otázka, zdali pro ně byla adaptace dostačující. V 74 % odpověděli ano, ve zbylých případech tomu tak nebylo. Následně měli respondenti zhodnotit tento rozsah obecně v rámci oblasti (Obrázek 21), pozitivně odpovědělo dokonce 77 %. Těm, kteří zvolili odpověď ne, byl dán prostor navrhnout dle jejich názoru potřebnou délku adaptačního procesu. Většina respondentů se shodla na 6 měsících, často uváděli individuální průběh. Pro plné porozumění práce v oddělení lidských zdrojů byla zmíněna doba až jednoho roku.

**Obrázek 21 – Dostatečnost délky adaptačního procesu**

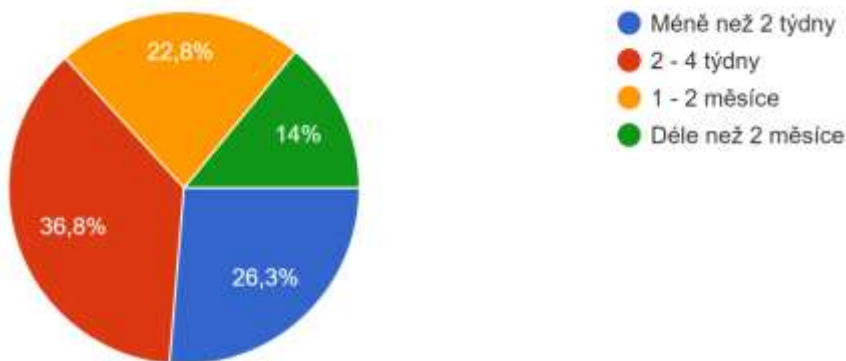


Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Socializace nového zaměstnance je nedílnou součástí adaptačního procesu. U každého jedince je doba potřebná k začlenění do kolektivu různá, záleží jak na osobnosti nového zaměstnance, tak na týmu, do kterého nastupuje. Nejvíce respondentů (37 %) se kolektivu přizpůsobilo v rozmezí dvou až čtyř týdnů (Obrázek 22), 26 % respondentů se

zvládlo začlenit již během prvních dvou týdnů. Ve 23 % došlo k socializaci do dvou měsíců, u ostatních respondentů (14 %) proces trval déle než dva měsíce.

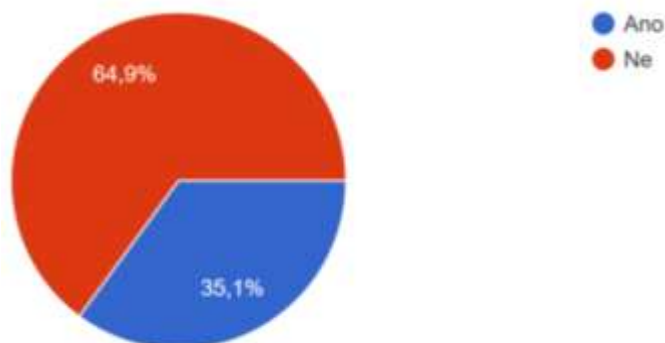
Obrázek 22 – Délka socializace



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Adaptační proces by měl být zakončen hodnotícím rozhovorem nového zaměstnance s vedoucím, ovšem u 65 % respondentů k němu nedošlo (Obrázek 23). Během závěrečného setkání je zhodnoceno, jak se nový zaměstnanec adaptoval na novém pracovišti, jak zvládl pracovní úkoly, současně vzniká prostor pro sdělení vzájemných očekávání, je tak přínosem pro vedoucího i zaměstnance. Vedoucí pracovník zjistí, jak je nový zaměstnanec spokojen, jak vidí vzájemnou spolupráci do budoucna, jak proběhl celý proces adaptace nového zaměstnance, co je třeba zlepšit, změnit, popř. co v procesu adaptace chybělo a je třeba doplnit. Zaměstnanec se naopak dozví, jak si v práci vedl, co se mu podařilo, nebo naopak nepovedlo, co je třeba zlepšit, jak se bude případně jeho pozice dále rozvíjet.

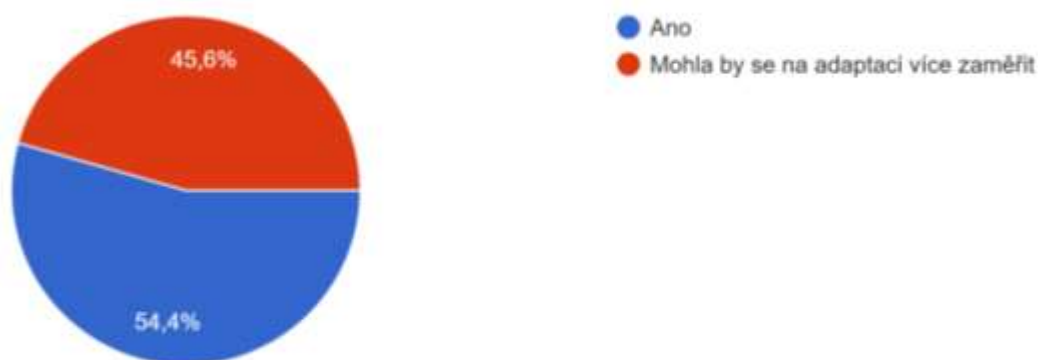
Obrázek 23 – Uskutečnění hodnotícího rozhovoru s vedoucím



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

V následujících dvou otázkách byla zjištěna celková spokojenost respondentů s adaptačním procesem. 54 % respondentů zastává názor, že společnost XY a.s. věnuje adaptaci nových nástupů dostatečnou pozornost, necelá polovina dotázaných si naopak myslí, že je třeba procesu zapracování nového zaměstnance věnovat více pozornosti (Obrázek 24). Protože se jedná o poměrně velkou část respondentů, bylo by vhodné a žádoucí se tomuto tématu nadále věnovat. Ke zdokonalení celého procesu adaptace nových zaměstnanců může významně pomoci vzájemná komunikace nového zaměstnance a ostatních zaměstnanců, tedy i vedoucího pracovníka v průběhu celého adaptačního procesu (nejen formou závěrečného hodnotícího pohovoru, jak bylo uvedeno v předchozím odstavci).

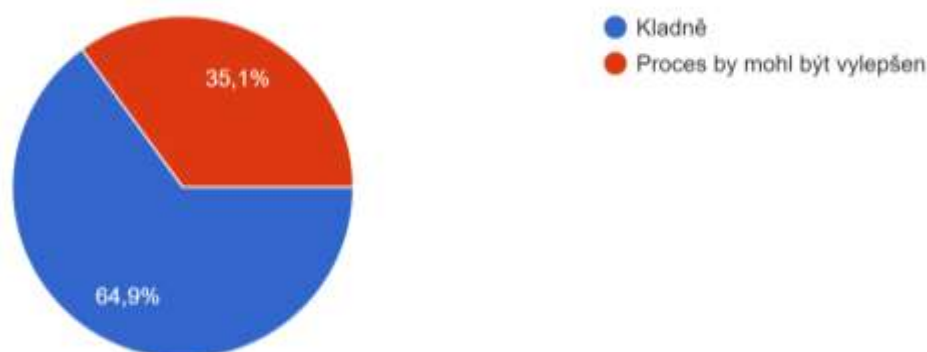
Obrázek 24 – Dostatečná pozornost společnosti věnovaná adaptaci nových zaměstnanců



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Na další položenou otázku, jak respondenti celkově hodnotí adaptaci, odpovědělo kladně 65 % (Obrázek 25). 35 % zaměstnanců by proces vylepšilo např. vytvořením adaptačních plánů na konkrétní pozici, přidělením mentora na období delší než jen 3 měsíce, vytvořením jednotných návodů pracovních postupů, svědomitějším výběrem mentora.

