

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti**

**Bc. Eva Bakala**

© 2020 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Eva Bakala

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti**

Název anglicky

**Staff Adaptation in a 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.

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

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.

VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Vědecké články

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 17. 7. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 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 4. dubna 2020

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za vedení práce a cenné rady, které mi během psaní poskytla. Dále chci poděkovat své rodině za podporu při studiu i tvorbě diplomové práce.

# Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti

## Abstrakt

Diplomová práce se věnuje problematice adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti innogy Česká republika a.s. a jejích dceřiných společnostech. Hlavním cílem je identifikovat a zhodnotit současný systém adaptace zaměstnanců a v případě nedostatků navrhnout doporučení ke zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část pojednává v obecné rovině o řízení lidských zdrojů, o jejich cílech, úkolech a modelech. Dále se zabývá personálními činnostmi, kde jsou podrobně popsány především činnosti bezprostředně předcházející adaptaci nového zaměstnance. Významnou kapitolou je samotná adaptace, která se zaměřuje na přijímání zaměstnanců, oblasti adaptace, adaptační proces a vyhodnocení. V praktické části je představena charakteristika společnosti innogy Česká republika a.s. a na základě polostrukturovaného rozhovoru s personalistou je popsán současný systém adaptace zaměstnanců ve skupině innogy. Dle zjištěných informací je pro kvantitativní šetření navrhnout dotazník, který je distribuován mezi zaměstnance skupiny. Z výsledků dotazníkového šetření je posouzeno vnímání adaptačního procesu zaměstnanci. Podle zjištěných nedostatků jsou navržena doporučení ke zlepšení a pro jejich možné uplatnění je diplomová práce poskytnuta personálnímu oddělení společnosti innogy Česká republika a.s.

**Klíčová slova:** adaptace, adaptace na práci, adaptační proces, adaptační program, harmonogram adaptace, lidské zdroje, orientace, personální činnosti, řízení adaptace, řízení lidských zdrojů, vyhodnocení adaptace

# Staff Adaptation in a Selected Company

## Abstract

This thesis deals with the issue of adaptation of employees in the chosen company, innogy Česká republika a.s. and its subsidiaries. The main objective is to identify and evaluate the current system of employee adaptation and to propose improvements in case of deficiencies. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part deals with human resources management, their goals, tasks and models. It also deals with personnel activities, particularly the detailed description of activities immediately preceding the adaptation of a new employee. An important chapter is the actual adaptation, which focuses on recruitment, section of adaptation, adaptation process and evaluation. The practical part introduces the characteristics of innogy Česká republika a.s. and describes the current system of employee adaptation in the innogy group based on semi-structured interview with the Human Resources manager. According to the findings a form is proposed for the quantitative survey, which is then distributed among the employees of the group. Based on the results of the survey an assessment is made of the employees' perception of the adaptation process. According to the identified shortcomings, recommendations for improvements are proposed and the thesis is provided to the personnel department of innogy Česká republika a.s. as a guide for their possible implementation.

**Keywords:** adaptation, adaptation to work, adaptation process, adaptation program, adaptation schedule, human resources, orientation, personnel management activities, adaptation management, human resources management, adaptation evaluation



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>15</b>
2.1 Cíl práce .....	15
2.2 Metodika .....	15
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>18</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	18
3.1.1 Cíl řízení lidských zdrojů.....	19
3.1.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů.....	20
3.1.3 Modely řízení lidských zdrojů .....	20
3.2 Personální činnosti .....	22
3.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	23
3.2.2 Získávání pracovníků.....	24
3.2.3 Výběr pracovníků .....	26
3.2.3.1 Metody výběru pracovníků.....	26
3.2.3.2 Závěrečné rozhodnutí .....	29
3.2.4 Hodnocení pracovníků .....	29
3.2.5 Odměňování pracovníků .....	29
3.2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	30
3.2.7 Péče o zaměstnance .....	30
3.2.8 Uvolňování pracovníků.....	31
3.3 Adaptace.....	31
3.3.1 Přijímání pracovníků.....	34
3.3.2 Oblasti adaptace .....	36
3.3.3 Adaptační proces.....	37
3.3.3.1 Adaptační program .....	39
3.3.3.2 Individuální adaptační plán .....	41
3.3.4 Vyhodnocení adaptačního procesu .....	42
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>44</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	44
4.1.1 Lidské zdroje.....	46
4.2 Adaptace zaměstnanců ve skupině innogy.....	49
4.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců .....	49
4.2.2 Přijímání zaměstnanců.....	49

4.2.3	Proces adaptace .....	51
4.2.4	Kariérní cesta, vzdělávání a rozvoj .....	57
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	58
4.3.1	Charakteristika souboru respondentů .....	58
4.3.2	Vyhodnocení otázek k adaptačnímu procesu .....	62
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>81</b>
5.1	Shrnutí výsledků .....	81
5.2	Návrh pro zlepšení adaptačního procesu .....	83
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>89</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>91</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>93</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1	- Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	20
Obrázek 2	- Cyklus lidských zdrojů .....	21
Obrázek 3	- Harvardský systém řízení lidských zdrojů .....	22
Obrázek 4	- Struktura dceřiných společností .....	44
Obrázek 5	- Struktura aktiv a pasiv .....	46
Obrázek 6	- Organizační a řídicí začlenění oddělení lidských zdrojů .....	47
Obrázek 7	- Časové členění onboardingu .....	51

## Seznam tabulek

Tabulka 1	- Oblasti personalistiky .....	23
Tabulka 2	- Vnitřní a vnější faktory získávání pracovníků .....	25
Tabulka 3	- Časový harmonogram procesu adaptace .....	38
Tabulka 4	- Doporučené úkoly pro adaptaci .....	39
Tabulka 5	- Obsah orientace pro nového pracovníka .....	41
Tabulka 6	- Návrh průběhu adaptačního plánu .....	42
Tabulka 7	- Funkce správně provedené adaptace .....	43
Tabulka 8	- Základní údaje o společnosti .....	45
Tabulka 9	- Harmonogram orientačního dne .....	52
Tabulka 10	- Povinná e-learningová školení .....	53

Tabulka 11 - Harmonogram prováděných dotazníkových šetření.....	55
Tabulka 12 - Harmonogram rozhovorů dle adaptačního plánu .....	56
Tabulka 13 - Časový harmonogram činností v adaptačním plánu.....	85

## **Seznam grafů**

Graf 1 - Vývoj počtu zaměstnanců .....	48
Graf 2 - Struktura respondentů podle pohlaví .....	59
Graf 3 - Struktura respondentů podle věku.....	59
Graf 4 - Struktura respondentů podle vzdělání.....	60
Graf 5 - Struktura respondentů podle délky pracovního poměru .....	61
Graf 6 - Struktura respondentů podle úrovně pracovní pozice .....	61
Graf 7 - Obdržení potřebných informací před nástupem.....	62
Graf 8 - Ochota recruitment specialisty a vedoucího odpovědět.....	63
Graf 9 - Spokojenost s formou orientačního dne .....	64
Graf 10 - Přínosnost orientačního dne novému zaměstnanci .....	64
Graf 11 - Hodnocení vstupního školení.....	65
Graf 12 – Využití onboardingové aplikace .....	66
Graf 13 - Problémovost úkolů v onboardingové aplikaci.....	67
Graf 14 - Brožura Buď IN v innogy .....	67
Graf 15 - Průběh seznámení s kolegy .....	68
Graf 16 - Předání potřebných zařízení .....	69
Graf 17 - Definování pracovní pozice .....	70
Graf 18 - Očekávání a pracovní realita .....	71
Graf 19 - Předání potřebných informací v průběhu adaptace .....	71
Graf 20 - Adaptační plán .....	72
Graf 21 - Hodnocení adaptačního procesu rozhovory .....	73
Graf 22 - Pozornost vedoucí/ho .....	74
Graf 23 - Vysoké nároky během adaptace.....	75
Graf 24 - Úvahy o ukončení pracovního poměru .....	76
Graf 25 - Vstřícnost a nápomocnost kolegů .....	77
Graf 26 - Přidělení buddyho .....	77

Graf 27 - Spolupráce s buddym .....	78
Graf 28 - Úspěšnost adaptace na práci.....	79
Graf 29 - Celková spokojenost s adaptačním procesem .....	79
Graf 30 - Doporučení innogy svým známým.....	80

## **Seznam použitých zkratk**

BOZP	Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci
HR	Human resources / lidské zdroje
KPI	Key Performance indicator / klíčové ukazatele výkonnosti
PO	Požární ochrana
SLA	Service level agreement / servisní smlouva

# 1 Úvod

Žijeme v době rozmanité konkurence. Organizace se předhánějí a zdokonalují ve všech oblastech, kterým se věnují. Pro zefektivnění procesů modernizují, zapojují technologie a financují nejrůznější vývoje budoucnosti. Zároveň si začali uvědomovat důležitost kvalitních lidských zdrojů. Zaměstnanci jsou předním aktivem podniku, který zajišťuje další zdroje a rozdělování úkolů. Starost o zaměstnance v malých i velkých organizacích zabezpečuje personální oddělení, které se řídí personální politikou organizace. Hlavními úkoly personálního oddělení jsou získat a vybrat nejvhodnějšího kandidáta na otevřenou pozici, spolupracovat na jeho adaptaci a následně se starat o to, aby v organizaci setrval. Všechny tyto úkoly jsou časově a finančně náročné. Ohrožujícím faktorem je konkurenční boj na pracovním trhu. Dobrý zaměstnanec se hledá dlouho a cena za jeho ztrátu je vysoká.

Organizace chtějí zaměstnávat ty nejlepší, nejvzdělanější, nejzkušenější a nejschopnější. Ne vždy se však podaří na pracovní místo přijmout ideálního kandidáta. Získávání a výběr je prováděn většinou v omezeném časovém horizontu. Organizace vybírá kandidáta s odpovídajícími schopnostmi a dovednostmi a zároveň zjišťuje loajalitu, motivaci a výhled do budoucna. Je důležité, aby se nový zaměstnanec začlenil do chodu organizace co nejrychleji a začal odvádět požadované výkony. K usnadnění tohoto procesu slouží řízená adaptace, kterou organizace provádějí adaptačním procesem. Právě první dny a následná pracovní a sociální adaptace značně ovlivňují budoucnost zaměstnance. Proto by měla organizace k adaptaci přistupovat se zvýšenou pozorností. Aby adaptační proces dosáhl úspěchu, je nutná důkladná příprava a specifikace na obsazované místo. Na vytváření adaptačního procesu se podílí vedení organizace spolu s personalisty a vedoucími pracovníky obsazované pozice.

Změna zaměstnání je velkým životním rozhodnutím. Zaměstnanec si osvojuje nové postupy, nabývá nových znalostí, poznává nové kolegy. Několik prvních měsíců je pro něj velmi stresovou záležitostí. Adaptační program by měl tuto změnu usnadnit a pomoci mu začlenit se do pracovního prostředí. Ke spokojenosti obou stran přispívá společné zhodnocení výsledků adaptace.

Adaptačním procesem starost o zaměstnance teprve začíná. Organizace by měla i nadále investovat do rozvoje a vzdělanosti zaměstnanců, a tím zesilovat svůj nejcennější

kapitál. Na zaměstnancích závisí úspěšnost a prosperita organizace. Spokojenost zaměstnanců s organizační kulturou a dobrými vztahy je základem k udržování dlouhodobých vztahů. Při nyní se zvyšující se fluktuaci zaměstnanců je podstatný každý krok k udržení vazeb. Je důležité rozvíjet potenciál zaměstnanců nejen ve snaze obohatit organizaci, ale také splnit individuální cíle zaměstnance. Pokud je zaměstnanec plynule adaptován, cíle organizace přijme za své, jeho loajalita se zvýší a hladina potenciálního odchodu klesá. Každá organizace chce tohoto cíle dosáhnout. Podstatou tedy je, že vše začíná adaptací.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém adaptace zaměstnanců v podmínkách společnosti innogy Česká republika a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření pro zlepšení situace.

Pro plynulé dosažení hlavního cíle jsou zvoleny následující dílčí cíle:

- Osvojení si teoretických znalostí problematiky adaptace zaměstnanců.
- Na základě odborné literatury zpracování teoretických východisek.
- Představení společnosti, výběrových metod, přijímání a adaptačního procesu na základě interní a externí dokumentace a polostrukturovaného rozhovoru s personalistou společnosti.
- Sestavení, realizace a následné vyhodnocení dotazníkového šetření se zaměstnanci skupiny innogy.
- Zhodnocení současného stavu adaptačního procesu na základě porovnání údajů z polostrukturovaného rozhovoru a výsledků dotazníkového šetření.
- Vymezení návrhů ke zlepšení současného systému adaptace ve skupině innogy.

### 2.2 Metodika

Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. Prvním krokem bylo stanovit si hlavní cíl práce a na základě toho následně i dílčí cíle. Teoretická část byla zpracována na základě studia odborné literatury. Praktická část byla zpracována na základě dosažených výstupů z kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Harmonogram zpracování jednotlivých fází je zobrazen níže.

11/2018 – 09/2019	Syntéza výchozí znalostní báze: Shromáždění a studium odborné literatury, zpracování literární rešerše.
10/2019 – 12/2019	Kvalitativní výzkum: Provedení polostrukturovaného rozhovoru s personalistou a agregace poznatků.

- 01/2020 – 03/2020 Kvantitativní výzkum: Tvorba dotazníků a průběh dotazníkového šetření.
- 03/2020 – 04/2020 Vyhodnocení a doporučení: Zpracování dotazníkového šetření a navržení doporučení ke zlepšení.

Teoretická část se zabývala problematikou adaptace zaměstnanců. Pro lepší pochopení problematiky je věnována pozornost i celkové oblasti řízení lidských zdrojů a personálním činnostem. Teoretická část byla zpracována na základě studia odborné literatury, především odborných knih, věnujících se řízení lidských zdrojů, personalistice či manažerské psychologii a článků ve vědeckých publikacích. Interpretace postojů jednotlivých autorů napomáhá k pochopení pojetí řízení lidských zdrojů, jejich cílů, hlavních úkolů a modelů. Dále byly popsány personální činnosti, které mají souvislost s adaptací nebo jí bezprostředně předcházejí. Hlavní podíl na teoretické části má samotná adaptace. Jsou zde vysvětleny pojmy typu adaptace na práci a řízená adaptace. Důraz byl kladen na odvětví přijímání pracovníků, oblasti adaptace a adaptační proces, kde je popsán časový harmonogram, adaptační program a individuální adaptační plán. Závěrem bylo zabýváno vyhodnocením adaptačního procesu. Veškeré publikace použité při zpracování teoretické části byly řádně citovány a uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Praktická část byla založena na systému adaptace ve zvolené společnosti innogy Česká republika a.s. Společnost prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s personalistou zobrazeným v příloze č. 1, poskytnutými interními dokumenty, výročními zprávami a jinými veřejnými dokumenty a možností provést kvantitativní šetření, dodala veškeré informace potřebné ke zpracování praktické části. Nejprve byla na základě předložených dokumentů a rozhovoru zpracována charakteristika společnosti, kde bylo blíže věnováno historickému vývoji a oddělení lidských zdrojů. Dle zjištěných informací z rozhovoru a následně provedené analýzy, byl popsán současný stav adaptace zaměstnanců ve společnosti. Pro zasazení adaptace zaměstnanců do kontextu celého procesu byl v této kapitole věnován prostor pro metody vyhledávání a získávání zaměstnanců. Adaptace zaměstnanců je dále rozdělena na přijímání zaměstnanců a proces adaptace, tedy dobu před a po nástupu do zaměstnání.

Na základě zpracovaných informací o současné adaptaci zaměstnanců byl v rámci vlastního výzkumu vytvořen dotazník zobrazen v příloze č. 2 a provedeno kvantitativní



šetření mezi zaměstnanci společnosti. Smyslem šetření bylo zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci se současným adaptačním procesem spokojeni a jak hodnotí svou již proběhlou adaptaci ve skupině. Před sběrem primárních dat byl personalistou vymezen výběrový soubor respondentů, který odpovídal nástupům od roku 2016 do současnosti s ukončenou adaptací a byl adekvátní k pracovnímu rozložení skupiny. Zároveň byl dotazník před spuštěním pečlivě sestaven a testován tzv. pilotáží pro vyloučení potenciálních chyb. Dotazník měl elektronickou podobu, obsahoval identifikační, uzavřené i otevřené otázky. Byl rozdělen na identifikační část ke zjištění struktury respondentů a část na indikaci adaptačního procesu, kde bylo postupováno plynule od akceptace pracovní nabídky, přes orientační den, průběh adaptace až k vyhodnocení adaptačního procesu. Byl vyčleněn prostor i pro návrhy zaměstnanců ke zlepšení adaptačního procesu a případné komentáře. Základní soubor představoval 170 vybraných respondentů. Dotazník byl vytvořen a spuštěn na webových stránkách [vplnto.cz](http://vplnto.cz). Pomocí interní e-mailové sítě byla respondentům rozeslána zpráva s vloženým odkazem na dotazníkové šetření. Úspěšně vyplněných dotazníků bylo 88, což činí 51,76 % odpovědí. Dotazník byl vyplňován pod záštitou anonymity a ochrany osobních údajů.

Vyhodnocení kvantitativního výzkumu bylo provedeno syntézou dosažených výsledků. Pro přehlednost byly výsledky zpracovány ve formě odborné interpretace a grafového znázornění. Výsledky dotazníkového šetření byly komparovány s poznatky z teoretické části a z polostrukturovaného rozhovoru.

Diplomová práce byla zakončena zhodnocením zjištěných výsledků a doporučením pro zlepšení současného stavu adaptace ve skupině.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako: „*Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí*“ (Armstrong, 2007, s. 27). Lidé pracující v organizaci a svou činností, ať už jednotlivě nebo skupinově přispívají ke společným cílům organizace (Armstrong, 2007, s. 27). Řízení lidských zdrojů je druh pojetí personální práce, které se utvářelo v 50. a 60. letech minulého století. Stává se hlavním prvkem řízení organizace a novým posláním všech manažerů. Řízení lidských zdrojů popisuje podstatu lidské pracovní síly a hovoří o ní jako o nejvýznamnější části výrobního vstupu (Koubek, 2015, s. 15). Dle Kocianové (2010, s. 11-12) mají odpovědnost za oblast řízení lidí liniioví manažeři. Strategie řízení lidských zdrojů a strategie organizace směřují ke stejnému cíli, zvýšit konkurenceschopnost. Lidé jsou bohatstvím organizace, do kterého je třeba investovat a rozvíjet požadované schopnosti a dovednosti.

Charakteristické pro řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2002, s. 27) je:

- Propojení strategií organizace a lidských zdrojů,
- celistvý a promyšlený postup v politice organizace a přijímání zaměstnanců,
- důležitost přisuzuje v organizaci k posláním a hodnotám, u zaměstnanců k oddanosti a angažovanosti,
- pracovník je aktivum, do kterého musí organizace investovat (vzdělání, rozvoj),
- lidský kapitál je konkurenční výhodou,
- víra, že zaměstnanci mají shodné zájmy s organizací,
- liniioví manažeři pečují o výkonnou složku.

Lidské zdroje a jejich řízení je pro organizaci důležité. Lidské zdroje jsou tvořivou složkou organizace, kdy pracovníci navrhují, vyrábějí, poskytují službu, kontrolují a starají se. Organizace potřebuje efektivně pracující lidi, kteří jsou nepostradatelní pro její úspěch (Milkovich, 1993, s. 38-39).

### 3.1.1 Cíl řízení lidských zdrojů

„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“ (Armstrong, 2002, s. 28). Řízení lidských zdrojů proniká do několika oblastí, v kterých uskutečňuje své cíle (Armstrong, 2002, s. 28).

Oblasti k plnění cílů dle Armstronga (2007, s. 30-32) a (2002, s. 28) jsou:

- Efektivnost organizace: Podporovat soustavné zdokonalování postupů.
- Řízení lidského kapitálu: Na lidech závisí úspěšnost organizace. Hlavním úkolem organizace je udržení si kvalifikovaných a oddaných zaměstnanců. Organizace by měla neustále nabízet možnosti vzdělávání a rozvoje.
- Řízení znalostí: Organizace podněcuje rozvoj speciálních znalostí a dovedností.
- Řízení odměňování: Lidé by měli být odměňováni za dosahování pracovních výsledků, za získané dovednosti a schopnosti. Řízení lidských zdrojů má za úkol růst motivace, angažovanosti a oddanosti zaměstnanců.
- Zaměstnanecké vztahy: Organizace by měla udržovat produktivní a přívětivé prostředí, klíčové pro týmovou práci. Měla by probíhat vzájemná spolupráce a důvěra mezi pracovníky a managementem.
- Uspokojování rozdílných potřeb: Mezi zaměstnanci je rozdílnost kulturní, nejednotnost pracovního stylu a jiné potřeby má jednotlivec či skupina. Organizace má poskytnout rovnocenné příležitosti pro všechny zaměstnance.
- Propast mezi rétorikou a realitou: Manažeři chtějí aplikovat již zmíněné cíle, avšak prakticky je obtížné jich dosáhnout. Častým problémem jsou odlišné priority, krátkodobá snaha, nedostatek prostředků, podpory vedení a další. Řízení lidských zdrojů se snaží o to, aby se slova přeměnila ve skutečnost.

Dosahování cílů skrz pracovní sílu lze chápat jako tvrdé či měkké řízení lidských zdrojů. Tvrdý přístup k řízení znamená, že lidé budou pro organizaci získáváni, rozmisťováni a uvolňováni dle plánů a potřeby zaměstnanců jsou pro organizaci méně podstatné. Naopak měkký přístup dává přednost absolutnímu vzdělávání a rozvoji všech zaměstnanců pro zvyšování konkurenceschopnosti. Tyto přístupy se navzájem nevylučují (Foot, 2002, s. 13).

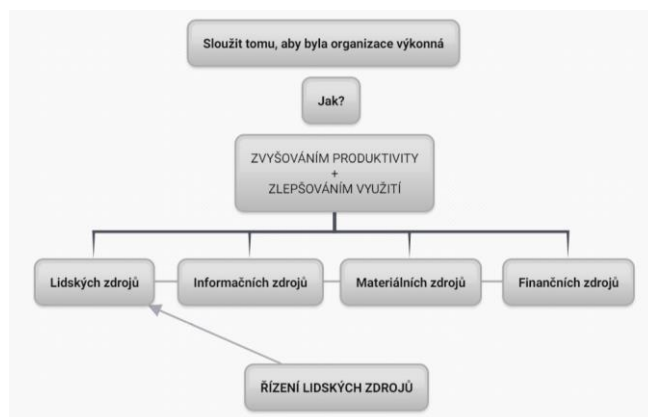
### 3.1.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Dle Koubka (2015, s. 16-18) je obecným úkolem řízení lidských zdrojů starost o výkonnost organizace a její zlepšování. Aby výkonnost rostla, musí se organizace postarat o výhodnější nakládání se zdroji. Obecný úkol řízení lidských zdrojů je zobrazen na obrázku č.1.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- Organizace přiřazuje zaměstnance s odpovídajícími schopnostmi a dovednostmi na správné místo. Zaměstnanec zároveň musí být schopen přizpůsobit se změnám a odlišným požadavkům. Na tuto snahu se dá pohlížet i obráceně, tedy přiřadit ke správnému zaměstnanci odpovídající náplň práce.
- Organizace optimalizuje využití pracovní doby a schopností zaměstnanců.
- Organizace tvoří týmy, snaží se o harmonické pracovní vztahy a nejefektivnější způsob vedení.
- Organizace poskytuje personální i sociální rozvoj pro zaměstnance.
- Organizace dodržuje bezvýhradně zákoník práce a lidská práva. Snaží se být dobrým zaměstnavatelem.

Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015, s. 17)

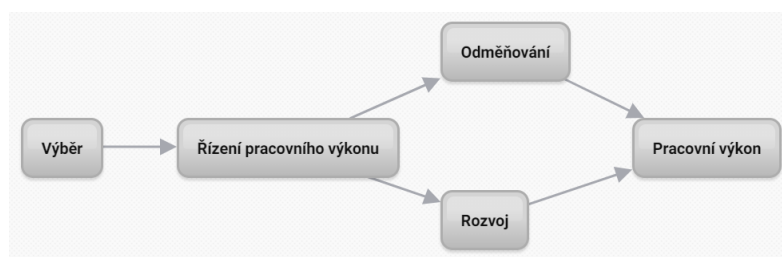
### 3.1.3 Modely řízení lidských zdrojů

První modely řízení lidských zdrojů byly stanoveny v polovině osmdesátých let 20. století, kdy americký průmysl oproti ostatním světovým ekonomikám, zaznamenal velký pokles produktivity práce a inovací (Šikýř, 2016, s. 45).

## Model shody

Lidské zdroje a struktura mají být řízeny ve shodě se strategií organizace. Cyklus lidských zdrojů zobrazen na obrázku č. 2 se dělí do čtyř procesů, tedy výběr zaměstnance a jeho přiřazení k pracovnímu místu, hodnocení, odměňování a rozvoj (Armstrong, 2002, s. 30-31). Model shody známý jako Michiganský model pokládá do souladu strategii, strukturu a systém řízení lidských zdrojů. Soulad musí být dosažen i přes neustálé změny podnikatelského prostředí. Model vyzdvihuje význam řízení lidských zdrojů k dosažení úspěchu (Šikýř, 2016, s. 47).

Obrázek 2 - Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga (2002, s. 31)

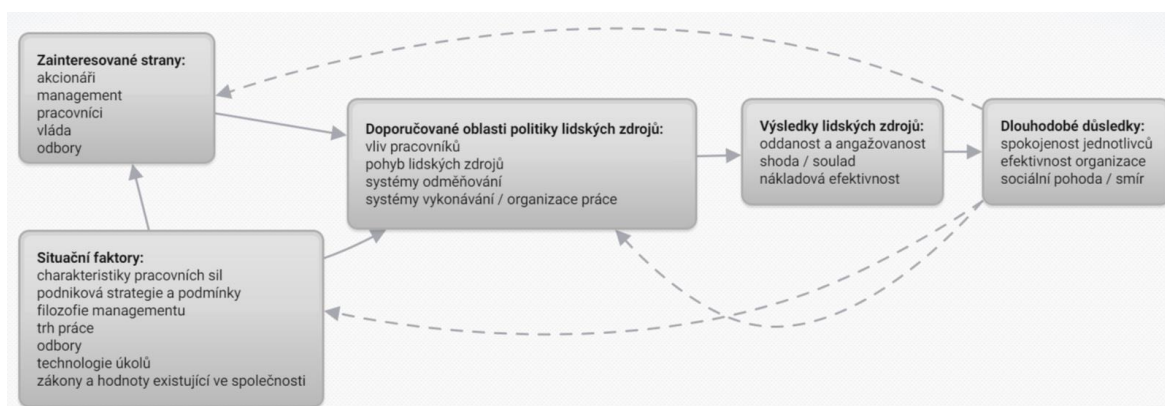
## Harvardský systém

Harvardský systém vnímá lidské zdroje z komplexnějšího a strategičtějšího pohledu. Přiklání se k dlouhodobějšímu směřování řízení a uvažuje o zaměstnancích, jako o největším bohatství organizace. Řízení lidských zdrojů ovlivňuje vzájemný vztah zaměstnance a organizace. Harvardský model zdůrazňuje, že řízení lidských zdrojů platí pro všechny manažery, a ne pouze pro personalisty. Celý systém zobrazuje obrázek č. 3.

Rysy řízení lidských zdrojů:

- Linioví manažeři přijmou odpovědnost za propojení konkurenceschopnosti a personální politiky.
- Personální útvar vytváří politiku a zásady pro personální činnost organizace. Hledá nejvhodnější metody k propojení konceptu s realizací (Armstrong, 2007, s. 29-30).

Obrázek 3 - Harvardský systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga (2007, s. 30)

### Model nejlepšího postupu / praxe / výsledku

Dle Armstronga (2002, s. 33) tento model vyzdvihuje oddanost a angažovanost zaměstnance v organizaci. Věnuje se procesům řízení kultury, které umožňují pomyslnou kontrolu nad kulturou zaměstnanců organizace.

Dle Šikýře (2016, s. 48) existují zásady a postupy ke zlepšení výkonu organizace, jejichž použití se přizpůsobuje okolnostem.

### Kontingenční model

Problematikou kontingenčního modelu je shoda mezi strategií organizace a lidských zdrojů (Armstrong, 2002, s. 33).

## 3.2 Personální činnosti

Personální práce, personalistika, se zabývá lidmi v organizaci a vším, co souvisí s pracovníky a pracovním procesem. Hlavním úkolem je zajistit a propojit materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Materiální a finanční zdroje jsou tzv. neživé zdroje, které pracovníci uvádějí do pohybu. Na lidské zdroje navazují informace, znalosti a dovednosti. Úspěch organizace tkví v pochopení významu a hodnoty lidských zdrojů. Zásadním rozhodnutím v souvislosti s personalistikou je její postavení vůči řídicím činnostem, rozsah a struktura, personální politika, návaznost na strategii organizace, počet a rozložení pracovníků a jiné (Koubek, 2015, s. 13-14). Personální činností je: „Vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost

*a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů“ (Armstrong, 2007, s. 65).*

Dle šetření Industrial Relations Services vyplývá, že 20 % času personální útvary tráví strategickými činnostmi, 40 % správními a administrativními činnostmi, 30 % poradenskými službami a zbylých 10 % ostatními činnostmi. Personální útvar napomáhá organizaci k dosažení cílů. Poskytuje podněty, rady a podporu pro vylepšení nebo vyřešení situace. Usiluje o nepřetržité zlepšení výkonnosti organizace i individuálních pracovníků (Armstrong, 2007, s. 65-66). Personální činnosti jsou výkonnou složkou personalistiky, které se rozdělují do čtrnácti oblastí znázorněných v tabulce č. 1.

**Tabulka 1 - Oblasti personalistiky**

Oblasti personalistiky	
1. Vytvoření a analýza pracovních míst,	8. pracovní vztahy,
2. personální plánování,	9. péče o pracovníky,
3. získávání, výběr a přijímací proces,	10. personální informační systém,
4. hodnocení,	11. průzkum trhu práce,
5. zařazení a ukončování pracovního procesu pracovníků,	12. zdravotní péče,
6. odměňování,	13. činnost pro metodiku šetření, zjištění a zpracování informací,
7. vzdělávání a rozvoj,	14. dodržování zákonů práce a zaměstnávání.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015, s. 20-22)

Smyslem personální práce je vytváření a obnovování personálních předpokladů, přispívajících k cílům organizace. Z psychologického pohledu se dá personální činnost rozdělit do kategorií vlastní jednání s pracovníky, činnosti s přípravou a rozhodováním o zaměstnancích, činnosti s přímým jednáním psychologa a zaměstnance, činnosti školící a osvětové a spolupodílení se na tvorbě norem a zásad jednání se zaměstnanci (Pauknerová, 2006, s. 229-230).

### **3.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Pracovní místo je souhrn činností, které jsou přiděleny a vykonávány pracovníkem. Postupem času se odklání od práce prováděné mechanicky a výkony závisí více na schopnostech, dovednostech a motivaci pracovníků od nichž se očekává flexibilita, zapojení se do seberozvoje a zrychlování reakce na novinky (Armstrong, 2007, s. 277). Dle kvality výkonu činnosti vytváření a analýzy pracovních míst se zvyšuje či snižuje

efektivnost práce, spokojenost pracovníků s prací, úspěšnost personální práce a jiné (Koubek, 2015, s. 43).