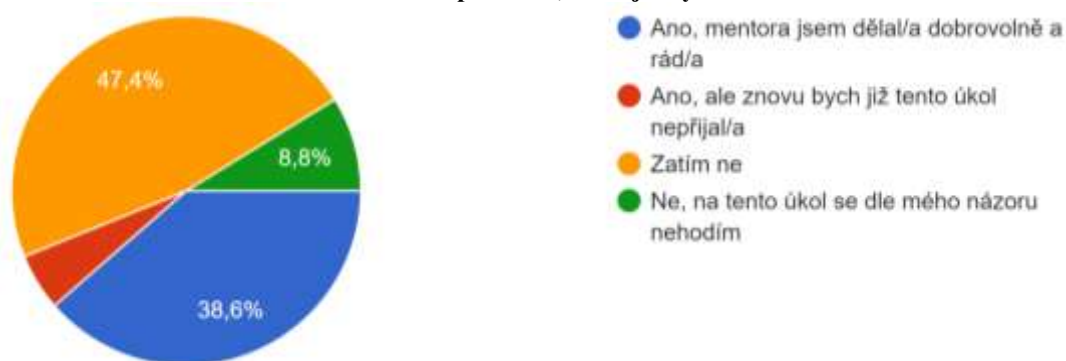
**Obrázek 25 – Celkové hodnocení adaptace**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Poslední dosud nezmiňovaná otázka první části dotazníku odhalila, kolik respondentů bylo mentorem (Obrázek 26). 44 % respondentů již nového kolegu zaučovalo, avšak 5 % z nich uvedlo, že by tento úkol znovu nepřijalo (důvody byly zjišťovány v druhé části dotazníku). Nadpoloviční část respondentů zatím neměla možnost mentorování vyzkoušet - 9 % uvedlo, že se pro tento úkol nehodí. Tuto skutečnost je vhodné včas sdělit svému vedoucímu, pro kterého je tato informace důležitá v okamžiku, kdy hledá mentora pro nově nastupujícího kolegu.

**Obrázek 26 – Respondenti, kteří již byli mentorem**



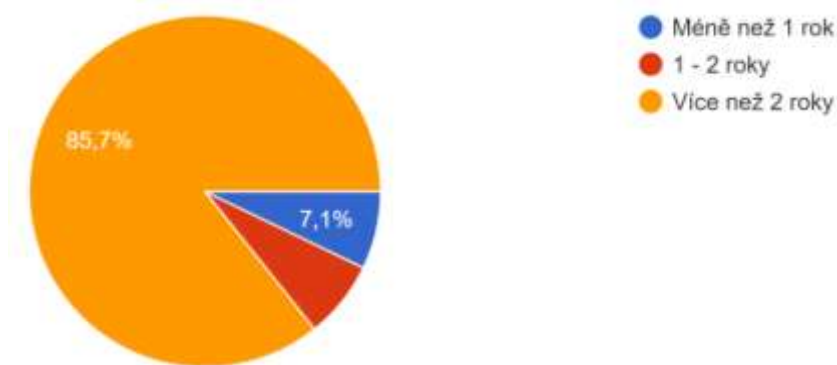
Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

#### 4.4.2 Hodnocení mentoringu

Druhá část dotazníku je určena pouze pro respondenty, kteří již byli nebo jsou mentorem, ostatním respondentům bylo poděkováno za jejich čas a ochotu ke spolupráci a dotazník mohl být ukončen. Počet respondentů odpovídá počtu kladných odpovědí v Obrázku 26 – druhou část dotazníku tedy vyplnilo 50 respondentů (44 % z celkového počtu dotázaných). Bylo již zmíněno, že roli mentora by měla zastávat osoba, která je

zkušená ve své práci. První otázka druhé části dotazníku zjišťovala, jak dlouho respondent vykonává práci v oddělení lidských zdrojů u společnosti XY a.s. (Obrázek 27). V 86 % se jedná o zaměstnance, kteří jsou na pozici více než 2 roky. Zbýlá část je rovnoměrně rozdělena mezi dobu kratší než 1 rok a 1-2 roky.

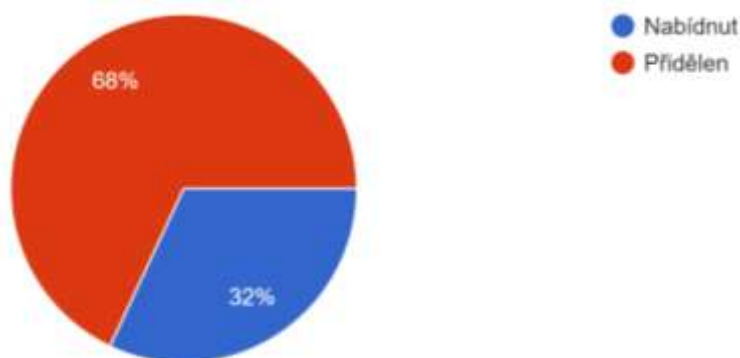
**Obrázek 27 – Doba výkonu práce v oddělení lidských zdrojů u společnosti XY a.s.**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Mentor by měl předávat informace a zkušenosti s chutí, aby byli spokojeni on i nový zaměstnanec, neboť se jedná o proces trvající několik měsíců. V 68 % byl tento úkol respondentům přidělen, což ovšem neznamená, že by jej v případě volby nepřijali. 32 % respondentů byla funkce mentora nabídnuta (Obrázek 28).

**Obrázek 28 – Nabídnutí či přidělení role mentora**

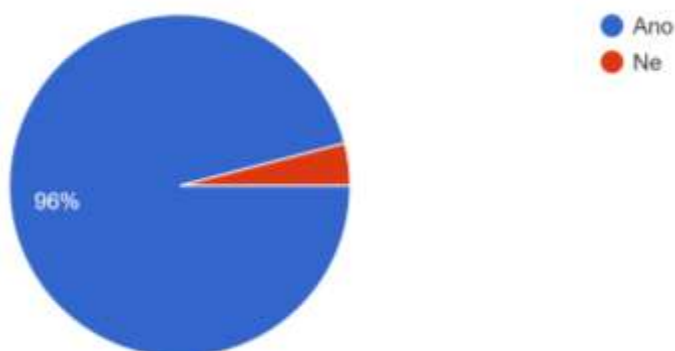


Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Již bylo zmíněno v teoretické části, jak důležité je uvítání nového zaměstnance první den na novém pracovišti. Protože ve společnosti XY a.s. tuto činnost vykonává mentor, je nezbytným předpokladem informovat zaučujícího pracovníka o dni a čase nástupu nového kolegy. V rámci dotazníkového šetření 96 % respondentů tuto informaci

dostalo, zbylá 4 % dotázaných nebyla včas informována, nebo byla tímto úkolem pověřena jiná osoba pracovního kolektivu (Obrázek 29).

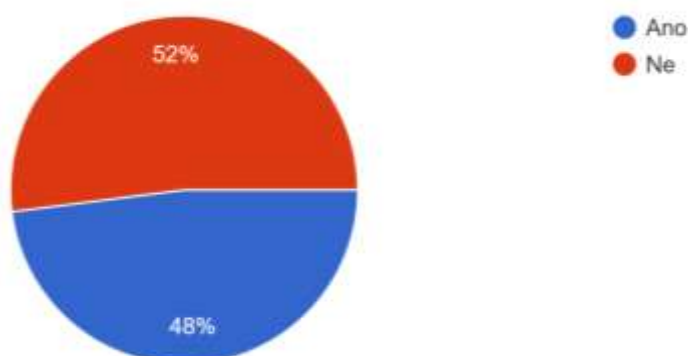
**Obrázek 29 – Povědomí mentora o dni a čase nástupu nového kolegy**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

První část dotazníkového šetření odhalila, že ne ve všech případech je využíván adaptační plán. Jak tomu bylo v případě, kdy mentorovali respondenti, znázorňuje Obrázek 30. Adaptační plán má pomoci jak novému zaměstnanci, tak mentorovi v průběhu adaptačního procesu. Bohužel pouze 48 % respondentů uvedlo, že tento dokument využilo. Adaptační plán, který by měl být sestaven vedoucím zaměstnancem ještě před nástupem nového zaměstnance, má sloužit k vzájemné informovanosti nového zaměstnance a mentora. Nový zaměstnanec je s adaptačním plánem seznámen při úvodním rozhovoru s vedoucím. Pokud tento dokument není zaměstnanci a mentorovi k dispozici, nemůže plnit svůj účel, tedy informovat, s čím má být nový zaměstnanec v průběhu adaptačního procesu seznámen, jaké úkoly má plnit.