### **Vytváření pracovních míst**

*„Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa“* (Koubek, 2015, s. 43). Dle Armstronga (2007, s. 279-280) si klade vytváření pracovních míst za cíl uspokojení potřeb produktivity, efektivitu a kvalitu produktů vyráběných nebo poskytovaných organizací. Druhým cílem je uspokojení individuálních potřeb pracovníků ke zdokonalování a zvyšování úspěchu. Obecný cíl je tedy integrovat potřeby organizace s potřebami pracovníků.

### **Analýza pracovních míst**

*„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat“* (Koubek, 2015, s. 43). Analýza pracovních míst přináší organizaci informace, které používá pro popis pracovního míst, k poznání míry požadavků a k popisu schopností a dovedností pracovníka pro dané místo. Analýza pracovních míst je soustava činností, například shromažďování a vyhodnocování zjištěných informací (Kocianová, 2010, s. 42).

### **3.2.2 Získávání pracovníků**

Základním cílem získávání pracovníků je identifikovat, přitáhnout a následně najmout nového zaměstnance. Organizace se nesnaží přilákat co nejvíce lidí. Chce zasáhnout kvalitní a odpovídající žadatele. Organizace by měla uvést realistickou představu o práci a požadavcích na kandidáta (Dvořáková, 2012, s. 145). Pro obsazování různých druhů pozic jsou prováděny odlišné metody získávání pracovníků. Organizace rozhoduje o poskytnutých informacích o pracovní pozici. Faktorem ohraničujícím získávání pracovníků jsou náklady a čas (Kocianová, 2010, s. 79). Před začátkem snahy o přilákání potenciálních uchazečů je vhodné vypracovat studii faktorů, které přispívají nebo naopak odrazují zájem uchazečů. Studie probíhá formou silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele (Armstrong, 2007, s. 347).



Dle Hroníka (2007, s. 120-121) se organizace může rozhodnout pro získávání zaměstnanců vlastními či externími silami. Získávání zaměstnanců vlastními silami zajišťuje ve větší organizaci personální oddělení a v menší přímo manažer. Výhodou je dobrá znalost prostředí organizace a příslušného pracovního místa. V případě získávání zaměstnanců externími silami jde o spolupráci s jinou komerční organizací. Pronajatý pracovník nemá pracovně právní vztah s organizací, kde vykonává práci. Získávání pracovníků je dle Šikýře (2014, s. 97-98) třeba při odchodu stávajícího zaměstnance do starobního důchodu, při náhradě zaměstnance, který vypověděl smlouvu nebo při rozšiřování dosavadní výroby a další. Nejprve je vhodné přemýšlet o alternativách obsazení pracovního místa. Dočasně lze pozici neobsadit, zrušit nebo sloučit s jinou. Organizace může zvolit i cestu přiděleného zaměstnance od pracovní agentury, propůjčení zaměstnance od jiné organizace či nahrazení práce dodavatelským způsobem.

### **Podmínky získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je ovlivňováno vnitřními a vnějšími faktory, které jsou zobrazeny v tabulce č. 2. Vnitřní faktory může organizace ovlivnit, zlepšit předpoklady k získávání pracovníků. Faktory poskytují organizaci náhled na vhodnost metody získávání pracovníků (Kocianová, 2010, s. 80).

**Tabulka 2 - Vnitřní a vnější faktory získávání pracovníků**

Vnitřní podmínky, pracovní místo	Vnitřní podmínky, organizace
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Povaha práce,</li> <li>▪ postavení v hierarchii organizace,</li> <li>▪ požadavky na pracovníka,</li> <li>▪ rozsah povinností a odpovědnosti,</li> <li>▪ organizace práce a pracovní doby,</li> <li>▪ místo výkonu práce,</li> <li>▪ pracovní podmínky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Význam a úspěšnost,</li> <li>▪ prestiž,</li> <li>▪ pověst,</li> <li>▪ odměňování v porovnání s jinými organizacemi,</li> <li>▪ zaměstnanecké výhody a péče v porovnání s jinými organizacemi,</li> <li>▪ možnost vzdělávání a rozvoje,</li> <li>▪ mezilidské vztahy a sociální klima,</li> <li>▪ umístění a životní prostředí v okolí.</li> </ul>
Vnější podmínky	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demografické,</li> <li>▪ ekonomické podmínky, které způsobují pohyb na trhu práce,</li> <li>▪ sociální podmínky, hodnoty lidí,</li> <li>▪ technologické podmínky, které vytvářejí nová a likvidují stará zaměstnání,</li> <li>▪ sídelní podmínky, především v okolí organizace,</li> <li>▪ politicko-legislativní podmínky, které ovlivňují získávací proces.</li> </ul>	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015, s. 128-129)

### **Vnitřní a vnější zdroje pracovníků**

Pracovní místo lze obsadit z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Nejprve je třeba zvážit obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů, následně přejít k hledání uchazečů z vnějších zdrojů. Některé organizace však uplatňují politiku stejné příležitosti, tedy v tomto směru uchazeče nerozlišují (Armstrong, 2007, s. 348). Do vnitřních zdrojů se dle Šikýře (2014, s. 98) řadí současní zaměstnanci organizace, kteří jsou uvolněni z dosavadních úkolů díky technickému pokroku, organizačních změn, chtějí změnit nebo vykonávat náročnější práci. Do vnějších zdrojů spadají nezaměstnaní, zaměstnanci jiných organizací, studenti, absolventi, ženy v domácnosti, důchodci a další.

#### **3.2.3 Výběr pracovníků**

Cílem výběru pracovníků je dle Dvořákové (2012, s. 150) najít a vybrat mezi uchazeči nejvhodnějšího na danou pozici. Organizace od vybraných účastníků očekává výkonnost, potvrzení pracovní doby, na které se dohodli a jednání žádoucím způsobem, nesnižujícím kvalitu a produktivitu práce. Hlavní funkcí výběru pracovníka je dle Kociánové (2010, s. 94) posoudit jeho předpoklady vůči pracovnímu místu a zároveň budoucí využití v organizaci. Výběr je strategickou personální činností, která je časově a finančně velmi náročná. Při výběru pracovníka mohou spolupracovat personalisté, vedoucí pracovníci i externí odborníci. Dle Šikýře (2014, s. 95-96) se organizace při posuzování uchazečů snaží zachovat pozitivní přístup, který je základem pro úspěch personální práce. Organizace zjišťuje o uchazečích informace a požadavky, které k výkonu pracovního místa splňují, nikoliv co nespĺňují a nehledá důvody, proč uchazeče odmítnout.

Výběru pracovníků předchází volba kritérií posuzování uchazečů a vhodných metod výběru. Důraz se klade na rozhodování, organizaci výběru a jednání s uchazeči. Kvalita výběru a zvolené metody rozhodují o budoucích lidech v organizaci. Výběr je oboustrannou aktivitou mezi organizací a uchazečem (Koubek, 2015, s. 166-167).

##### **3.2.3.1 Metody výběru pracovníků**

Metody výběru používá organizace k posouzení uchazečů vůči nárokům pracovní pozice. Cílem výběru je dojít k rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta. Žádná z metod však nezaručuje správné rozhodnutí. K maximalizaci správné volby se využívá kombinace

více metod (Kocianová, 2010, s. 98). Dle Kolmana (2010, s. 57) znalost jednotlivých metod výběru umožňuje posoudit vhodnost použití metody pro konkrétní pracovní pozici. Metod výběru je velké množství. Mezi ty základní patří analýza dokumentů, pohovor, testování a assessment centre. Méně používané v praxi jsou například grafologická analýza, zkoumání referencí nebo kamerové zkoušky.

### **Analýza dokumentace uchazečů**

Analýza dokumentace je metodou tzv. předvýběrovou. Mezi dokumenty se řadí firemní dotazník, žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklad o vzdělání, certifikáty, reference a další. Dokumenty dávají zaměstnavateli základní informace o předpokladech žadatele. Dokumenty slouží jako podkladový materiál k výběrovému pohovoru (Kocianová, 2010, s. 99). Motivační dopis má být věcný a decentní, vzbuzující pozornost a zájem čitatele, napsán korektně, bez pravopisných a jiných chyb. Cílem uchazeče by nemělo být vychloubání a vychvalování se. Životopis ukazuje osobní a profesní rozvoj uchazeče. Jeho forma má být stručná, přehledná a logická. Organizace preferují strukturované životopisy, které se vyznačují svou přehledností (Dvořáková, 2012, s. 151-152). Na základě životopisu se organizace rozhoduje, jestli je uchazeč způsobilý pro pracovní místo. Může tak rychle vytřídit uchazeče a odpovídající pozvat k další výběrové metodě (Šikýř, 2014, s. 102). Firemní nebo osobní dotazník obsahuje základní informace o uchazeči. S dotazníky se uchazeč může setkat v předvýběru, ale i v průběhu výběrového procesu (Kocianová, 2010, s. 100).

### **Výběrový pohovor**

V praxi se používá několik typů a postupů výběrového pohovoru. Může se jednat o rozhovor uvolněný, anebo strukturovaný s přesně danými otázkami. U strukturovaných rozhovorů dochází k omezení nerelevantních otázek a zjišťovaných informací (Kolman, 2010, s. 61). Pohovor je osobním setkáním reprezentantů organizace a uchazeče. Umožní organizaci komplexní zhodnocení uchazeče, jeho odborné způsobilosti, rozvojového potenciálu a dalších schopností. Organizace chce ověřit a doplnit údaje, posoudit způsobilost, chování a motivaci, předat uchazeči informace o případné budoucí práci a zpětně zjistit jeho představu (Šikýř, 2014, s. 103).

Dle Vajnera (2007, s. 57) Úspěšnému výběrovému pohovoru předchází jeho příprava. Před pohovorem si organizace připraví jeho osnovu, které zvyšuje účinnost

získaných informací, zvyšuje výkon vedoucích pohovoru, je snazší k průběhu pohovoru a prezentuje se profesionální stránka organizace. Vedení pohovoru se musí seznámit s vývojem uchazeče a s důležitými momenty z životopisu, zaměřit se na chybějící nebo neúplné informace, projít si minulé pozice a zkušenosti, připravit si otázky k informacím a další činnosti. Dle Koubka (2015, s. 180) jsou využívané typy rozhovorů individuální pohovor, pohovorový panel, výběrová komise a skupinový pohovor.

### **Testování uchazečů**

Výběrové testy se používají k identifikaci informací o úrovni inteligence, charakteristice osobnosti, schopností a dovedností uchazeče jinou cestou než při výběrovém pohovoru, avšak dobře strukturovaný pohovor má vyšší spolehlivost, než různé typy testů (Armstrong, 2002, s. 397). Při výběrovém řízení mohou testy odhalit nedostatky uchazečů, které o sobě nechtějí prozradit, či je nelze identifikovat jinou metodou. Výběrové testy nejsou subjektivně zaměřené (Kocianová, 2010, s. 111-112). Existují různé druhy testů, jako jsou testy inteligence, kde se zkoumá intelektuální, verbální, numerické a abstraktní myšlení, testy osobnosti, které lze označit za psychologické a testy schopností, které zkoumají konkrétní schopnosti a dovednosti uchazeče (Armstrong, 2002, s. 399-402).

### **Assessment centre**

V assessment centre má uchazeč za úkol vyřešit modelovou situaci či případovou studii, kterou zpracovává individuálně nebo ve skupině. Vedoucí výběrového řízení zkoumá a hodnotí výsledky práce a chování uchazeče (Šikýř, 2014, s. 105). Celá akce probíhá za účasti praktiků nebo zkušených psychologů. Využívá se simulovaných ukázek práce, tedy výsledkem je vyřešení praktických běžných problémů manažerů. Assessment centre nemusí obsahovat pouze úkoly. Obsahuje i pohovory a testy osobnosti a schopností (Koubek, 2015, s. 177).

Výhodami assessment centre jsou: komplexní pohled na uchazeče, reálnost situace, vysoká spolehlivost, zajímavá zkušenost pro uchazeče i management, modelové situace se dají nastavit dle potřeby pro určité pracovní místo. Nevýhodou je časová náročnost na přípravu akce a s tím i spojené vyšší náklady (Vajner, 2007, s. 12). Různé metody assessment centre umožňují zaměření na různé schopnosti, dovednosti či osobnost uchazeče. Čím je pozice náročnější, tím by mělo být náročnější i assessment centre.

Uchazeč se může setkat s testováním individuálního výkonu, skupinovými, psychodiagnostickými, dialogovými a dalšími metodami (Kocianová, 2010, s. 122).

### 3.2.3.2 Závěrečné rozhodnutí

Závěrem všech různých metod výběru musí být rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Vedoucí výběrového řízení se ptají na otázky jako: Může a chce vůbec uchazeč vykonávat tuto práci? Odpověď slouží pro konečné rozhodnutí o uchazeči (Šikýř, 2014, s. 105). Pokud je uchazeč vybrán, nastává předložení a následná akceptace pracovní nabídky. Před vypracováním pracovní smlouvy absolvuje uchazeč lékařské vyšetření např. pro penzijní a životní pojištění nebo pro potvrzení fyzické způsobilosti (Armstrong, 2007, s. 366).

### 3.2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je nástroj organizace k řízení pracovního výkonu. Dává manažerům možnost kontroly, usměrňování a podněcování podřízených k práci (Šikýř, 2014, s. 109). Dle Kocianové (2010, s. 145) hodnocení uceluje obraz organizace o výkonu, jednání a schopnostech zaměstnance. Naopak pro zaměstnance znamená hodnocení sumarizaci výsledků práce. Častým modelem hodnocení je systém, který zaznamenává pracovní výkon a chování zaměstnance. Toto hodnocení se vztahuje k vzdělávání, osobnímu rozvoji a řízení kariéry. Záměrem hodnocení je zvýšit výkonnost a zlepšit pracovní chování zaměstnanců.

### 3.2.5 Odměňování pracovníků

Odměňování nelze chápat jen jako mzdu nebo plat. Odměňování je široký pojem, který v sobě obsahuje povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody a další. Mezi nově více používané tzv. vnitřní odměny se řadí různé aktivity a úkoly, které zaměstnanci přinášejí radost a pocit úspěšnosti (Koubek, 2015, s. 283). Dle Milkoviche (1993, s. 55) je stanovení mzdové úrovně v porovnání s konkurencí velmi důležité. Mzda musí být spravedlivá s určenými pravidly pro její zvyšování. Dle Dvořákové (2012, s. 305-306) je cílem odměňování podpora strategie a rozvoj kultury organizace. Odměňování má vliv na získávání a stabilizaci pracovníků, motivaci ke vzdělávání a k vyššímu výkonu. Strategii

odměňování ovlivňuje pracovní trh, zákonné regulace, kultura, manažerské postupy, struktura zaměstnanců, odbory a další.

### **3.2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Organizace musí vytvářet dobré podmínky pro vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Samotné vzdělávání je proces, kdy zaměstnanec nabývá a rozvíjí nové znalosti, postoje, schopnosti a dovednosti. Hlavním cílem vzdělávání v organizaci je zajistit kvalifikované, vzdělané a schopné pracovníky (Armstrong, 2007, s. 461). Organizace se snaží být učící se, tedy místem, kde pracovníci systematicky rozvíjejí schopnosti tvořivého myšlení. Aby organizace mohla být takto označována, musí se zamyslet nad pěti přístupy: systémovým myšlením, uměním zvládnout problémy, chápat souvislosti, vytvořit sdílenou vizi a zavádět týmové učení (Barták, 2006, s. 83).