**Obrázek 30 – Práce mentora s adaptačním plánem**

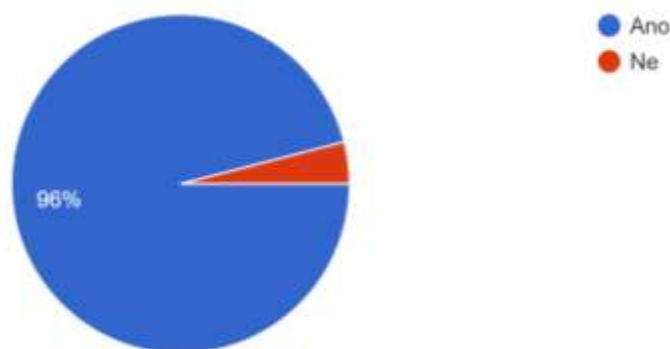


Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)



Nové pracovní prostory jsou pro nastupujícího pracovníka nepřehledné, obzvlášť pokud jsou rozlehlé, jako v případě společnosti XY a.s. Proto je vždy vhodné, aby mentor provedl nového kolegu společnými prostory, ukázal, kde se co nachází, kde najde kolegy, se kterými bude přímo spolupracovat, kde je zázemí, např. kuchyňka, toalety, jídelna. Takto postupovalo 96 % dotázaných (Obrázek 31). Prohlídku může uskutečnit také jiný kolega či vedoucí pracovník první den na novém pracovišti. Mentor je osobou, se kterou přichází nový zaměstnanec nejčastěji do kontaktu v průběhu adaptace, měl by tedy tuto úlohu plnit on. Přispěje tím k tomu, že se nový pracovník bude cítit na novém pracovišti příjemněji.

**Obrázek 31 – Provedení nového kolegy kanceláří/budovou**

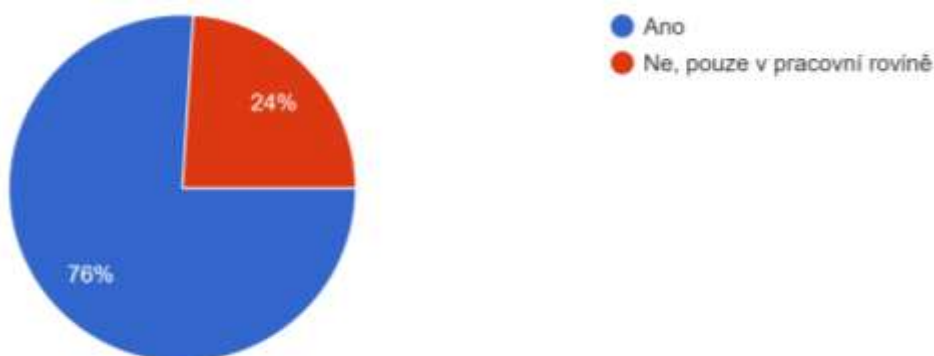


Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Na otázku, co je nejdůležitější při mentoringu, respondenti nejčastěji odpovídali trpělivost a lidský přístup. Mentor má být novému zaměstnanci oporou, protože podle jeho přístupu se vyvíjí adaptace nového zaměstnance i jeho vztah ke společnosti. Respondenti dále uváděli: zkušenosti mentora, ochotu pomáhat a naslouchat, jeho otevřenost a schopnost komunikace.

Rozdělení adaptace na pracovní a sociální rovinu bylo již několikrát zmíněno. Důležitost obou částí je zřejmá, bez řádné socializace se zaměstnanec necítí v práci dostatečně spokojen, to se odráží i na jeho pracovních výkonech. Respondenti byli dotázáni, zdali pomáhali v roli mentora novému zaměstnanci jak v rovině pracovní, tak i sociální. 76 % odpovědělo kladně, tedy pomáhali v obou rovinách (Obrázek 32).

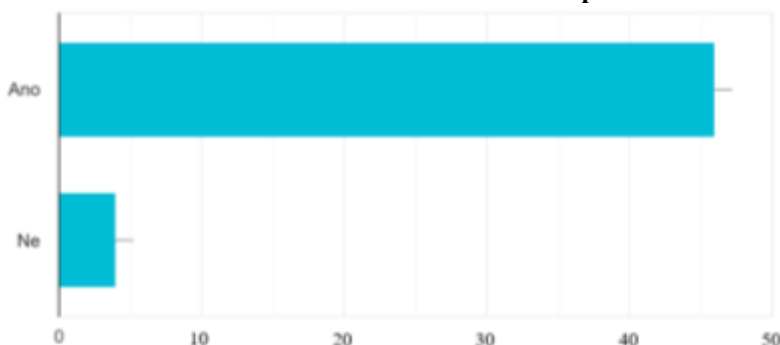
**Obrázek 32 – Pomoc mentora v pracovní i sociální rovině adaptace**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Na následující otázku, zdali je rychlost pracovní adaptace ovlivněna socializací nového zaměstnance, odpovědělo záporně pouhých 8 % (Obrázek 33). Lze tedy konstatovat, že většina mentorů si uvědomuje, jak důležitá je úloha socializace v celém adaptačním procesu, že přispívá nejenom k tomu, aby se nový pracovník co nejrychleji sžil s novým pracovním kolektivem a cítil se dobře na novém pracovišti, ale i k plnění jeho pracovních úkolů a k rychlejší samostatnosti v práci.

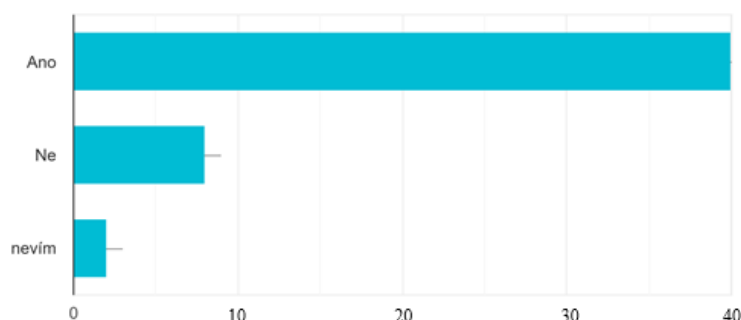
**Obrázek 33 – Vliv socializace na adaptaci**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Pojem adaptační plán byl již několikrát zmíněn. 80 % respondentů považuje tento dokument za přínosný (Obrázek 34). Ostatní respondenti zvolili buď odpověď „nevím“, nebo jim adaptační plán přijde zbytečný. V současné době je adaptační plán vytvořen obecně - je shodný pro veškeré pozice společnosti XY a.s. Jeho význam by se zvýšil v případě vytvoření adaptačního plánu na konkrétní pracovní pozici, pomohl by i samotným mentorům v procesu zaučování nových zaměstnanců a změnil by názor na přínos adaptačního plánu v procesu adaptace.