Organizační vzdělávání je nastaveno ke zlepšování a utváření pracovních schopností zaměstnance, včetně jeho sociálních vlastností. Možnostmi a podporou vzdělávání zaměstnanců dává organizace najevo, že si svých pracovníků váží. Utváří jim prostor k rozvoji a s použitím svých nákladů zvyšuje konkurenceschopnost pracovníka na trhu práce. Vzdělaný zaměstnanec zkvalitňuje procesy a zvyšuje efektivitu a rozvoj organizace (Vodák, 2007, s. 63-64). Vzdělávání v organizaci je dle Bartoňkové (2010, s. 17) v základu trénink pracovníka k dosažení nezbytné kompetence k vykonávání pracovní role. Organizační vzdělávání zahrnuje vzdělávání při adaptačním procesu, prohlubování kvalifikace, rekvalifikaci, profesní rehabilitaci a zvyšování kvalifikace. Rozvoj organizace uplatňuje pro ty pracovníky, kteří mají vysoký potenciál k posílení své profesní stránky blízke s cíli a rozvojem organizace.

### **3.2.7 Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance je starost organizace, tedy zaměstnavatele, o pracovní podmínky, v nichž zaměstnanci vykonávají pracovní činnost. Cílem péče je dosáhnout kladných podmínek všech proměnných ovlivňujících pracovní proces. Příkladem péče je zájem organizace o pracovní dobu, prostředí, bezpečnost a ochranu, vztahy a další. Smysluplná péče je povinností ze zákona i ekonomickou nutností (Šikýř, 2014, s. 130). Úspěšnost a konkurenceschopnost organizace závisí na schopnostech, motivaci, chování,

spokojenosti a vztahu zaměstnanců. Organizace pocítuje rostoucí tlak odborů, státu a mezinárodních organizací na zlepšování péče o zaměstnance. Péče o zaměstnance se rozlišuje na povinnou péči, která je daná zákonem a předpisy, smluvní, která je daná kolektivními smlouvami a dobrovolnou, kterou zajišťuje personální politika organizace (Koubek, 2015, s. 343).

### **3.2.8 Uvolňování pracovníků**

Existuje několik způsobů, jak může být pracovní vztah ukončen. Pracovníci mohou odejít dobrovolně i nedobrovolně. Uvolňování zaměstnanců nastává z těchto důvodů: příčina nadbytečnosti, stanovení vyšších výkonových norem, dobrovolný odchod, etické a profesionální úvahy, dynamika kariéry a další (Armstrong, 2007, s. 401-402). Organizace musí dle Kocianové (2010, s. 191) řešit i dočasné odchody, jako je odchod na mateřskou dovolenou, odchod do veřejných funkcí, do škol, na dlouhodobé stáže a další.

## **3.3 Adaptace**

*„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám“* (Nový, 2006, s. 153). Člověk okolo sebe vnímá podmínky, které přizpůsobuje různým potřebám, zájmům a cílům. Adaptace probíhá v sociálním prostředí, u pracovního zařazování jde o adaptaci na pracovní prostředí. Adaptace nese představu, jak se člověk přizpůsobuje vnějšímu prostředí, jak zvládá změny a jaký má jeho adaptace výsledek. Někdy se stává, že člověk rezignuje a opouští dané prostředí. Adaptabilita je individuální schopnost na přizpůsobení se požadavkům měnícího se prostředí. Adaptovanost je průběžné zhodnocení nebo výsledek procesu adaptace (Nový, 2006, s. 153-154). Nová obtížná situace se může na člověku projevat stresem, frustrací, konfliktem a krizí. Adaptace přispívá ke zvládnutí těchto situací a přizpůsobení se novým požadavkům a prostředí. Člověk po adaptaci může předpokládat vývoj situace a pro její vyřešení je již dobře připraven (Hroník, 2007, s. 244).

### **Adaptace na práci**

*„Pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám“* (Nový, 2006, s. 155). Adaptace na práci je několik procedur spojených dohromady v prvních dnech nástupu nového pracovníka. Tyto činnosti přináší

pracovníkovi základní informace nutné k rychlé adaptaci a začátku práce. Adaptace má cíl pomoci pracovníkovi překonat počáteční fázi, vytvořit mu kladný vztah k organizaci, aby pracovník v krátkém čase dosahoval požadovaných pracovních výkonů a limitovat pravděpodobnost jeho odchodu (Armstrong, 2007, s. 395).

Adaptace, též orientace pracovníka, je poslední fází obsazování pracovního místa. Obsahuje formální i neformální postupy, v kterých se nový pracovník setká s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleňováním. Formální stránka probíhá systematicky dle adaptačního programu určeným manažerem či jiným odpovědným zaměstnancem, neformální je spontánní aktivita se sociálním prostředím, a to kolegy a dalšími lidmi, se kterými nový pracovník přichází do styku (Šikýř, 2014, s. 108-109). U neformální, sociální adaptace lze klasifikovat subjektivní a objektivní kritéria. Subjektivní ukazují spokojenost zaměstnance s pracovními vztahy, se svým začleněním, s vedoucím a další. Objektivní kritéria posuzují pracovní místo ve skupině, jeho autoritu u kolegů a činnost ve společných aktivitách (Nový, 2006, s. 156).

Orientace pracovníků musí být dobře promyšlená pro každou pracovní pozici. Jde o řízený průběh seznámení nového zaměstnance s organizací, úkoly, stylem, technologiemi, předpisy a další. Množství a typ poskytovaných informací jsou uvedeny dle povahy a postavení pracovní pozice a dle hierarchie organizační jednotky. Adaptace nového pracovníka má vzdělávací aspekt, který formuje pracovní schopnosti. Organizace mohou využít i písemných materiálů, tzv. orientační složky nebo balíčku, které poskytují pracovníkovi k prostudování domů (Koubek, 2015, s. 192-193). Adaptace bývá v organizaci někdy podceňovaným procesem. Nový pracovník může nabývat dojem, že pozornost a zájem o něj jeho nástupem výrazně poklesly. V případě, že zaměstnanec krátce po nástupu podá výpověď, organizaci to stojí nemalé náklady (Kocianová, 2010, s. 130-131). Adaptace není pouze jednosměrná. Tak jako organizace ovlivňuje zaměstnance, nový zaměstnanec ovlivňuje organizaci. Proto je základní složkou flexibilita a adaptabilita obou, zda umí změny vyvolat a také se jim přizpůsobit (Stýblo, 1993, s. 292). Wanousův a Reichersův článek z *Human resources management review* (2000, s. 440) se zabýval podobností adaptace s běžným školením zaměstnance. Jsou zprostředkovány určitým programem, informují a učí zaměstnance a řeší stejný typ problému. Rozdíl je ve vyhodnocení adaptace, kdy je brána více z komplexního než



úkolového pohledu. Adaptace nastává ihned po nástupu nového zaměstnance, tedy v období největšího tlaku a stresu, který ovlivňuje chování a výkonnost.

### **Řízení adaptace**

Řízení adaptace má dva pohledy, a to ze strany pracovníka a ze strany organizace. Hlavní cíl ze strany nového pracovníka je, aby zvládl pracovní nároky a požadavky, aby měl výhled odborného růstu a zapojil se do mezilidských vztahů na pracovišti. Cílem ze strany organizace je naplnění očekávání a cílů od nového zaměstnance. Činnost organizace prospěšná adaptačnímu procesu je vztah s veřejností, kde organizace informuje a popularizuje své činnosti, pořádá exkurze, výstavy a besedy (Nový, 2006, s. 157-158). Řízená adaptace je formalizované splynutí nového pracovníka s organizací. Adaptaci lze vyjádřit písemně, anebo ji lze předávat ústně mezi vedoucími pracovníky. Cílem řízení je snížit náklady spojené s brzkým odchodem pracovníka, snížit ztráty na produktivitě organizace a zlepšit pracovní spokojenost. Řízená adaptace se uskutečňuje za přítomnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 162-163). Řízení adaptace ulehčuje pro zaměstnance stresové situace a povzbudí jeho stabilizaci v organizaci (Kocianová, 2010, s. 131).

### **Subjekty řízené adaptace**

Důležitými subjekty řízené adaptace jsou dle Nového (2006, s. 158) řídicí pracovníci, jejichž péče adaptační proces značně usnadňuje. Řídicí pracovník seznamuje nového zaměstnance s prací a členy týmu, sleduje a hodnotí průběh adaptace, případně pomáhá s problémy. Organizace pro začleňování využívají tzv. patronů, garantů či instruktorů, kteří novému pracovníkovi pomáhají s úkoly, orientací i sociálním prostředím.

Subjekty vykonávají dle Dvořákové (2012, s. 163) tyto role:

- Patron a nadřízený dohlíží na pracovní výsledky a zařazení do pracovní skupiny,
- patron a personalista sledují proces a realizaci plánu adaptace,
- patron a personalista / nadřízený a personalista vypracují závěrečnou zprávu s hodnocením a úrovní adaptace,
- vedoucí jednotky / nadřízený a personalista plánují uplatnění a rozvoj zaměstnance.

Ve společnosti IKEA se osvědčil způsob mentoringu, kdy se nového zaměstnance ujme zkušený pracovník z konkrétního oddělení. Přístup mentora ke vzdělávání nováčka je individuální, protože každému ke studiu vyhovuje jiný přístup. Mentorství je neocenitelné

pro nového zaměstnance i pro samotného mentora, který nabývá nových zkušeností a má možnost předávat vědomosti nové generaci (HRM line, 2011, s. 1).

### **3.3.1 Přijímání pracovníků**

Většina nově příchozích pracovníků v organizaci pociťuje určitý stav nerovnosti. Proto by se organizace měla postarat o to, aby první kontakt zaměstnance s organizací byl přátelský a uvolněný. Organizace pro zmírnění obav zaměstnance může dodržovat doporučení:

- Člověk, s kterým se nový zaměstnanec setká jako první, musí vědět o jeho příchodu a kam zaměstnance nasměrovat,
- stanovit si čas příchodu,
- proškolit recepci či vrátného, aby se k novému zaměstnanci choval přátelsky,
- doprovázet nového zaměstnance při přesunech na jiná místa,
- nenechat nového zaměstnance čekat (Armstrong, 2007, s. 397).

Dle Koubka (2015, s. 186) je přijímání několik po sobě jdoucích procesů, které jsou zahájeny po informování uchazeče o jeho výběru. Uchazeč zpětně akceptuje či odmítne pracovní nabídku. Přijímací proces je ukončen v průběhu prvního dne nástupu nového zaměstnance. V užším pojetí se jedná o procesy spřízněné s počáteční etapou pracovního poměru, v širším pojetí jde o užší pojetí dohromady s procesy spřízněné s přechodem stávajícího zaměstnance na jiné místo v jedné organizaci. Personální praxe se věnuje více užšímu pojetí, avšak úkony s přijímáním v užším i širším pojetí jsou takřka shodné. Přijímání je dle Kocianové (2010, s. 128) funkce personalistů, která se věnuje právním a administrativním záležitostem spojených s nástupem zaměstnance.

#### **Formální náležitosti**

Zaměstnavatel je právnická nebo fyzická osoba zaměstnávající jinou fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu dle §7 odst. 1 zákoníku práce. Smlouvy, podle kterých zaměstnanec může vykonávat práci jsou:

- Dohoda o pracovním poměru (§33),
- dohoda o pracích konaných mimo pracovní poměr,
  - dohoda o provedení práce (§75),
  - dohoda o pracovní činnosti (§76).

Zaměstnavatel vyžaduje před vznikem pracovního poměru od budoucího zaměstnance osobní údaje dle §30 odst.2. Pracovní poměr je založen na základě pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, na základě volby, kterou vyžadují zvláštní předpisy nebo stanovy a jmenováním, což je záležitost vedoucích složek státu, ředitelů státních podniků, fondů a dalších (Kocianová, 2010, s. 128-129). Dle Šikýře (2014, s. 106-107) může pracovní místo být dočasně obsazeno přiděleným pracovníkem agentury práce. Smlouva pro tento případ se nazývá dohoda o dočasném přidělení zaměstnance agentury / zaměstnance jiného zaměstnavatele. Organizace rozhoduje o zvolení smlouvy především z pohledu rozsahu práce pro pracovní pozici. Pracovní poměr se rozděluje na velikost dané týdenní pracovní doby. V případě dohody o pracovní činnosti nesmí překročit polovinu dané týdenní doby za celou dobu, na kterou je smlouva uzavřena, a to do 52 týdnů. U dohody o provedení práce nesmí zaměstnanec překročit rozsah 300 hodin v kalendářním roce.

Při vypracovávání smlouvy by měla organizace obeznámit pracovníka s jejím návrhem a dát mu prostor k připomínkám. Pracovník má vyjednávací právo. V praxi se lze často setkat i s dodatky k pracovní smlouvě, které řeší situace jako povýšení, přeřazení pracovníka a jiné (Koubek, 2015, s. 189). Dle Kocianové (2010, s. 129) musí pracovní smlouva obsahovat (§34) druh práce, místo nebo místa výkonu práce a den nástupu do práce. Může obsahovat i další dohody jako zkušební dobu, kratší pracovní dobu či datum ukončení pracovního poměru. Není-li ve smlouvě stanoveno jinak, pracovní smlouva je platná na dobu neurčitou. Pracovní smlouva musí mít písemnou podobu.

Před podpisem smlouvy pracovník absolvuje vstupní lékařskou prohlídku. Po podpisu je zařazen do personální evidence, kde jsou zaznamenávány mzdové listy, evidenční listy důchodového zabezpečení, podnikový průkaz a další. U nového zaměstnance organizace přejímá od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, přihlašuje zaměstnance k sociálnímu a zdravotnímu pojištění (Koubek, 2015, s. 190-191).

### **Uvedení na pracoviště**

Dle Koubka (2015, s. 191) je uvedení nového pracovníka na pracoviště často opomíjenou záležitostí. Personalista doprovází nového zaměstnance na pracoviště a formálně ho předává nadřízenému. Nadřízený seznamuje zaměstnance s jeho právy, povinnostmi a informacemi ohledně organizace a jeho pracovního místa. Zaměstnanec je

seznámen s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále nadřízený seznamuje zaměstnance s ostatními kolegy a spolupracovníky. Dle Kocianové (2010, s. 130) mu jsou předány informace o sociálně-hygienických opatřeních práce a závěrem mu je předáno pracovní místo a potřebné zařízení nebo materiál pro pracovní činnost. Nadřízený by měl pracovníkovi popřát úspěch, povzbudit ho a předat mu první pracovní úkoly.

### 3.3.2 Oblasti adaptace

Adaptace zaměstnanců je zaměřena na tyto oblasti:

- Celooorganizační (celopodniková) adaptace

Je určena k předání obecných informací novému pracovníkovi, které jsou stejné pro všechny typy pracovních pozic (Koubek, 2015, s. 193). Informace jsou předány v tištěné i ústní podobě, kdy jsou probrány personalistou s každým novým zaměstnancem či skupinou zaměstnanců. Jsou zodpovězeny všechny eventuální otázky (Armstrong, 2002, s. 408). Seznámení pracovníka s podnikem je společenská slušnost. Pracovník by měl vědět, čemu napomáhá, jakému účelu bude věnovat svůj čas a kam organizace směřuje (Stýblo, 1993, s. 294).

- Útvarová (skupinová / týmová) adaptace

Útvarová adaptace se zabývá organizační jednotkou, kam nový zaměstnanec nastupuje. Zohledňuje detaily, s kterými se zaměstnanec při práci může setkat. Útvarová adaptace je shodná pro všechny nově příchozí zaměstnance do konkrétního útvaru (Koubek, 2015, s. 194). Cílem dobrého uvedení zaměstnance do útvaru je, aby se cítil v týmu dobře, aby ho upoutala práce pro organizaci, aby věděl o pracovních podmínkách, zvyklostech, výkonnostních normách, chování a možnosti vzdělávání a profesního postupu (Armstrong, 2002, s. 409).