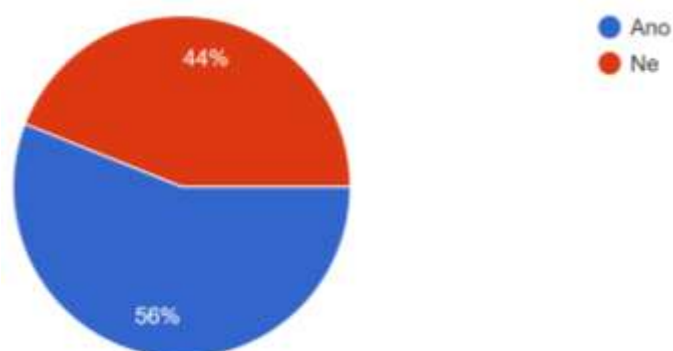
**Obrázek 34 – Přínosnost adaptačního plánu**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

V závěru adaptačního procesu by mělo dojít k rozhovoru nového zaměstnance s vedoucím pracovníkem, jehož cílem je zhodnotit celý průběh adaptace. Informace k tomuto setkání poskytují kolegové, kteří spolupracovali s novým zaměstnancem, a především mentor. 56 % respondentů předalo vedoucímu pracovníkovi zprávu o průběhu adaptace nového zaměstnance, významné procento dotázaných (44 %) však tyto informace nepředalo (Obrázek 35). Důvodem může být skutečnost, že o to nebyli vedoucím pracovníkem požádáni, a závěrečný rozhovor se uskutečnil na základě informací, které vedoucí pracovník získal osobně v průběhu adaptace nového zaměstnance. V takovém případě vedoucí pracovník nevzal v úvahu názory mentora a spolupracovníků nového kolegy, kteří s ním přišli v průběhu zaučování do přímého kontaktu, a jejichž názor by byl určitě přínosný. Dalším důvodem je skutečnost, že závěrečný rozhovor neproběhl a informace o průběhu adaptace se tak staly nepodstatné.

**Obrázek 35 – Předání informací o adaptaci pro uskutečnění závěrečného hodnocení**



Zdroj: výstup z dotazníkového šetření pomocí Google Formuláře (2020)

Poslední otázkou dotazníku byl zjištěn zájem o mentorování – zdali by respondenti (kteří již byli mentory) chtěli být v budoucnu opět mentory. Přesně tři čtvrtiny respondentů odpověděly kladně, v ostatních případech respondenti uvedli, že se jedná o časově náročný úkol. Novému zaměstnanci je potřeba věnovat velkou část pracovní doby, mentor má velmi omezený čas na svoji vlastní práci. Je také třeba trpělivosti, ne každý je svojí povahou vhodný k zaučování nových zaměstnanců. I přes složitost úkolu mentorování je většina respondentů ochotna nové kolegy zaučovat. Po zodpovězení poslední otázky bylo respondentům poděkováno za vyplnění dotazníku a byl jim popřán hezký zbytek dne. K odeslání došlo po kliknutí na tlačítko odeslat.

## **5 Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení**

Výsledky dotazníkového šetření vypovídají o poměrně uspokojivém procesu adaptace nových zaměstnanců společnosti XY a.s. Tato kapitola obsahuje shrnutí celkového vyhodnocení dotazníkového šetření, dle zjištěných nedostatků jsou navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení adaptačního procesu u společnosti XY a.s.

### **5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 114 respondentů z oddělení lidských zdrojů, většinu tvořily ženy, což je způsobeno nízkým počtem mužů pracujících v této oblasti. Více jak polovina respondentů dosahuje věku 36-50 let, druhou nejpočetnější skupinou je 26-35 let. Vzdělání převažuje vysokoškolské, na některých pozicích je přímo vyžadováno. Více jak polovina dotázaných zaměstnanců pracuje u společnosti XY a.s. více jak 6 let, což vypovídá o spokojenosti zaměstnanců se společností jako zaměstnavatelem. Do oddělení lidských zdrojů nastoupilo 56 % respondentů z jiné společnosti, v ostatních případech přestoupili z jiné pozice v rámci společnosti, nebo nastoupili po studiu – část absolventů vykonávala u společnosti XY a.s. vysokoškolskou stáž.

Další otázky se již týkaly samotného adaptačního procesu. Dle odpovědí lze konstatovat, že je adaptační proces ve společnosti XY a.s. převážně kladně ohodnocen. Ve většině případů byl první dojem respondenta pozitivní, byly sděleny veškeré potřebné nástupní informace, respondenti věděli, kam mají první pracovní den jít, proběhl úvodní rozhovor s vedoucím, v rámci adaptačního procesu byl zvolen mentor (nejčastěji kolega nového zaměstnance), respondent byl první den seznámen se svými spolupracovníky. Mentori se ve většině případů ujali role zodpovědně, věnovali se novému zaměstnanci osobně a provedli ho společnými prostory.

Na druhou stranu značná část respondentů uvedla, že jejich pracovní místo nebylo zcela připravené, orientace v rámci společnosti byla i dle obdržené mapy špatná, adaptační plán nebyl novému zaměstnanci vůbec prezentován, délka adaptačního procesu nebyla zcela dostačující, v závěru adaptace neproběhl hodnotící rozhovor s vedoucím. Necelá polovina respondentů zastává názor, že by společnost měla adaptaci věnovat více pozornosti. V otevřené otázce byly vyjádřeny podněty ke zlepšení, například vytvoření

adaptačních plánů na konkrétní pozice, sjednocení návodů pro základní pracovní postupy, vedení nového zaměstnance k aktivnímu přístupu při adaptaci, prodloužení doby adaptačního procesu na 6 měsíců.

44 % respondentů uvedlo, že roli mentora již vykonávalo. Pro tyto zaměstnance byla určena také druhá část dotazníku, která zahrnovala otázky k tématu mentoringu. 86 % respondentů vykonává práci v oddělení lidských zdrojů u společnosti XY a.s. déle jak 2 roky. Ve většině případů byl úkol být mentorem přidělen a byly předány přesné informace o termínu nástupu nového zaměstnance. Téměř ve všech případech mentor provedl nového kolegu společnými prostory, pomohl jak v pracovní, tak v sociální rovině adaptace. V 52 % nebyl při mentorování využit adaptační plán, někteří respondenti nepovažují tento nástroj za přínosný. Pro závěrečné hodnocení nového zaměstnance vedoucím poskytlo informace o adaptaci pouhých 56 % mentorů. Respondenti, kteří již zastávali roli mentora, uvedli jako důležité při mentoringu: komunikace, lidský přístup, trpělivost, zkušenosti, důvěra, otevřenost, empatie, ochota pomáhat, povzbuzovat nastupujícího kolegu a seznámit jej s ostatními členy týmu. Velké procento respondentů z této skupiny (75 %) by úkol mentorování znovu přijalo, ostatní jako důvod neochoty vykonávat tuto činnost uvedli časovou náročnost úlohy mentora.

Mezi hlavní nedostatky adaptačního procesu lze tedy řadit:

- obecný plán adaptace, shodný pro veškeré pozice ve společnosti, což vede k jeho opomíjení a nevyužití v rámci adaptačního procesu,
- nedostatečná orientace nových zaměstnanců v rámci společnosti,
- krátká doba adaptačního procesu,
- neuskutečnění závěrečného rozhovoru s vedoucím pracovníkem.

## **5.2 Návrhy na zlepšení adaptačního procesu**

Na základě výsledků z dotazníkového šetření jsou navržena doporučení, která by měla vést k vylepšení současného procesu adaptace ve společnosti XY a.s.

### **Vytvoření adaptačních plánů na jednotlivé pozice**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že současný adaptační plán (Příloha 3) je příliš obecný pro vybrané oddělení lidských zdrojů. Vedoucí pracovníci nemají motivaci použít tento nástroj z důvodu nutnosti dotvoření na danou pozici, což vyžaduje přípravu a čas. Adaptační plán by měl být prezentován během úvodního pohovoru nového zaměstnance s vedoucím první den na novém pracovišti. 70 % respondentů adaptační plán při nástupu do společnosti vůbec nevidělo, s velkou pravděpodobností nebyl vytvořen. O sestavení adaptačního plánu by měl vedoucího pracovníka požádat také mentor, který může dle plánu systematicky vést nového zaměstnance adaptačním procesem. Respondenti, kteří již byli mentory, použili adaptační plán pouze ve 48 %, přitom jeho přínos pro adaptační proces uvedlo velké procento dotázaných (80 %). Z dotazníkového šetření vyplynula nutnost úpravy současného adaptačního plánu.

Vytvořením adaptačních plánů na jednotlivé pozice vybrané oblasti (v rámci vybrané oblasti se nachází 30 různých pozic) společnost usnadní práci vedoucímu, který přijímá nového zaměstnance, dále mentorovi, kterému plán slouží jako podpora při zaučování, v neposlední řadě samotnému zaměstnanci, který bude přesně vědět, v jaké části adaptačního procesu se právě nachází a co ho ještě čeká. Novému zaměstnanci je předáváno velké množství informací, úkolů a je potřeba ho maximálně podpořit, aby se necítil nejistý. Správně vypracovaný adaptační plán poslouží v závěru adaptace také jako podklad pro závěrečné hodnocení nového zaměstnance. Mentor k dokumentu připojí své poznatky z adaptačního procesu a vedoucí tak může se zaměstnancem prodiskutovat jednotlivé kroky adaptace a zhodnotit je.

Společnost XY a.s. bude věnovat větší pozornost přípravě přijímání nových zaměstnanců formou vypracování adaptačních plánů na jednotlivé pracovní pozice. Při jejich tvorbě bude vedoucí pracovník vycházet z popisu pracovní pozice, na kterou je nový zaměstnanec přijímán, doplní, co je k tomu potřebné zvládnout po stránce teoretické i praktické - co konkrétně se musí během adaptačního procesu naučit, s jakými předpisy

a metodikami se musí nový zaměstnanec seznámit formou samostudia či školení. Adaptační plán musí být strukturován do jednotlivých bodů, aby zaučující se zaměstnanec věděl, které činnosti mu již byly vysvětleny, ukázány, a co by měl ještě během tohoto procesu zvládnout. Jako motivace pro tvorbu adaptačních plánů pro jednotlivá pracovní místa bude udělena mimořádná finanční odměna 500 Kč (před zdaněním) za zpracovaný adaptační plán příslušné profese, celkové náklady tak činí 15 000 Kč (na 30 pozic v rámci oblasti). Jejich vynaložení povede k zefektivnění adaptačního procesu a z dlouhodobého hlediska k usnadnění práce mentorů a vedoucích pracovníků se zapracováním nových zaměstnanců. Očekávat lze i větší ochotu stávajících zaměstnanců vykonávat funkci mentora.

### **Vytvoření podrobné mapy společnosti**

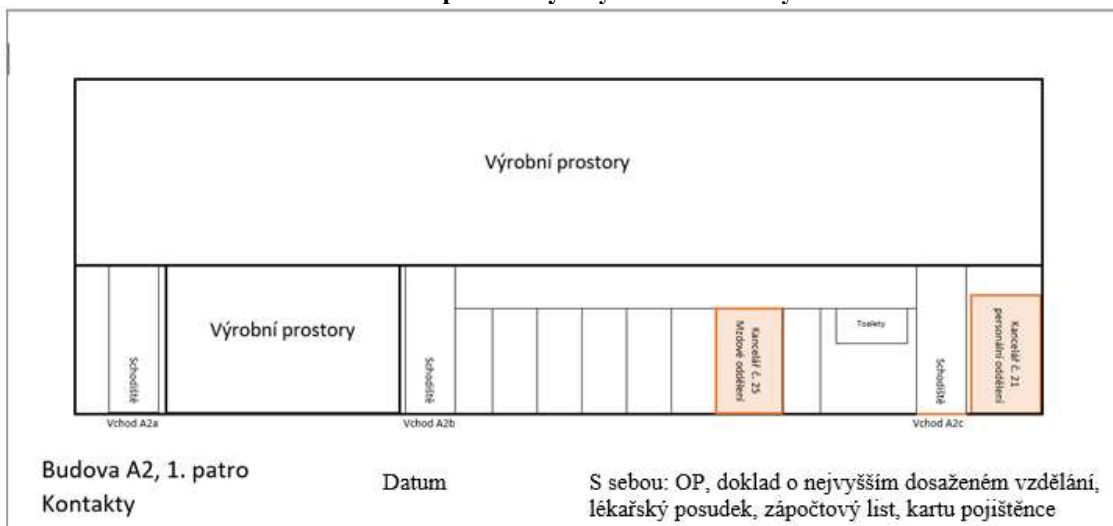
Prostory společnosti XY a.s. jsou rozlehlé, nově nastupující zaměstnanci mají často problém se orientovat. V rámci nástupního procesu je nezbytné navštívit náborové, personální, mzdové oddělení aj. Na náborovém oddělení obdrží zaměstnanec mimo jiných dokumentů i mapu, která má pomoci s orientací v areálu společnosti. Výsledky šetření však ukázaly, že tuto úlohu zcela neplní. Důvodem může být i skutečnost, že není dostatečně konkrétní. Nabízí se řešení vytvořit ke stávající mapě detailní plány každé budovy a nový zaměstnanec obdrží ty, ve kterých se nacházejí oddělení, která musí při nástupu do společnosti navštívit (personální, náborové, mzdové, zdravotnické centrum). Plány jednotlivých budov budou uloženy na intranetu společnosti a nastupujícímu zaměstnanci předány buď v tištěné podobě, nebo po vzájemné dohodě zaslány elektronicky.

Mapy budov budou vytvořeny v jednoduché podobě, aby byly srozumitelné pro všechny nové zaměstnance společnosti, nejenom pro pracovníky oddělení lidských zdrojů. Tisk jednotlivých map bude probíhat na náborovém centru při přípravě nástupních materiálů. Každému zaměstnanci bude nabídnut tištěný pláněk či elektronická verze zasláná prostřednictvím e-mailu. Dle vstupních nákladů je tisk jedné černobílé mapy formátu A4 odhadován na 0,18 Kč (společnost upřednostňuje černobílý tisk). Každý nově nastupující zaměstnanec obdrží mapy budov, kde se nacházejí: náborové oddělení, personální a mzdové oddělení, ordinace lékaře a konkrétní pracoviště. Při předpokladu jednostranného tisku činí náklady na jednoho zaměstnance 0,90 Kč. S velkou



pravděpodobností část zaměstnanců upřednostní elektronickou verzi mapy, možné je použití oboustranného tisku (náklady na oboustranný tisk jsou přibližně o 20 % nižší než v případě jednostranného tisku, celkové náklady na plány budov dosáhnou výše 0,72 Kč na jednoho zaměstnance). Ke každé mapě bude doplněn termín, kdy je možné oddělení navštívit, a seznam potřebných dokumentů (Obrázek 36).

**Obrázek 36 – Mapa budovy s vyznačení důležitých míst**



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

### Prodloužení adaptačního procesu

Délka adaptačního procesu nových zaměstnanců v oddělení lidských zdrojů je 3 měsíce, odpovídá délce zkušební doby. 23 % respondentů uvedlo, že doba adaptace není dostačující a bylo by vhodné ji prodloužit. V odpovědi na otevřenou otázku „*jak dlouho podle Vás skutečně trvá adaptace*“ respondenti nejčastěji uvedli 6 měsíců. Proces adaptování je velmi individuální, nelze přesně určit, kdy je člověk schopen vykonávat práci samostatně. Prodloužení adaptačního procesu ovšem přináší delší časové zatížení pro mentora. Bylo by tedy vhodné a efektivní délku adaptačního procesu nestanovit jednotně, ale v časovém rozpětí 3-6 měsíců (délka zkušební doby zůstane beze změny).

Ke konci třetího měsíce adaptačního procesu se uskuteční hodnotící pohovor nového zaměstnance, mentora a vedoucího pracovníka. Vznikne prostor pro vyjádření názorů na dosavadní úroveň adaptovanosti jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele (mentora a vedoucího pracovníka). V případě potřeby bude proces prodloužen o 1-3 měsíce (určeno individuálně), během kterých bude adaptace dokončena. Pokud by měl

zaměstnanec problémy s plněním pracovních úkolů, může být domluveno ukončení pracovního poměru. V případě, že nový zaměstnanec další zaučování nepotřebuje, je schopen plnit úkoly samostatně, druhé části hodnotícího pohovoru se účastní již pouze nový zaměstnanec a vedoucí pracovník, úloha mentora tímto okamžikem končí.