- Adaptace na konkrétní pracovní místo

Tato adaptace se liší růzností pracovních míst. Je diferencovaná charakterem, obsahem práce i pracovním místem (Kocianová, 2010, s. 133). Smysl této adaptace je dle Stýbla (1993, s. 295) pozitivní naladění zaměstnance vůči novému prostředí, dodání sebedůvěry, motivace, stanovení úkolů a povinností a další.

### 3.3.3 Adaptační proces

Adaptační proces je dle Koubka (2015, s. 199) náročnou záležitostí jak pro nového pracovníka, tak i pro všechny účastníky se stálé zaměstnance organizace. Na nového zaměstnance je tlak všech nových informací, které by měl vstřebat ve velmi krátkém čase. Proto se postupuje po částech, kdy jsou informace předávány dle nejvyšších priorit. Školení by měla být rozčleněna do delšího časového horizontu a zároveň využita jak ústní, tak písemná forma materiálů. Adaptační proces musí být dobře naplánován a proveden vhodnými metodami. Dle Hackerova článku z časopisu *Information Systems Management* (2004, s. 90) se zaměstnanec v prvních dnech až týdnech rozhoduje setrvat či opustit nové zaměstnání.

Základní fáze v adaptačním procesu dle Pauknerové (2006, s. 218) jsou:

- **Fáze přípravná** probíhá v době před samotnou změnou situace. Budoucí zaměstnanec si představuje, jak adaptace bude probíhat. Připravuje se na nové okolnosti a situace, které mohou nastat. Důležitá je adekvátnost očekávání a myšlenek zaměstnance o nárocích na něho kladených.
- **Fáze globální orientace** přichází s počátkem změn vnějších podmínek, kdy se spouští psychické působení poznávacích a emočních procesů. U nového zaměstnance se projevuje zvýšené napětí nebo dočasné snížení výkonnosti.
- **Fáze uvědomělé adaptace** nastává, kdy zaměstnanec vědomě přetváří svůj vztah k novým podmínkám v organizaci. Může tak přehodnocovat své hodnoty a postoje nebo sociální vztahy.
- **Fáze zvládnutí nových podmínek** je fází, kdy je člověk plně adaptován. V opačném případě se stává, že nový zaměstnanec rezignuje a opouští pracovní pozici. Náznaky k tomuto konci se projevují již během předchozích fází.

U procesu adaptace je dodržován harmonogram, který zobrazuje tabulka č. 3.

**Tabulka 3 - Časový harmonogram procesu adaptace**

Délka zaměstnání	Vývoj adaptace
Před nástupem	Zaměstnanec má u sebe materiály k prostudování na doma. Před nástupem je i možné absolvování schůzek s novými kolegy či navštívit pracoviště.
1. týden	V prvním týdnu probíhají všechny prvotní záležitosti, jako je předávání počátečních informací, podpis smlouvy, školení BOZP, setkávání se s nadřízeným, kolegy a další.
2. – 4. týden	V druhém až čtvrtém týdnu probíhají školení a semináře, případné navštívení a vyzkoušení si práce v jiných odděleních (trainee program). Vše se vyhodnocuje s vedoucím či patronem.
2. – 5. měsíc	Do pátého měsíce jsou již nadefinované cíle zaměstnance, již vykonává pracovní činnosti, které konzultuje a hodnotí s patronem.
6. měsíc	V šestém měsíci je adaptační proces ukončován a vyhodnocován. Jsou zde definovány další cíle a rozvoje zaměstnance.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vajnera (2007, s. 94)

Dle Nového (2006, s. 159) je optimální proces adaptace zařazení zaměstnance na pracovní místo, seznámení ho s prací, organizací, kolegy a dalšími lidmi. Dále jeho adaptace na nové prostředí, nabytí zkušeností a vytvoření pracovních vztahů a následně i zapojení do iniciativy v pracovní skupině, mít aktivní přístup k práci a ztotožňovat se s cíli organizace. Průběh adaptace je podmíněn předpoklady, jaké zaměstnanec nese, jeho aktivním přístupem k problémům, správné přijetí pracovní skupinou a ochotou organizace splnit jeho očekávání. Proces adaptace se dle Hackerova článku v časopise Information Systems Management (2004, s. 90-91) rozděluje do tří stupňů, jejichž doporučené úkoly jsou popsány níže v tabulce č. 4.

**Tabulka 4 - Doporučené úkoly pro adaptaci**

<p>Období mezi přijmutím pracovní nabídky a dnem nástupu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaslání uvítací karty s podpisy a vzkazy od budoucích kolegů,</li> <li>▪ oznámit stávajícím zaměstnancům příchod nováčka a sdílet o něm detailnější informace,</li> <li>▪ připravit rozvrh s nezbytnými školeními,</li> <li>▪ sepsat očekávání od zaměstnance během prvních 3 měsíců,</li> <li>▪ nabídnout telefonní kontakt a případně být připraveni na otázky ohledně detailů k pracovní činnosti,</li> <li>▪ určit přímé účastníky adaptace, tedy personalistu, vedoucího, patrona atd.,</li> <li>▪ připravit orientační balíček.</li> </ul>
<p>Období ihned po nástupu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Osobně nováčka přivítat,</li> <li>▪ dokončit administrativní záležitosti ohledně nástupu, vysvětlit kompenzace a benefity organizace,</li> <li>▪ provést specifickou adaptaci pro konkrétní pozici,</li> <li>▪ ihned nováčka začlenit do společných pracovních meetingů,</li> <li>▪ řádně nováčka přivítat např. oslavou nové práce,</li> <li>▪ sdílet popis pracovní pozice,</li> <li>▪ setkání s vedoucím, který má vysvětlit a předává informace ke společným cílům,</li> <li>▪ naplánovat s novým zaměstnancem oběd, který může být součástí společné oslavy s ostatními kolegy.</li> </ul>
<p>Období od prvního týdne do prvního roku</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Představení nového zaměstnance všem kolegům např. pomocí hry, kdy nováček dostane dokument s organizačním rozdělením společnosti a fotkami všech zaměstnanců, od kterých musí získat podpis,</li> <li>▪ seznámit nováčka se zařízením případně komu má nahlásit jejich poruchu,</li> <li>▪ sdílení požadavků a cílů, kterých by měl zaměstnanec v adaptaci dosáhnout v prvních 3 měsících,</li> <li>▪ společně diskutovat cíle, úkoly a odpovědnosti,</li> <li>▪ seznámit s patronem / mentorem,</li> <li>▪ společně zhodnotit adaptaci a pomoci zlepšovat produktivitu a efektivnost.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle časopisu Information Systems Management, autor článku Carol A. Hacker (2004, s. 90-91)

### 3.3.3.1 Adaptační program

Adaptační program je komplexní zajištění podpory pro odbornou i sociální adaptaci. Prvky adaptačního programu jsou: adaptační akce, písemné dokumenty s informacemi pro nového zaměstnance a dokumenty s instrukcemi pro nadřízené, patrony a další, služební cesty s účelem seznámení pracovníka s jinou odnoží organizace a kvalifikační opatření, kdy se účastní tréninkového kurzu (Kocianová, 2010, s. 133).

Adaptační program je dle Dvořákové (2012, s. 162) nástroj pro urychlení adaptace nového zaměstnance využívaný především velkými organizacemi. Důraz dává organizace nejen na dovednosti a schopnosti pracovníka, ale také na poznání a přizpůsobování se organizační kultuře. Nejefektivnější adaptační programy jsou dle článku z Information Systems Management autora Carola A. Hackera (2004, s. 89) ty, které jsou kreativní a inovativní. Příkladem může být nejmenovaná společnost, která nechala stávající zaměstnance natočit adaptační video pro nového spolupracovníka. Nový zaměstnanec se cítil v týmu vítán a pro aktéry bylo natáčení zábavou s pocitem participace na adaptaci nováčka.

Adaptační program se zpravidla spouští prvním dnem nástupu a končí rozhodnutím manažera či je časově sjednocen se zkušební dobou. V adaptačním programu se zaměstnanec setkává s různými metodami vzdělávání a příprav na budoucí situace na i mimo pracoviště (Šikýř, 2014, s. 109). Situace v organizaci může být i taková, že adaptační kurz nezačíná prvním dnem nástupu, ale čeká se na shromáždění skupiny nových zaměstnanců. Formální adaptační kurz může probíhat například jednou za měsíc (Foot, 2002, s. 211). Součástí programu je systém kontrol a hodnocení výsledků probíhající adaptace. Personální útvar zjišťuje případné potíže nového zaměstnance pomocí rozhovorů nebo dotazovacích formulářů. Nejefektivnějším vyřešením je rozhovor nového zaměstnance s nadřízeným (Dvořáková, 2012, s. 163).

### **Dokumentace pracovníka**

Organizace musí novému pracovníkovi předat velké množství informací. Proto vytváří dokumenty, které mu předává k prostudování. Jedná se o písemnosti s pravidly o bezpečnosti a ochraně zdraví, pracovní řád, údaje o postupech při disciplinárním řízení nebo stížnostech a také důležitou příručku pracovníka, což je brožura obsahující všechny prvotní informace. Příručka se jinak nazývá orientační balíček a její obsah, stejně tak obsah ostatních orientací, je zobrazen v tabulce č. 5 (Armstrong, 2007, s. 397).



**Tabulka 5 - Obsah orientace pro nového pracovníka**

Co by měl obsahovat orientační balíček?	Co by měla obsahovat celoorganizační orientace?	Co by měla obsahovat orientace útvaru a pracovního místa?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktuální schéma organizace,</li> <li>▪ perspektivní schéma organizace,</li> <li>▪ plán organizace a zařízení,</li> <li>▪ klíčové termíny,</li> <li>▪ politiku organizace,</li> <li>▪ kopii kolektivní smlouvy,</li> <li>▪ popis pracovního místa,</li> <li>▪ seznam povinných svátků,</li> <li>▪ seznam zam. výhod,</li> <li>▪ kopii formulářů pro hodnocení výkonu a informace o termínech,</li> <li>▪ kopii dalších formulářů,</li> <li>▪ přehled možného vzdělávání,</li> <li>▪ zdroje potřebných informací,</li> <li>▪ jak postupovat v případě nouze a nebezpečí,</li> <li>▪ ukázkou publikace organizace,</li> <li>▪ kontakty na klíčové pracovníky,</li> <li>▪ informace o pojištění.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Přehled informací o organizaci,</li> <li>▪ informace o politice a procedurách organizace.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Odměňování,</li> <li>○ zaměstnanecké výhody,</li> <li>○ bezpečnost při práci,</li> <li>○ pracovní vztahy a odbory,</li> <li>○ zařízení organizace,</li> <li>○ ekonomické faktory.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funkce útvaru, organizační jednotky,</li> <li>▪ pracovní povinnosti a odpovědnost,</li> <li>▪ politika, postupy, pravidla, omezení,</li> <li>▪ průvodce útvarem představení pracovníků útvaru.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015, s. 194-198)

Převzetí materiálů je stvrzeno podpisem nového zaměstnance. Organizace využívají i předávání materiálů pomocí intranetu. Pro nového zaměstnance bývá však cennější předávání informací od kolegů (Kocianová, 2010, s. 134).

### 3.3.3.2 Individuální adaptační plán

Adaptační plán podle Kocianové (2010, s. 136) může mít vzhled formuláře se jménem, útvarem, pracovní pozicí, datem nástupu a dalšími informacemi. Dále jsou zde zapisovány naplánované vzdělávací aktivity a přiřazení odpovědní pracovníci. V rozhovorech by se měl nadřízený i personalista starat o spokojenost zaměstnance, sledovat průběh pracovnímu adaptace na prostředí a pracovní skupinu a oceňovat výkon a snahu zaměstnance. Návrh průběhu adaptačního plánu je zobrazen v tabulce č. 6.

**Tabulka 6 - Návrh průběhu adaptačního plánu**

Návrh průběhu adaptačního plánu	
1. Předání informací o organizaci a předání dokumentace,	9. spojení personalisty s novým zaměstnancem,
2. rozhovor s nadřízeným, seznámení s kolegy, patronem atd.,	10. rozhovor s nadřízeným a další rozhovory během adaptace,
3. školení BOZP a ochrany zdraví,	11. spojení personalisty s novým zaměstnancem během adaptace,
4. vstupní školení,	12. hodnocení postupu adaptace novým zaměstnancem,
5. nový pracovník si přečte dokumenty a základní informace,	13. hodnocení postupu adaptace nadřízeným,
6. rozhovor s nadřízeným,	14. rozhovor s nadřízeným o průběhu adaptace.
7. spojení personalisty s novým zaměstnancem,	
8. rozhovor s nadřízeným,	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kocianové (2010, s. 136)

### 3.3.4 Vyhodnocení adaptačního procesu

Závěrečným výsledkem celého procesu je dle Dvořákové (2012, s. 164) adaptovat nového zaměstnance na organizaci a práci. Hodnotit lze výsledky práce zaměstnance kvantitativně nebo slovně a zároveň se hodnotí sociální vztahy zaměstnance. Výsledky adaptace hodnotí nadřízený, vedoucí, patron či kolegové zaměstnance. Organizace by měla zohlednit i zpětnou vazbu od nového zaměstnance, zda je spokojen s prací i týmem a celkově s organizací. Všechny informace poskytnuté od nově adaptovaného zaměstnance jsou cenným zdrojem pro případné zlepšení adaptačního procesu. K hodnocení sociální adaptace slouží dle Nového (2006, s. 156-157) subjektivní kritéria, která soudí spokojenost zaměstnance s pracovními vztahy, se začleněním, s nadřízeným a další a objektivní kritéria, která posuzují místo zaměstnance v pracovní skupině, jeho autoritu a aktivitu ve skupině. Adaptace musí být příznivá z obou pohledů. Pracovní a sociální adaptace každého nového pracovníka je odlišná, protože každý má jiné životní i profesní zkušenosti, jiná očekávání, naděje a ambice.

Hodnocení nového zaměstnance od nadřízeného se člení na neformální a formální. Neformálnímu hodnocení je zaměstnanec podrobován již během adaptačního programu, kdy je veden nadřízeným k pracovním a rozvojovým cílům. Toto hodnocení se snaží o včasnou korekci vzniklých problémů. Formální hodnocení je na konci adaptačního programu, zkušební doby nebo jiného pracovního milníku. Nadřízený společně se

zaměstnancem probírají jeho výsledky. Funkce správně provedené adaptace pro zaměstnance a organizaci jsou zobrazeny v tabulce č. 7 (Šikýř, 2014, s. 109).