Za roli mentora je žádoucí daného zaměstnance finančně ohodnotit, aby byl motivován vykonávat úkol svědomitě a opakovaně. Zaměstnanci bude za mentorování náležitě mimořádná měsíční finanční odměna 1 000 Kč (před zdaněním), náklady na mentoring nového zaměstnance v oddělení lidských zdrojů se budou pohybovat v rozmezí 3 000–6 000 Kč (dle délky adaptačního procesu). Při úspěšné adaptaci a spokojenosti nového zaměstnance se značně snižuje riziko jeho odchodu ze společnosti, vynaložené náklady na mentora tak přinesou úspory nákladů v oblasti vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců.

### **Závěrečný rozhovor s vedoucím pracovníkem**

Předchozí doporučení předpokládají uskutečnění závěrečného hodnotícího rozhovoru s vedoucím pracovníkem na konci adaptačního procesu nového zaměstnance. Respondenti v dotazníkovém šetření uvedli, že k setkání došlo v pouhých 35 %. I to může být důvodem, proč je délka adaptačního procesu podle některých respondentů nedostatečná. Vedoucí pracovník, pokud není sám mentorem, nemá dostatečný přehled o úspěšnosti adaptace po 3 měsících. Dle dotazníkového šetření vedoucí pracovníci zjišťovali informace o průběhu adaptace nového zaměstnance od mentorů pouze v 56 % případů. Výsledky nasvědčují ne vždy dostatečnému zájmu ze strany vedoucích pracovníků o průběh adaptačního procesu.

Setkání nového zaměstnance s vedoucím pracovníkem dodá zaměstnanci pocit otevřeného přístupu ze strany zaměstnavatele. V rámci rozhovoru vzniká prostor pro sdělení vzájemných očekávání, co je třeba zlepšit, jak se bude případně vyvíjet pracovní pozice nového zaměstnance. Dochází také k formování vztahu a oddanosti zaměstnance ke společnosti, neboť zjistí, že se stal součástí pracovního kolektivu, který s ním počítá do budoucnosti.

Společnost XY a.s. bude věnovat větší pozornost adaptaci nového zaměstnance včetně závěrečného pohovoru s vedoucím pracovníkem. Nabízí se vytvoření online

školení, které zdůrazní jeho význam, shrne nejdůležitější kroky a dosavadní poznatky pro další zdokonalení adaptačního procesu. Zaměstnanec, který bude vytvářet školení na téma adaptace, na základě odborné literatury a interních informací o adaptačním procesu vytvoří prezentaci, která shrne nejdůležitější kroky adaptace a vyzdvihne její důležitost. Na konec prezentace umístí několik kontrolních otázek, které umožní účastníkovi školení prověřit zachycení nejdůležitějších informací. Finální verze školení bude za pomoci IT oddělení nahrána na intranet společnosti, kde bude dostupná všem zaměstnancům, pro vedoucí pracovníky bude zařazena mezi povinná školení. Za zpracování školení na téma adaptačního procesu bude odpovědný zaměstnanec odměněn mimořádnou částkou 3 500 Kč (před zdaněním) ke své mzdě.

### **Vytvoření nástupní aplikace**

Pro 30 % respondentů byly informace předané při nástupu do společnosti nedostačující, 16 % respondentů nemělo jasno, která oddělení mají navštívit, kde bude jejich pracoviště. Úspěšnost adaptačního procesu podpoří nástupní aplikace zahrnující nejdůležitější informace a kontakty pro nově nastupujícího zaměstnance (Obrázek 37). Informace o aplikaci a přístupové údaje uchazeč o zaměstnání získá v náborovém centru po rozhodnutí o přijetí do společnosti. V aplikaci nový zaměstnanec zjistí, které kroky je nutné absolvovat: kdy se má dostavit na lékařskou prohlídku, kdy má na personální oddělení doložit potřebné dokumenty, podepsat pracovní smlouvu apod. Aplikace bude přístupná po celou dobu adaptace, bude obsahovat i veškeré dosud nesplněné úkoly – například dosud nedoložené dokumenty. Aplikace bude přístupná také zaměstnancům personálního, mzdového a náborového oddělení, kteří zadají potřebné údaje do systému a poté v nástupní aplikaci potvrdí splnění jednotlivých úkolů. Důležitou částí aplikace bude detailní interaktivní mapa společnosti, která novým zaměstnancům usnadní orientaci v prvních měsících zaměstnání. Vytvořením aplikace nebude nutné tisknout nástupní informace a mapu každému uchazeči, ale pouze na vyžádání například osobám, které nevlastní chytrý telefon. Tím dojde k úspoře nákladů na kancelářský materiál.

Zpracování nástupní aplikace společnosti XY a.s. bude zadáno dvěma kmenovým zaměstnancům IT oddělení, doba vývoje zkušební verze je odhadována na 2 měsíce, vzhledem k ostatním pracovním úkolům zaměstnanců a nutnosti sběru potřebných informací z jednotlivých oddělení podílejících se na adaptačním procesu. Aplikace bude

součástí nástupního procesu všech nových zaměstnanců společnosti XY a.s. Za vytvoření nástupní aplikace obdrží každý zaměstnanec mimořádnou odměnu 5 500 Kč (před zdaněním), celkem tedy 11 000 Kč.

Obrázek 37 – Nástupní aplikace



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

## 6 Závěr

Péče o zaměstnance je klíčová v konkurenčním boji na trhu. Hledání kvalitní pracovní síly je časově i finančně náročné. Postupem času si společnosti tuto skutečnost uvědomily, věnují větší pozornost spokojenosti svých zaměstnanců, naslouchají jim a více je zapojují do rozhodování společnosti. Vztah zaměstnance ke společnosti je budován od prvního společného kontaktu. První měsíce v novém zaměstnání mají zásadní význam, určují, zdali bude spolupráce dlouhodobá nebo zaměstnanec společnost opustí. Důležitou roli hraje náborové oddělení, které přichází s uchazečem do kontaktu jako první a v prvních dnech se zájemcem o práci nejvíce komunikuje, a také propracovanost adaptačního procesu společnosti.

Diplomová práce se v první části zabývala teoretickými východisky problematiky adaptace, která byla čerpána z odborné literatury. V druhé části byl popsán a zhodnocen proces adaptace nových zaměstnanců konkrétní společnosti XY a.s. Dle zjištěných nedostatků byla poté navržena doporučení, která mohou pomoci zlepšení celého procesu adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti (nejen v oddělení lidských zdrojů).

Informace ke zpracování praktické části byly čerpány v konkrétní společnosti XY a.s. - z interních dokumentů, intranetu a od zaměstnanců. Nejprve byl popsán proces náboru nového zaměstnance, který ovlivňuje samotnou adaptaci nového zaměstnance prostřednictvím jeho prvotních dojmů z nového prostředí. Adaptační proces je zahájen předáním vstupních informací, kterých je v případě společnosti XY a.s. značné množství. Z důvodu velké rozlohy areálu společnosti je pro nového zaměstnance složitá orientace v jeho prostorách. Na náborovém oddělení jsou předány potřebné informace včetně mapy, která ne vždy pomůže s orientací v prostředí společnosti. První pracovní den absolvuje zaměstnanec nástupní školení, poté se dostaví na konkrétní pracoviště. Po příchodu by měl být přivítán vedoucím pracovníkem, který provede úvodní rozhovor, představí adaptační plán a přidělí mentora. Důležitou částí adaptace je socializace, první pracovní den by měl být nový zaměstnanec představen ostatním kolegům, se kterými bude při své práci přicházet do kontaktu. Nejdůležitější osobou v rámci adaptačního procesu je mentor, který má být novému zaměstnanci oporou, předávat mu nezbytné informace a zkušenosti, pomoci s jeho začleněním do pracovního kolektivu.