**Tabulka 7 - Funkce správně provedené adaptace**

Pro zaměstnance	Pro organizaci
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivační,</li> <li>▪ Informační,</li> <li>▪ sociální,</li> <li>▪ kontrolní,</li> <li>▪ psychohygienická,</li> <li>▪ rozvojová,</li> <li>▪ sebereflexní,</li> <li>▪ rekapitulační.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rychlé zapracování,</li> <li>▪ zpětná vazba k výběrovému procesu,</li> <li>▪ zlepšení výkonnosti,</li> <li>▪ zlepšení image,</li> <li>▪ dodání argumentů pro případnou výpověď,</li> <li>▪ ušetření nákladů při odchodu zaměstnance,</li> <li>▪ efektivní zkušební doba,</li> <li>▪ zlepšení komunikace a spolupráce,</li> <li>▪ nalezení případných chyb v podnikových postupech.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vajnera (2007, s. 93)

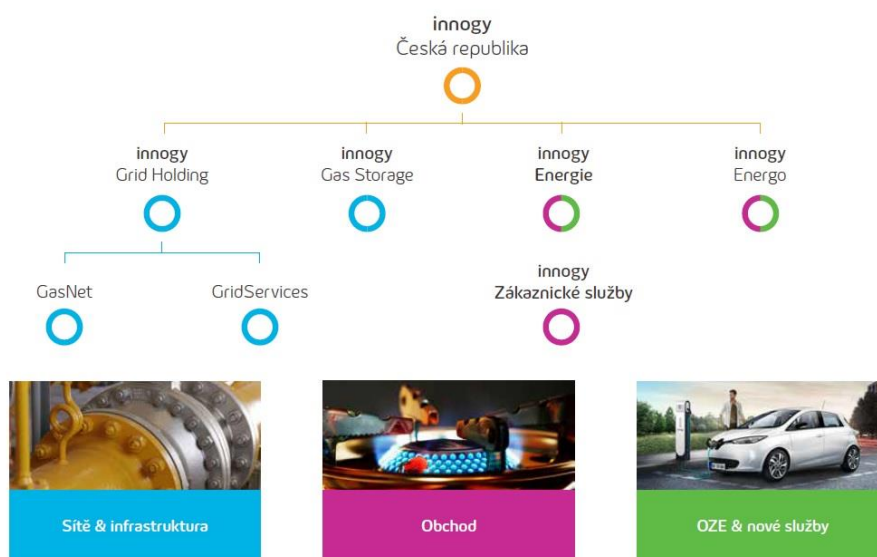
Za průběh adaptačního procesu zodpovídá nový zaměstnanec, nadřízený, personalista, patron, vedoucí vzdělávacího oddělení a jiní zaměstnanci, kteří jsou součástí adaptačního procesu a adaptačních aktivit (Kocianová, 2010, s. 135).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti

Společnost innogy Česká republika a.s. vznikla dne 25. září 2012. Vykonává řídicí roli mezi společnostmi innogy v České republice. Prostřednictvím dceřiných společností zajišťuje a koordinuje podnikatelské aktivity ve čtyřech různých segmentech podnikání. Zástupci jsou innogy Energie s.r.o., která zabezpečuje obchod se zemním plynem a elektřinou, innogy Grid Holding a.s. s distribucí zemního plynu, innogy Gas Storage s.r.o., která zajišťuje skladování zemního plynu a innogy Energo s.r.o. pro výrobu a rozvod tepla, výrobu elektřiny a využití CNG v dopravě. Společnosti se rozdělují dle své činnosti do třech oblastí z důvodu unbundingu. Strukturu dceřiných společností zobrazuje obrázek č. 4.

Obrázek 4 - Struktura dceřiných společností



Zdroj: Innogy Česká republika a.s. (2017)

Každá z těchto dceřiných společností má v řídicí struktuře CEO, CFO a COO, avšak společnost innogy Česká republika a.s. jim poskytuje specifické doprovodné manažerské a odborné činnosti. Základní informace o společnosti jsou uvedeny v následující tabulce č. 8.

**Tabulka 8 - Základní údaje o společnosti**

Základní údaje o společnosti innogy Česká republika a.s.	
Obchodní firma	Innogy Česká republika a.s.
Spisová značka	B 18556 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo společnosti	Limuzská 3135/12, Strašnice, 108 00 Praha 10, Doručovací číslo: 100 98
Identifikační číslo	242 75 051
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	48 861 246 000,- Kč, Splaceno: 100 %
Akcie	48 861 246 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,</li> <li>▪ technickoorganizační činnost v oblasti požární ochrany,</li> <li>▪ poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,</li> <li>▪ činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,</li> <li>▪ výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,</li> <li>▪ poskytování služeb elektronických komunikací.</li> </ul>
Předmět činnosti	Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

Zdroj: Vlastní zpracování dle webové stránky justice.cz (2020)

### **Řízení a akcionář společnosti**

Předsedou představenstva je od 18. září 2019 Tomáš Varcop a místopředsedou Zbyněk Solecký. Členem představenstva pro personální záležitosti a pracovním ředitelem je Arno Hahl. Předsedou dozorčí rady je od 16. října 2019 Wolfgang Peters. Momentálně je jediným akcionářem společnost innogy Beteiligungsholding GmbH sídlící ve Spolkové republice Německo.

### **Strategie a vize společnosti**

Na trhu s energiemi dochází k zásadním změnám, kdy se vyvíjí konkurenční prostředí. Hlavními trendy jsou dekarbonizace, decentralizace a digitalizace. Úlohou společnosti je být v popředí formování energetického trhu. Důležitá je investice do kapacit obnovitelných zdrojů, inteligentních sítí a inovativních produktů. Název společnosti spojuje slova inovace, energie a technologie. Společnost chce využít třech hlavních trendů k posílení konkurenceschopnosti. Pro každou jednotku je stanovena tzv. strategie 4P, tedy position, performance, portfolio a partnership.

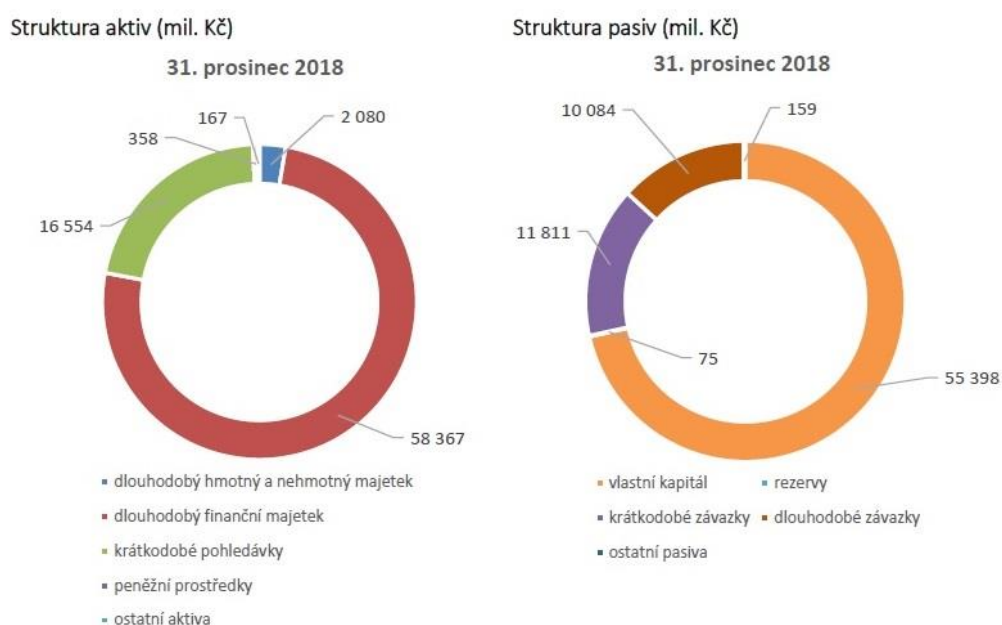
Vizí innogy je vytvářet udržitelný energetický systém pro budoucí generace a svět. Jít neustále kupředu, inovovat a díky tomu být úspěšní. Být inspirací a nabízet lidem řešení, která jim zjednoduší život a předčí běžná očekávání. Jít vstříc požadavkům

moderního dekarbonizovaného, decentrálního a digitálního světa energetiky (Innogy Česká republika a.s., 2017).

### Ekonomické výsledky

Výsledek hospodaření skupiny innogy pro rok 2018 dosáhl po zdanění hodnoty přes 9 mil. Kč, před zdaněním přes 11 mil. Kč. Výsledek hospodaření za společnost innogy Česká republika a.s. činil po zdanění hodnotu přesahující 6,5 mil. Kč, před zdaněním přes 6,6 mil. Kč. Celková hodnota aktiv společnosti innogy Česká republika a.s. dosahuje 77,5 mil. Kč. Strukturu pasiv tvoří vlastní kapitál s hodnotou 55 mil. Kč, cizí zdroje a ostatní pasiva s výší 22 mil. Kč. Struktura aktiv a pasiv je graficky zobrazena na obrázku č. 5 (Výroční zpráva innogy Česká republika a.s., 2018, s. 13-14).

Obrázek 5 - Struktura aktiv a pasiv



Zdroj: Výroční zpráva innogy Česká republika a.s. (2018, s. 13-14)

#### 4.1.1 Lidské zdroje

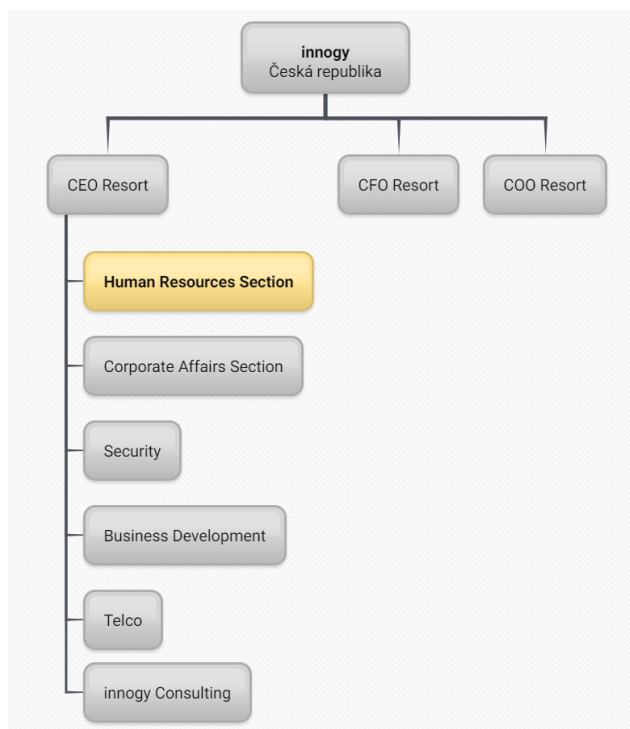
Útvar lidských zdrojů ve společnosti innogy Česká republika a.s. se intenzivně věnuje zefektivňování procesů a služeb ve všech společnostech innogy v České republice. V posledních letech má za cíle například elektronizaci HR agend, vyhledávání a podporu talentů, posilování employer brandu nebo rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. V roce 2018 se innogy umístila na druhém místě v udělování cen Recruitment Academy Award

a v TOP5 společnostech v kategorii Kariérní stránky roku. Lidské zdroje pořádají různé akce jako je Brain and Breakfast nebo Diversity Talks a projekty, což je např. #innogystyl. Lidské zdroje spolupracují s vysokými školami a studentskými organizacemi, kdy se účastní veletrhů pracovních příležitostí a jiných akcí.

Lidské zdroje věnují zvýšenou pozornost odborné kvalifikaci a rozvoji zaměstnanců, dle pravidla 70:20:10. V roce 2018 vynaložily společnosti innogy v České republice 35,64 mil. Kč na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců z toho 12,14 mil. Kč pro společnost innogy Česká republika a.s. (Výroční zpráva innogy Česká republika a.s., 2018, s. 23-24).

Organizační začlenění oddělení lidských zdrojů je zobrazeno na obrázku č. 6. Jiné dceřiné společnosti mají podobnou strukturu řízení, avšak neobsahují oddělení lidských zdrojů. To je unikátní pro společnost innogy Česká republika a.s., která zajišťuje personální činnosti pro všechny ostatní dceřiné společnosti prostřednictvím SLA smluv a business partneringu. Potřebnou personální činnost si vybírají prostřednictvím katalogu služeb (Polostrukturovaný rozhovor s personalistou, 2020, příloha č. 1).

**Obrázek 6 - Organizační a řídicí začlenění oddělení lidských zdrojů**



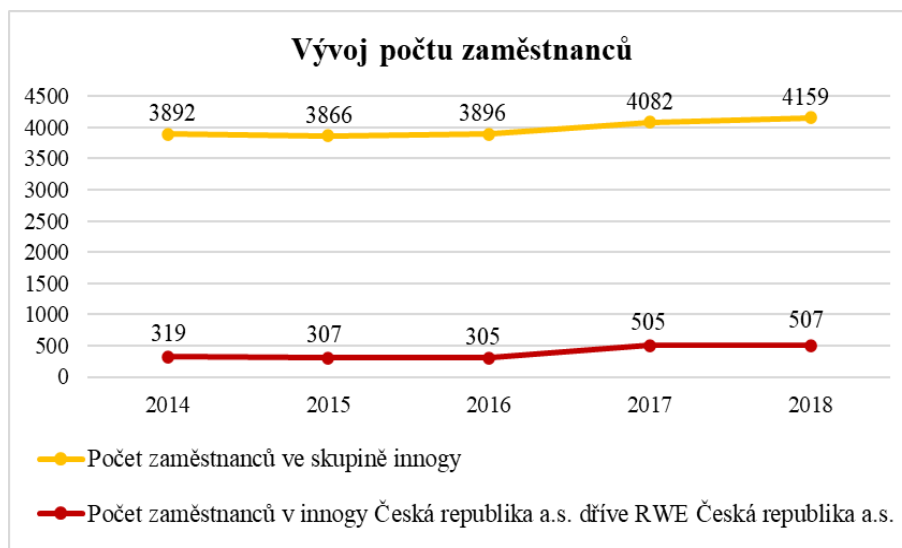
Zdroj: Vlastní zpracování dle innogy Česká republika a.s. (2020)

## Změny ve společnosti ovlivňující oddělení lidských zdrojů

Změny ve společnosti probíhají každý rok. Společnost má nastavené cíle pro každé oddělení, jejichž splněním dosahuje zvoleného postupu a rozvoje. Pro každý rok jsou stanoveny nové cíle. V posledních čtyřech letech se upravoval a měnil adaptační proces každý rok. Změny probíhaly na základě vyhodnocení rizik minulého roku a následně byly stanoveny nástroje k jejich eliminaci v budoucnu.

Největší změnou prošla společnost v roce 2016, kdy se změnila z RWE Česká republika a.s. na innogy Česká republika a.s. Změnou nebyl pouze název společnosti a značky. Celá struktura společnosti byla revitalizována. V oddělení lidských zdrojů probíhal rebranding, kdy se začala společnost profilovat jako moderní, inovativní, digitální a flexibilní zaměstnavatel. Příkladem je podpis flexibilní charty práce. Nastalé změny ovlivnily i adaptační proces, kdy společnost začala pracovat a využívat onboardingovou aplikaci. Vývoj počtu zaměstnanců v průběhu let je zobrazený v grafu č. 1. Je zřejmé, že vývoj ve společnosti i celé skupině innogy je stabilní s mírným nárůstem v posledních letech (Polostrukturovaný rozhovor s personalistou, 2020, příloha č. 1).

Graf 1 - Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy innogy Česká republika a.s. (2016, 2017, 2018) a výroční zprávy RWE Česká republika a.s. (2014, 2015)



## **4.2 Adaptace zaměstnanců ve skupině innogy**

Pro zpracování této kapitoly byl využit polostrukturovaný rozhovor s personalistou, jehož přepis je součástí přílohy č. 1.

### **4.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců**

Získávání a výběr zaměstnanců je řešen interně z vnitřních i vnějších zdrojů pracovníků. K získávání kandidátů používá společnost inzerci přes internetové vyhledávače práce, jako je jobs.cz, prace.cz, pracezarohem.cz a welcometothejungel.com. Nabízenou pozici inzeruje i na sociálních sítích facebook, instagram a LinkedIn. Samozřejmostí jsou kariérní stránky kariera.innogy.cz a program doporučení, který je v posledních letech velmi využíván. Došlé životopisy jsou dle odpovídajících požadavků roztríděné a následně jsou odpovídající kandidáti telefonicky pozváni k pohovoru.

Výběrové řízení se liší podle obsazované pozice. Společnost se snaží ke každému výběrovému řízení přistupovat individuálně dle požadavků manažera. Výběrového řízení se účastní recruitment specialista, manažer případně kolegové budoucího zaměstnance. Standardně probíhá jedno až dvě kola pohovoru nebo assessment centre, od kterého však časem společnost ustupuje. V případě jednoho kola jde o klasický pohovor na 45 minut. Pokud probíhají dvě kola pohovorů, ve většině případů se kandidát setká s vypracováním řešení modelové situace. Pohovory mohou probíhat i prostřednictvím aplikace Skype. Další z metod, které lze na vyžádání manažera využít je psychodiagnostický Hogan test. Pro výběrové řízení se uplatňuje sdílená odpovědnost manažera a oddělení lidských zdrojů. To tvoří podpůrnou funkci pro manažera v podobě zabezpečování administrativy a doporučení. Konečné rozhodnutí o přijetí kandidáta závisí na manažerovi.