Adaptační proces společnosti XY a.s. je dle výsledků dotazníkového šetření hodnocen veskrze pozitivně, ale byly odhaleny i některé nedostatky. Respondentům z vybraného oddělení lidských zdrojů nevyhovuje univerzálnost adaptačního plánu. Nabízí se vytvoření adaptačních plánů přímo na jednotlivé pozice v rámci vybraného oddělení lidských zdrojů. K motivování vedoucích pracovníků by mohla být využita mimořádná finanční odměna 500 Kč za vypracovaný adaptační plán na konkrétní pracovní pozici, celkové náklady za mimořádné odměny v rámci vybrané oblasti (30 různých pozic) by dosáhly výše 15 000 Kč před zdaněním.

Druhým navrhovaným řešením pro zlepšení adaptačního procesu společnosti XY a.s. je vytvoření detailních map míst, která musí nový zaměstnanec v prvních dnech pracovního poměru navštívit. Jedná se především o umístění personálního, náborového a mzdového oddělení, zdravotnického centra a nového pracoviště. Mapy by byly přístupné v elektronické verzi, kterou by zaměstnanec obdržel na e-mail, případně by mu byla mapa předána v tištěné podobě společně s ostatními nástupními dokumenty na náborovém oddělení. Náklady na tisk map pro jednoho nového zaměstnance byly vyčísleny na 0,72 Kč v případě oboustranného černobílého tisku.

V dotazníkovém šetření část respondentů uvedla, že délka adaptačního procesu není zcela dostačující. V současné době je jeho trvání shodné se zkušební dobou (3 měsíce). Vhodné je adaptační proces přizpůsobit konkrétnímu zaměstnanci, po třech měsících by se uskutečnil rozhovor zaměstnance, mentora a vedoucího pracovníka, po vzájemné dohodě by byl adaptační proces úspěšně ukončen, případně prodloužen o 1-3 měsíce. V rámci dotazníkového šetření někteří zaměstnanci uvedli, že je mentorování časově náročné a tento úkol by již znovu nepřijali. Vhodná je motivace zaměstnance k zodpovědnému a pečlivému mentoringu formou odměny, byla navržena částka 1 000 Kč za měsíc před zdaněním (celkový náklad pro společnost 3 000–6 000 Kč za mentora v rámci adaptačního procesu nového zaměstnance).

Zmíněné závěrečné hodnocení vedoucího pracovníka bohužel neprobíhá v případě všech nově přijímaných zaměstnanců. Jedná se o velmi důležitou část adaptačního procesu, v rámci které je možné posoudit adaptovanost nového zaměstnance a prodiskutovat další kroky vzájemné spolupráce. Navrhovaným řešením je vytvoření školení, které vedoucím pracovníkům zdůrazní důležitost závěrečného hodnocení pro celý adaptační proces.

Za zpracování školení by příslušnému zaměstnanci náležela mimořádná odměna 3 500 Kč před zdaněním.

Posledním navrhovaným vylepšením adaptačního procesu je vytvoření nástupní aplikace, která usnadní novému zaměstnanci přístup k informacím nezbytným v prvních dnech nového zaměstnání. Aplikace by obsahovala úkoly, které je nutné po nástupu splnit, potřebné kontakty a v neposlední řadě interaktivní mapu společnosti. Vývoj aplikace by proběhl v rámci společnosti, doba vývoje nástupní aplikace byla odhadnuta na 2 měsíce, náklady na mimořádné odměny byly vyčísleny na 11 000 Kč před zdaněním.

Realizace navržených doporučení by přispěla k zefektivnění stávajícího adaptačního procesu společnosti XY a.s., ke spokojenosti zaměstnanců již od okamžiku nástupu do této společnosti, což příznivě ovlivní i jejich pracovní výkon a loajalitu vůči společnosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné: místo úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7.

DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOWLER, Alan. *Employee Induction: A Good Start*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Institute of Personnel and Development, 1996. ISBN 978-0852926451.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.



KUBÍČKOVÁ, Lea, RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.

NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-07.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-040-56.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizace: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

## 7.1 Elektronické dokumenty

BALCAR, Jiří. *Lidský kapitál a jeho evoluce v ekonomické teorii* [online]. 2006 [cit. 2019-08-17]. Dostupné z:

[https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/59644/Ekonom\\_revue\\_2006-3\\_7\\_Balcar.pdf?sequence=2](https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/59644/Ekonom_revue_2006-3_7_Balcar.pdf?sequence=2)

KADLEC, Michal. *Kategorizace účetních jednotek od 1. 1. 2016*. Portál.POHODA.cz [online]. 2014 [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/kategorizace-ucetnich-jednotek-od-1-1-2016/>

*Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákon zákoník práce. Zákony pro lidi [online]. 2006 [cit. 2020-09-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>*

Formuláře Google [online]. [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: [https://www.google.com/intl/cs\\_CZ/forms/about/](https://www.google.com/intl/cs_CZ/forms/about/)

## **8 Přílohy**

### **Seznam příloh**

Příloha 1 - Dotazník .....	I
Příloha 2 - Potvrzení účasti na nástupním školení .....	VII
Příloha 3 - Plán adaptace .....	VIII

## Příloha 1 - Dotazník

### Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti

Dobrý den,

Jsem studentkou navazujícího studia na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity. Zpracovávám diplomovou práci na téma Adaptace zaměstnanců ve vaší společnosti a byla bych ráda, kdybyste věnovali pár minut mému dotazníku. Dotazník se zaměřuje na adaptaci zaměstnanců oblastí operativní HR péče a roli mentora v adaptačním procesu. Veškeré odpovědi jsou anonymní a slouží pro posouzení spokojenosti zaměstnanců s přístupem společnosti k adaptaci nových zaměstnanců.

Dotazník má 37 otázek, otázky 27 - 37 jsou určeny pro zaměstnance, kteří již byli/jsou mentorem.

Děkuji za Váš čas při vyplnění dotazníku.

\*Povinné pole

1. Kdy jste do společnosti nastoupil/a? \*

- Před 1 rokem - 3 lety
- Před 4 - 5 lety
- Před více jak 6 lety

2. Do oblasti operativní HR péče u společnosti jsem nastoupil/a: \*

- Po studiu
- Ze stáže
- Z jiné společnosti
- Z jiné pozice ve společnosti

3. Byly pro Vás informace, které Vám byly předány při nástupu do společnosti, dostačující? \*

- Ano, informace byly dostačující
- Ne, musel/a jsem se doptat

4. Věděl/a jste první pracovní den kam máte jít? \*

- Ano
- Ne

5. Proběhl první den na novém pracovišti úvodní rozhovor s vedoucím? \*

- Ano
- Ne

6. Měl/a jste první den na pracovišti připravené své pracovní místo? \*

- Ano
- Z části
- Ne

7. Měl/a jste pozitivní dojem z prvního dne na pracovišti? \*

- Ano
- Ne

8. Byl Vám přidělen mentor? (Pokud ne, prosím doplňte, jakou formou probíhala Vaše adaptace) \*

- Ano
- Jiné: \_\_\_\_\_

9. Kdo Vám dělal mentora? \*

- Kolega
- Nadřízený
- Jiné: \_\_\_\_\_

10. Seznámil Vás někdo 1. den na pracovišti? \*

- Ano, vedoucí
- Ano, mentor
- Někdo jiný
- Musel/a jsem se představit/seznámit sám/sama

11. Ukázal Vám mentor společné prostory (kuchyňka, sociální zařízení, prostor pro označení docházky apod.)? \*

- Ano
- Ne

12. Byl Váš mentor dobrý učitel? \*

- Ano
- Bohužel nebyl/a vhodný/á na pozici mentora

13. Řídila se adaptace dle adaptačního plánu? \*

- Ano, dostal/a jsem ho vytištěný
- Ano, ale měl/a ho u sebe pouze vedoucí
- Nevím, adaptační plán jsem neviděl/a

14. Byla pro vás adaptace dostačující? \*

- Ano
- Ne
- Jiné: \_\_\_\_\_

15. Jsou podle Vás 3 měsíce na adaptaci dostačující? \*

- Ano
- Ne

16. Pokud jste v předchozí odpovědi zvolil/a odpověď ne, jak dlouho podle Vás skutečně trvá adaptace?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