### **4.2.2 Přijímání zaměstnanců**

Po předložení a odsouhlasení pracovní nabídky kandidátem se spouští přijímací proces. Teď již budoucímu zaměstnanci je zaslán děkovaná e-mailová zpráva za přijetí nabídky, v které je přihlášení do onboardingové aplikace. Onboardingová aplikace je nástrojem oddělení lidských zdrojů, který umožňuje interakci s kandidátem ještě před nástupem. V onboardingové aplikaci jsou pro budoucího zaměstnance připraveny úkoly,

kteře usnadňují celý proces budoucímu zaměstnanci i oddělení lidských zdrojů. Splnění úkolů a pokrok se zobrazují kandidátovi i manažerovi.

Stručný obsah onboardingové aplikace před nástupem zaměstnance:

- Dotazník pro zpětnou vazbu k výběrovému řízení,
- #innogystyl seznámení se s firemní kulturou,
- seznámení se s pracovním řádem a kodexem chování,
- připomínka objednání na lékařskou prohlídku,
- nahrát lékařský posudek,
- seznámení se s kolektivní smlouvou,
- zpracování osobních údajů zaměstnance,
- odměňování a služební cesty, směrnice,
- pozvánka na orientační den,
- informace k prvnímu dni na pracovišti,
- osobní dotazník.

Součástí onboardingové aplikace je i uvítací video. Noví zaměstnanci do společnosti nastupují každý první den v měsíci. Týden před datem nástupu jim je odeslána druhá e-mailová zpráva s informacemi o orientačním dni, který proběhne první pracovní den.

### **Formální náležitosti**

Skupina innogy zaměstnává zaměstnance prostřednictvím smluv na hlavní pracovní poměr, dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce. V případě hlavního pracovního poměru se lze domluvit na úpravě úvazku na 60 % – 70 % času. Všechny smlouvy se vytvářejí v HR centru personálních služeb. Pracovní smlouvy jsou standardizované dle ustanovení vyplývajících ze zákoníku práce. Její součástí jsou základní ustanovení, srážky ze mzdy, dodatek k home office a podobně. Smlouva je podepsána prezenčně první pracovní den. Další potřebné dokumenty k nástupu jsou školení BOZP a PO nebo lékařská zpráva.

Nový zaměstnanec je zapsán do evidence společnosti pod svým elektronickým listem, který mu slouží jako přehled pracovních dokumentů. Nalezne zde např. pracovní smlouvu a její dodatky, potvrzení home office, čerpání dovolené a její zůstatky, informace o mzdě, dokumenty potřebné k potvrzení hypotečního úvěru a jiné. Jako celopodnikové uložení dokumentů slouží systém SAP. Veřejné informace o zaměstnancích, jako je

jméno, oddělení, fotografie, kontakty a podobně jsou k nalezení v intranetu skupiny innogy.

### Pracovní místo a potřebná zařízení

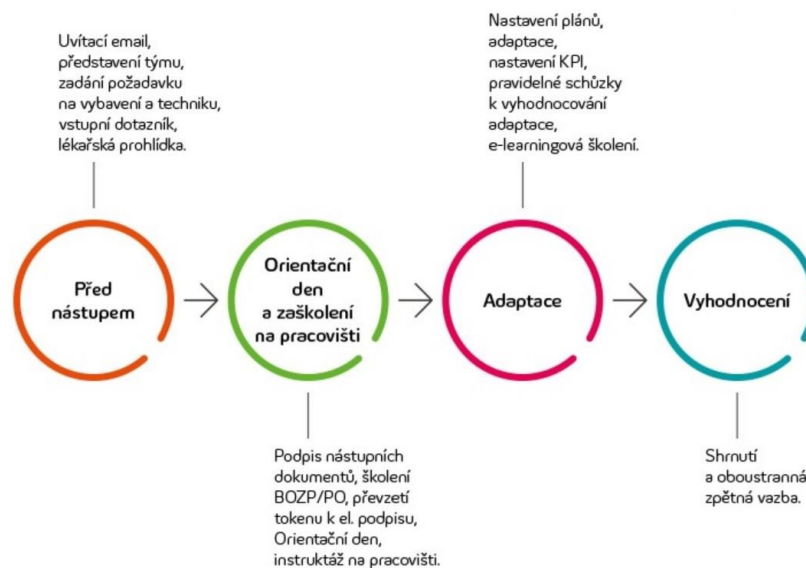
Při procesu nástupu nového zaměstnance se v systému SAP spouští přiřazování techniky a dalších zařízení potřebných k práci zaměstnance. V systému manažer nebo pověřený recruitment specialista zaškrtně a odsouhlasí přiřazení věcí. Následně je tato informace předána IT oddělení, které připraví notebook s přístupy, oprávněním a dalšími nezbytnostmi. Vše se chystá s předstihem, aby v den nástupu byla technika pro nového zaměstnance připravena. Potřebná zařízení se předávají novému zaměstnanci druhý pracovní den, kdy si věci přebírá a jako stvrzení podepisuje předávací protokol.

Ve skupině innogy je zaveden systém flexibilního pracovního místa. Pracovní místo se tedy novému zaměstnanci nepředává.

### 4.2.3 Proces adaptace

Proces adaptace navazuje na předešlý výběr a přijímání zaměstnance před nástupem do práce. Nadále je v procesu využívána onboardingová aplikace skupiny innogy. Proces adaptace se spouští prvním pracovním dnem nového zaměstnance. Časové členění onboardingu skupiny innogy zobrazuje obrázek č. 7.

Obrázek 7 - Časové členění onboardingu



Zdroj: Innogy Česká republika a.s. (2020)

## Orientační den

Každý první den v měsíci probíhá ve třech spádových místech Praha, Brno a Ostrava orientační den pro nové zaměstnance skupiny innogy. Recepční společnosti je prvním člověkem, s kterým se budoucí zaměstnanec setká. Recepční je informována o probíhajícím orientačním dni. Budoucímu zaměstnanci vydá vstupní kartu a odkáže ho na danou místnost, kde orientační den probíhá. Tam je přivítán recruitment specialisty, kteří se mu budou po zbytek dne věnovat. Po příchodu všech účastníků nastává podpis pracovně právních dokumentů následovaný školením BOZP a PO. Nový zaměstnanec je seznamován se skupinou innogy, historií plynárenství, byznysovou strukturou innogy a nabídkou produktů, s výhodami pro zaměstnance a informacemi k HR a IT Helpdesku. Zaměstnanci se naučí pracovat s přístupy do různých systémů společnosti. Důležitou činností je předávka elektronického podpisu, který se vyzvedává u České pošty. Orientační den probíhá formou přednášky doplněnou o videa a debaty. Harmonogram orientačního dne zobrazuje tabulka č. 9.

**Tabulka 9 - Harmonogram orientačního dne**

Harmonogram orientačního dne				
8:00 – 9:00	9:00 – 10:15	10:15 – 12:00	12:00 – 13:30	13:30 – 16:00
Podpis pracovně právních dokumentů	BOZP a PO prezenčně	Orientační den	Předávka elektronického podpisu + oběd	Přístupy on-board app + iTutor, IT

Zdroj: Vlastní zpracování dle innogy Česká republika a.s. (2020)

Cílem orientačního dne je zaměstnance kompletně seznámit s funkcí innogy a předat mu základní informace k práci. Nejdůležitější informací pro nového zaměstnance je, na koho se může obrátit pro radu, případně kde v systémech společnosti nalezne odpověď na svou otázku.

Na orientačním dni zaměstnanec obdrží tištěnou brožuru Bud' IN v innogy, kde jsou sepsány informace k praktickému dění ve skupině. Obsah tohoto orientačního balíčku je zobrazen v příloze č. 3. V rámci digitalizace bude brožura přesunuta od 1. dubna 2020 do onboardingové aplikace.

## Onboardingová aplikace po nástupu a adaptační doba

Zaměstnanci zůstává i nadále zpřístupněna onboardingová aplikace, která se ale převede do statusu zaměstnanec a otevře nové úkoly.

Stručný obsah onboardingové aplikace po nástupu zaměstnance:

- Nahrání fotografie na služební kartu,
- povinné e-learningové školení,
- ověření odevzdání potřebných dokumentů,
- prohlášení poplatníka daně z příjmů,
- předávací protokol,
- nastavení pravidelných schůzek s nadřízeným,
- mobilní telefon a číslo,
- nastavení cílů,
- nastavení adaptačního plánu,
- nastavení tiskáren,
- komunikační nástroje innogy.

Výpis povinných e-learningových školení skupiny innogy zobrazuje tabulka č. 10.

**Tabulka 10 - Povinná e-learningová školení**

E-learningové školení
BOZP pro zaměstnance (legislativa)
EL Bezpečnost informací / Inform. security
EL Compliance – prevence střetu zájmů
EL Základy compliance / Compliance basics
PO pro zaměstnance (legislativa)
Školení řidičů referentského vozidla (legislativa)
EL GDPR – ochrana osobních údajů
EL Compliance – prevence korupce
EL Antikorupce – jednání s obchod. partnery
EL Ochrana ŽP – environment. a energet. mng
IT v innogy
Plynárenské a energetické minimum

Zdroj: Vlastní zpracování dle innogy Česká republika a.s. (2020)

Plnění úkolů sleduje příslušný manažer, který má přes svůj přístup náhled do aplikace. Dalším upozorněním pro zaměstnance na plnění úkolů jsou notifikace. Aplikace je pro zaměstnance otevřena po dobu 6 měsíců od nástupu. V té době by měl být nový zaměstnanec plně adaptován. Po uplynutí této doby je aplikace uzavřena a zaměstnanec pro zjišťování informací využívá pouze intranet a interní noviny. Rozhodujícím obdobím pro zaměstnance a jeho manažera jsou první tři měsíce zkušební doby.

## **Pracovní adaptace a buddy systém**

Do aplikace se neuvádí stanovená pracovní adaptace ani popis pracovní pozice. K tomu slouží nastavení adaptačního plánu s manažerem. Nový zaměstnanec si s manažerem dohaduje pravidelné schůzky konané přibližně jednou týdně. Nastavení adaptačního plánu je v kompetenci manažera. V onboardingové aplikaci ve statusu manažer jsou k dispozici vzorové adaptační plány, které slouží jako podklady pro manažera. Jsou rozděleny dle manažerské, nemanadžerské a dělnické pozice. Adaptační plány skupiny innogy jsou zobrazené v příloze č. 4. Časový harmonogram skupina přímo neurčuje. Manažer by se při pracovní adaptaci svého podřízeného měl řídit uváděného časového rozvrhu v příložených adaptačních plánech.

Ve skupině innogy funguje buddy systém, který má novému zaměstnanci pomoci s plněním různých úkolů. Buddy systém je zapojen do onboardingové aplikace. Manažer může novému zaměstnanci přidělit buddyho, tedy nějakého kolegu, který se o něj stará a pomáhá mu s úkoly a celkovou adaptací. V aplikaci lze přidělit jednoho buddyho, nebo určit k jednotlivým úkolům více lidí. Rozhodnutí závisí na manažerovi, který využívá systém k delegování úkolů na své podřízené. Ve většině případů buddy pomáhá novému pracovníkovi s pracovními úkoly. Za následný rozvoj, vzdělávání a kariérní cestu nového zaměstnance není zodpovědný.

## **Sociální adaptace**

Počáteční sociální interakce v innogy nastává pro nového zaměstnance orientačním dnem, kdy se seznamuje s lidmi napříč skupinou innogy. Seznamuje se nejen s recruitment specialisty, kteří orientační den vedou, ale hlavně s novými zaměstnanci, kteří nastupují do zaměstnání ke stejnému datu, jako on. Druhý pracovní den nový zaměstnanec přichází na pracoviště, kde bude vykonávat pracovní činnost. Ještě před jeho příchodem manažer obeznámí celý svůj tým o příchodu nového kolegy prostřednictvím e-mailové zprávy. Na pracovišti nového zaměstnance přivítá manažer oddělení, se kterým se již setkal při výběrovém řízení. Následně ho manažer seznámí se zbytkem týmu přirozenou sociální interakcí. Pro přirozenější začlenění manažer nového zaměstnance pozve na oběd a věnuje mu přiměřenou pozornost.

## Vyhodnocení adaptačního procesu

Vyhodnocení adaptace je ve skupině innogy rozděleno do dvou východisek, a to z pohledu oddělení lidských zdrojů a z pohledu manažera. Oddělení lidských zdrojů, především pro zjištění zpětné vazby ve vztahu zaměstnance a HR, vyhodnocuje adaptaci zaměstnance prostřednictvím dotazníkového šetření. To je k dispozici v onboardingové aplikaci a otevírá se postupně, kdy je jeho přínos aktuální. S dotazníkovým šetřením se zaměstnanec během adaptace setká třikrát. Jeho náplň a časový harmonogram je zobrazen v tabulce č. 11.

**Tabulka 11 - Harmonogram prováděných dotazníkových šetření**

Ihned po prvním dni	3. měsíc po zkušební době	6. měsíc po adaptaci
Zpětná vazba na období před nástupem a orientační den.	Zpětná vazba v rámci setrvání ve společnosti.	Zpětná vazba na období adaptace.

Zdroj: Vlastní zpracování dle innogy Česká republika a.s. (2020)

Ze strany oddělení lidských zdrojů se může využít i rozhovor, který je poskytován na vyžádání manažera nebo nového zaměstnance. K rozhovoru se přistupuje v situacích, kdy má manažer s novým zaměstnancem problém, který neumí sám vyřešit. Je tedy možnost kontaktovat HR business partnera, který rozhovor provede a vyhodnotí.

V průběhu adaptace jsou využívány již zmíněné adaptační plány. Ty mají napomoci manažerovi k přípravě adaptace nového zaměstnance, aby mohl pracovat co nejlépe a přizpůsobil se co nejrychleji pracovnímu tempu. Manažer se stará o nového zaměstnance, sleduje jeho kroky v onboardingové aplikaci a pomáhá s úkoly. Společně si stanovují cíle spojené s výkonem pracovní pozice.

Adaptační plán doporučuje manažerovi s novým zaměstnancem provádět průběžné rozhovory spojené s jeho adaptací. Rozhovory jsou doporučovány pro nemanážerské a manažerské pozice. Časový harmonogram rozhovorů se stručným obsahem znázorňuje tabulka č. 12.

**Tabulka 12 - Harmonogram rozhovorů dle adaptačního plánu**

	Do 1 týdne od nástupu	Ve 2. měsíci po nástupu	Před koncem 3. měsíce po nástupu	Před koncem 6. měsíce po nástupu
Nemanažerské pozice	Projednání adaptačního plánu a zahájení adaptace.	Rozhovor s nadřízeným – průběžné hodnocení AP. Rozhovor s odpovědnou osobou HR – průběžné hodnocení AP.	Rozhovor s nadřízeným a odpovědnou osobou HR – závěrečné vyhodnocení realizace AP.	
Manažerské pozice	Projednání adaptačního plánu a zahájení adaptace.	Rozhovor s nadřízeným – průběžné hodnocení AP.	Rozhovor s nadřízeným a odpovědnou osobou HR – průběžné hodnocení AP.	Rozhovor s nadřízeným a odpovědnou osobou HR – závěrečné vyhodnocení realizace AP.

Zdroj: Vlastní zpracování dle innogy Česká republika a.s. (2020)

Možné otázky adaptačních rozhovorů jsou zobrazeny v příloze č. 5. Průběh adaptace vyhodnocuje recruitment specialista, manažer a nový zaměstnanec všichni ze své pozice vůči adaptaci. Největší váha je na straně manažera, který vyhodnocuje mimo jiné i setrvání či odchod nového zaměstnance.