17. Jak dlouho Vám trvalo přizpůsobit se kolektivu? \*

- Méně než 2 týdny
- 2 - 4 týdny
- 1 - 2 měsíce
- Déle než 2 měsíce

18. Věnoval se vám mentor přímo - osobně? \*

- Ano
- Ne, přenechal/a mi materiály, ze kterých jsem se jednotlivé postupy naučil/a
- Jiné: \_\_\_\_\_

19. Proběhl na konci adaptace hodnotící rozhovor s vedoucím? \*

- Ano
- Ne

20. Věnuje podle vás společnost dostatečnou pozornost adaptaci nových zaměstnanců? \*

- Ano
- Mohla by se na adaptaci více zaměřit

21. Jak celkově hodnotíte adaptaci? \*

- Kladně
- Proces by mohl být vylepšen

22. Pokud máte nápad na zlepšení adaptačního procesu či jiné připomínky, prosím, uveďte:

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

23. Byl/a jste Vy sám/sama mentorem? \*

- Ano, mentora jsem dělal/a dobrovolně a rád/a
- Ano, ale znovu bych již tento úkol nepřijal/a
- Zatím ne
- Ne, na tento úkol se dle mého názoru nehodím

24. Věk \*

- Méně než 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 50 let
- Více než 50 let

25. Pohlaví \*

- Žena
- Muž

26. Vzdělání \*

- Středoškolské
- Vysokoškolské

Následující otázky jsou určeny pro zaměstnance, kteří byli/Jsou mentorem. Pokud do této skupiny nepatříte, můžete zbývající otázky přeskočit a odeslat dotazník. Děkuji Vám.

27. Jak dlouho vykonáváte práci v oblasti operativní HR péče u společnosti?

- Méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- Více než 2 roky

28. Úkol být mentorem Vám byl nabídnut nebo přidělen?

- Nabídnut
- Přidělen

29. Věděl/a jste přesně (den a čas), kdy má nový kolega nastoupit?

- Ano
- Ne

30. Pracoval/a jste s adaptačním plánem?

- Ano
- Ne

31. Provedl/a jste nového kolegu kanceláři/budovou?

- Ano
- Ne

32. Co je podle Vás nejdůležitější při mentoringu?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

33. Pomáháte novému zaměstnanci při adaptaci jak v pracovní, tak v sociální rovině?

- Ano
- Ne, pouze v pracovní rovině



34. Myslíte si, že rychlost pracovní adaptace je ovlivněna socializací nového zaměstnance?

Ano

Ne

Jiné: \_\_\_\_\_

35. Je podle Vás adaptační plán přínosný?

Ano

Ne

Jiné: \_\_\_\_\_

26. Podával/a jste informace o adaptaci nového zaměstnance pro možnost uskutečnění závěrečného hodnocení (zpětné vazby)?

Ano

Ne

37. Chtěl/a byste být znovu mentorem? (Pokud ne, prosím zdůvodněte)

Ano

Jiné: \_\_\_\_\_

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a přeji hezký zbytek dne.

**Odeslat**

Zdroj: vlastní zpracování pomocí Google Formuláře (2020)

## Potvrzení účasti na nástupním školení zaměstnanců

### Program:

- 07:30 – 08:00 – Registrace účastníků
- 08:00 – 08:40 – Oficiální zahájení NŠ; Presentace společnosti
- 08:40 – 09:35 – Presentace – BOZP
- 09:35 – 09:50 – Presentace – Požární ochrana, Ochrana závodu
- 09:50 – 10:05 – Přestávka, Občerstvení
- 10:05 – 10:30 – Presentace – Odbory
- 10:30 – 10:45 – Presentace – Etický kodex, Protikorupční systém
- 10:45 – 11:10 – Presentace – Společenská odpovědnost
- 11:10 – 11:15 – Presentace – Interní komunikace
- 11:15 – 11:20 – Presentace – Mzdová agenda
- 11:20 – 13:00 – Oběd, registrace do odborů, výdej karet
- 13:00 – 15:50 – Odpolední program
- 15:50 – 16:00 – Oficiální zakončení

Jméno a příjmení: .....

Datum narození: .....

Svým podpisem potvrzuji:

- účast na výše uvedeném školení
- souhlas se zpracováním dnes pořízené skupinové fotografie pro interní účely
- převzetí níže uvedených dokumentů:

**Desatero základních pravidel požární ochrany**

**Kolektivní smlouva**

**Pracovní řád**

**Seznam opatření pro zajištění požární ochrany**

**Všeobecné zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve společnosti**

**Zásady chování**

**Zamezení korupce a poctivá hospodářská soutěž, Zásady boje proti korupci ve společnosti**

**Lidská práva a boj proti diskriminaci ve společnosti, Ochrana hospodářské soutěže ve společnosti**

**Informační povinnosti zaměstnance ve společnosti**

S informacemi uvedenými v těchto dokumentech jsem se seznámil/a a porozuměl/a jim.

Dne: .....

Podpis: .....

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat (2020)

Příloha 3 - Plán adaptace

PLÁN ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ZAMĚSTNANCI

Jméno, Příjmení zaměstnance	Osobní číslo	OJ
Datum nástupu	Jméno přímého nadřízeného	Jméno mentora
Termín vyhodnocení (před koncem zkušební doby)		

SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ XY a.s.

Zdroj informací	Obsah	Termín	Kontaktní osoba/telefon
Nástupní školení	Sociální program, zdravotnictví, lidské zdroje, Seznámení se zaměstnaneckým portálem Bezpečnost práce, požární ochrana, bezpečnost závodu, ekologie Pracovní právo, kolektivní smlouva, odbory Informace o jednotlivých odborných oblastech		
Praxe na výrobní lince	Kontakt s výrobní oblastí společnosti Aktivní zapojení do procesu výroby		
Interní materiály	Manuál nového zaměstnance, Kolektivní smlouva, Metodické pokyny, Etický kodex, Pracovní řád		

SEZNÁMENÍ S ODBORNOU OBLASTÍ

Zdroj informací	Obsah	Termín	Kontaktní osoba/tel.	Podpis
Skupinový adaptační program	Obecné představení odb. oblasti Představení odborných útvarů Seznámení se mzdovým systémem a možnostmi personálního rozvoje			
Individuální schůzky / Další rozvoj				

## SEZNÁMENÍ S PRACOVIŠTĚM

Zdroj informací	Obsah	Kontaktní osoba/tel.	Podpis
Přímý nadřízený / Tutor / Ostatní kontaktní osoby	Zajištění prostředků pro výkon práce /vstupy na pracoviště, přístupy do IS, telefon, atd./		
	Seznámení s docházkou /terminál, zadavatel, atd./		
	Seznámení s pracovní dobou		
	Představení pracoviště		
	Stravování /jídelna, kiosek, atd./		
	Komunikace /interní pošta, telefonní hovory, atd./		
	Představení činností OJ (vč. organizační struktury, modelu procesu a interní dokumentace)		
	Bližší seznámení se Zaměstnaneckým portálem		
	Přístup do PC a sítě + e-learningový kurz o bezpečnosti práce s daty		
	Specifika OJ v rámci BOZP, PO a IT		
Další témata	Seznámení se mzdovým systémem, možnosti personálního a kariérního rozvoje		
	Vytvoření Matice kvalifikačních požadavků		

Plán adaptace vyhotoven dne: ..... Podpisy:

Přímý nadřízený	Zaměstnanec	Mentor

HODNOCENÍ – před ukončení zkušební doby

Pokračování pracovního poměru	<input type="checkbox"/>
Doplnění Matice kvalifikačních požadavků	<input type="checkbox"/>
Přiznání osobního ohodnocení	<input type="checkbox"/>
Termín příští schůzky	<input type="checkbox"/> / datum:

Hodnocení proběhlo dne: ..... Podpisy:

Přímý nadřízený	Zaměstnanec

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat (2020)