Od druhého pracovního dne si nastavuje vedoucí s podřízeným tzv. jedna jedničky, což jsou pravidelné schůzky, kde se diskutuje a hodnotí průběh aktuálních projektů. Zde může také zaměstnanec svého vedoucího požádat o pomoc či radu při řešení konkrétních úkolů. Schůzky jsou nastavené individuálně a mohou pravidelně probíhat jednou až dvakrát do týdne. Fungují především jako komunikační kanál pro předávání informací a osobních zkušeností.

### **Důvody ukončení pracovního poměru v adaptačním procesu**

V roce 2019 ukončilo pracovní poměr v průběhu adaptačního procesu ve skupině innogy 36 nových zaměstnanců z přibližně 500 nově nastoupených. Celkově tedy nedokončilo adaptační proces 7,2 % nových zaměstnanců. V případě ukončení pracovního poměru provádí oddělení lidských zdrojů se zaměstnancem výstupní pohovor, kdy se ho mimo jiné dotazují na důvody odchodu. Nejčastěji uváděnými důvody ukončení pracovního poměru v průběhu adaptace jsou:

- Konkurenční nabídka s lepším mzdovým ohodnocením,



- náročnost pracovní pozice,
- jiná očekávání od náplně práce,
- osobní nebo zdravotní důvody,
- nemožnost plánování směn (u zákaznických služeb).

#### **4.2.4 Kariérní cesta, vzdělávání a rozvoj**

S dalším vzděláváním a rozvojem zaměstnance ve společnosti souvisí kariérní cesta. Zaměstnanec má možnost vyhledat informace o povýšení nebo změně pozice na intranetu, kde nalezne i interní trh práce. Kariérní růst prostřednictvím intranetu podporuje i manažerská akademie. Pokud zaměstnanec uvažuje o kariérním postupu, komunikuje tento požadavek se svým nadřízeným, který zhodnotí jeho současnou situaci. Nadřízený následně kontaktuje určeného HR business partnera pro danou společnost, s kterým se dále radí. V případě nedosažení všech požadavků na postup, HR business partner zaměstnanci radí, která interní či externí školení by měl absolvovat.

Každému zaměstnanci je zajištěn přístup do tzv. Edu portálu, kde nalezne všechna poskytovaná interní a externí školení. Na interní školení se zaměstnanec přihlašuje po dohodě s nadřízeným. Externí školení jsou výjimečná v tom, že má každý manažer omezující rozpočet na školení určený pro svůj tým. Ve skupině innogy funguje princip vzdělávání 70:20:10, který má v zaměstnancích vzbuzovat vlastní iniciativu o vzdělávání a rozvoj. Znamená to, že 70 % znalostí získává zaměstnanec svou činností, například vyhledáváním, jak se může potřebnou dovednost naučit sám, vzdělává se pracovními zkušenostmi. Pokud si přes toto tíženou dovednost neosvojí, dalších 20 % využívá kontaktů u kolegů ve společnosti, zda od nich dovednost nezíská, případně využije interních školení. Při neúspěchu navazuje zbylých 10 %, které vyjadřují vzdělávání externí, tedy vzdělávací kurz, který nabízí osvojení si žádané dovednosti. Pro zvolení správného směrování rozvoje slouží skill matice, kterou má každý zaměstnanec k dispozici. Hodnotí se zde jednotlivé dovednosti, které jsou pro každé oddělení a pozici jiné. Základní rámec postupů je junior specialista – senior specialista – manažer – head of daného oddělení. Skill matice se konzultuje se svým vedoucím každý půl rok. Při povýšení lze přeskočit jednu úroveň, ale to jen v případě innogy talentového programu.

### 4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro vyhodnocení adaptace zaměstnanců ve skupině innogy bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazník byl předložen zaměstnancům skupiny innogy, kteří nastoupili do zaměstnání až po roce 2016, kdy byly ve společnosti innogy Česká republika a.s. provedeny velké interní změny týkající se adaptačního procesu. Zároveň byl základní vzorek dotazovaných vybrán ze zaměstnanců s již ukončeným adaptačním procesem tak, aby mohli plně odpovědět všechny otázky. Dotazník rozesílaný zaměstnancům je zobrazen v příloze č. 2, kde je předložen i průvodní dopis, ke kterému byl připojen aktivní odkaz s online přístupem k vyplnění dotazníku. Smyslem dotazníkového šetření bylo zhodnotit spokojenost zaměstnanců se současným stavem adaptačního procesu ve skupině innogy. Zaměstnancům byla garantována anonymita.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v březnu 2020 napříč společnostmi a odděleními skupiny innogy. Základní vzorek respondentů byl spravedlivě vybrán personalistou společnosti innogy Česká republika a.s. v řádu 170 rozeslaných e-mailových zpráv s aktivním odkazem. Dotazník byl rozdělen do dvou částí, na identifikační otázky a otázky vztahující se k adaptačnímu procesu. Celkový počet otázek byl 28, z nichž 5 identifikačních. Celková návratnost dotazníků činila 51,76 %. Nejvíce odpovědí bylo obdrženo v prvních 3 pracovních dnech od rozeslání e-mailů. Pro vyhodnocení dotazníkového šetření bylo uvažováno pro procentuální vyjádření výsledků, že celkový soubor 88 získaných odpovědí je roven 100 %.

#### 4.3.1 Charakteristika souboru respondentů

Dle první části dotazníkového šetření je vymezena charakteristika respondentů pomocí identifikačních otázek. Cílem tohoto oddílu bylo získat představu o složení respondentů dotazníkového šetření.

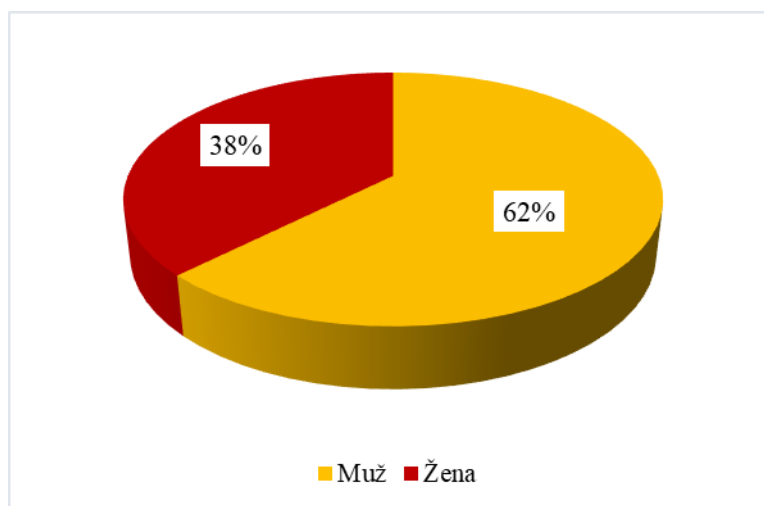
##### **Struktura respondentů podle:**

##### **1. Pohlaví**

Graf č. 2 uvádí strukturu respondentů podle pohlaví, kdy v dotazníkovém šetření bylo zastoupeno více mužů s celkovým počtem 55, tedy jak graf zobrazuje 62 %

respondentů. Ženy byly zastoupeny v počtu 33, což činí 38 % z celkového počtu respondentů. Vzorek respondentů je přibližně vyrovnaný s převanou odpovědí od mužů.

**Graf 2 - Struktura respondentů podle pohlaví**

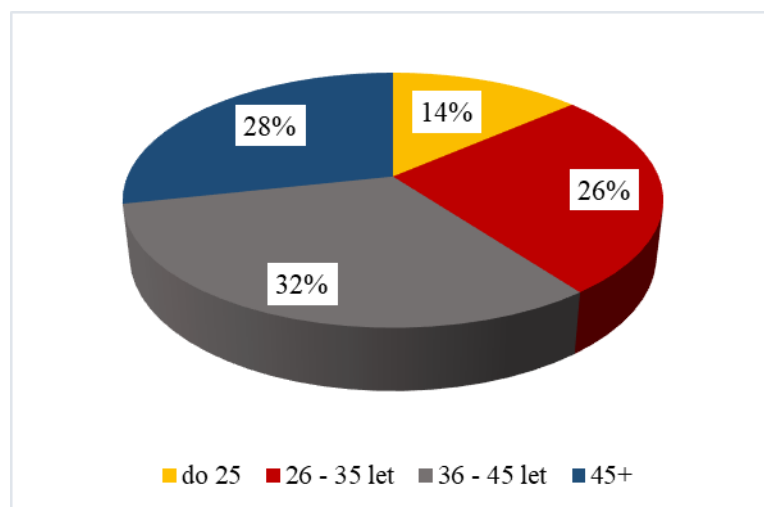


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 2. Věku

Otázka č. 2 v dotazníkovém šetření zjišťovala věkovou strukturu respondentů. Odpovědi na otázku zobrazuje graf č. 3. Největší počet respondentů se pohybuje ve věkovém rozmezí 36-45 let. 12 respondentů, tedy 14 % se pohybuje ve věku do 25 let. Skupiny respondentů s věkovou hranicí 26-35 let a 45+ jsou poměrně vyrovnané se zastoupením 23 a 25 respondentů. Z výsledků je usouzeno zastoupení všech věkových rozmezí s menšinovým podílem respondentů do 25 let.

**Graf 3 - Struktura respondentů podle věku**

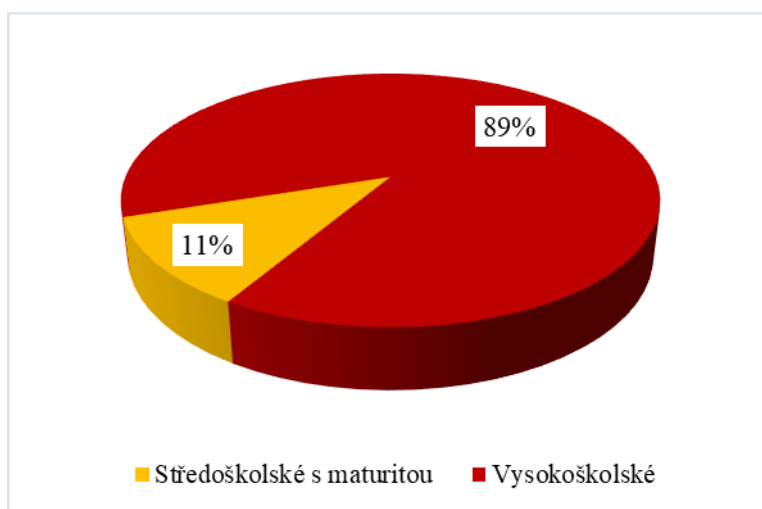


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### 3. Nejvýše dosaženého vzdělání

V otázce č. 3 byly zastoupeny odpovědi se všemi úrovněmi vzdělání od základního až po vysokoškolské. Překvapivé na odpovědích respondentů v grafu č. 4 bylo většinové zastoupení vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a to z 89 %, tedy 78 respondentů. Zbylých 11 % respondentů je středoškolsky vzdělaných s maturitou. Ani jeden respondent nemá základní, středoškolské bez maturity a vyšší odborné vzdělání. Jelikož byl vzorek respondentů spravedlivě vybrán nehledě na postavení pracovní pozice, lze konstatovat, že většina zaměstnanců pracujících ve skupině innogy má vysokoškolské vzdělání.

Graf 4 - Struktura respondentů podle vzdělání



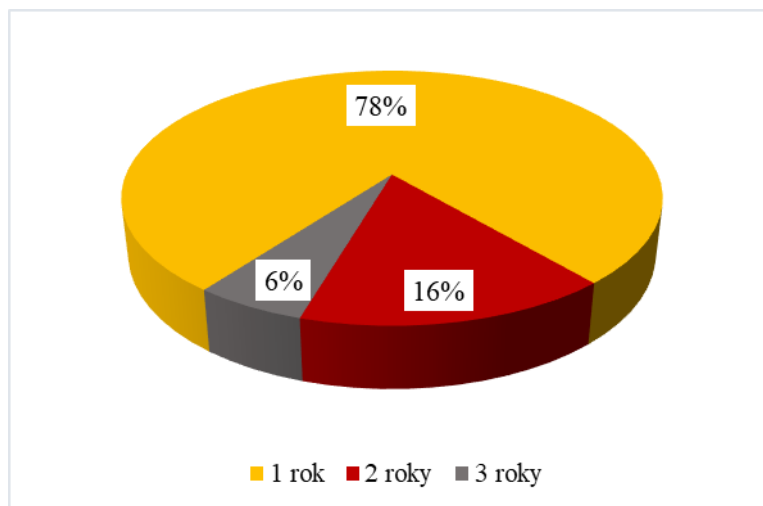
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### 4. Délky pracovního poměru ve skupině innogy

Protože dotazníkové šetření probíhalo pouze u zaměstnanců, kteří nastoupili do skupiny innogy od roku 2016 do současnosti s ukončeným adaptačním procesem, byla otázka na délku pracovního poměru konkretizována na roky. Respondenti měli na výběr délku pracovního poměru od 1 až po 4 roky. Výsledky této otázky zobrazuje graf č. 5. Většinový 78 % poměr respondentů tvořící skupinu 69 zaměstnanců uvedlo, že ve skupině innogy pracují teprve jeden rok. Tato informace je pozitivní. Respondenti pracující ve skupině první rok mají nedávný adaptační proces dobře uložen v paměti a mohou ho ohodnotit dříve, než jim čas vzpomínky pozmění. Dalších 16 % odpovědí, tedy 14 respondentů uvedlo, že ve skupině pracují 2 roky a menšinový poměr 6 % respondentů

uvedlo, že ve skupině pracují 3 roky. Ani jeden respondent neuvedl, že pracuje ve skupině innogy po dobu 4 let.

**Graf 5 - Struktura respondentů podle délky pracovního poměru**

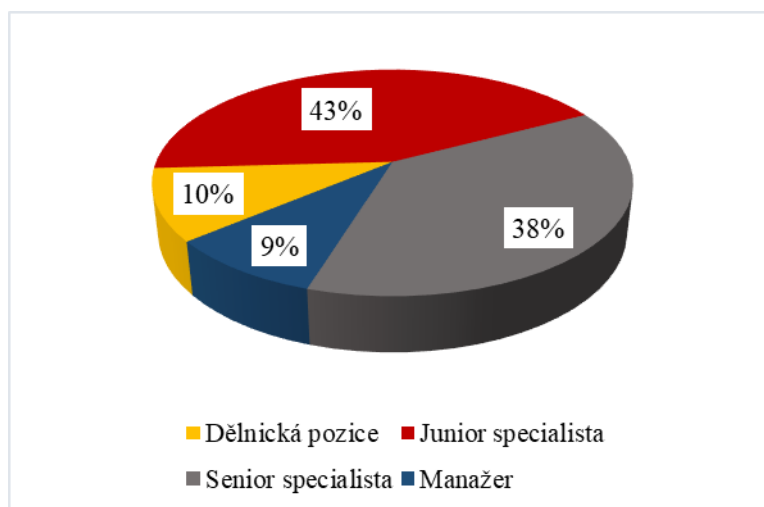


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 5. Úrovně pracovní pozice

Graf č. 6 zobrazuje strukturu respondentů podle úrovně pracovní pozice. Největší počet zastoupení tvoří zaměstnanci na pozici junior specialista s velikostí 43 %, tedy 38 respondentů. Tato hodnota je poměrně vyrovnaná s hodnotou zastoupené pozice senior specialista představující 38 %, tedy 33 respondentů. V minimálním počtu jsou zastoupeny dělnická a manažerská pozice s 10 % a 9 %. Respondentů na dělnické pozici bylo 9 a manažerů 8.

**Graf 6 - Struktura respondentů podle úrovně pracovní pozice**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

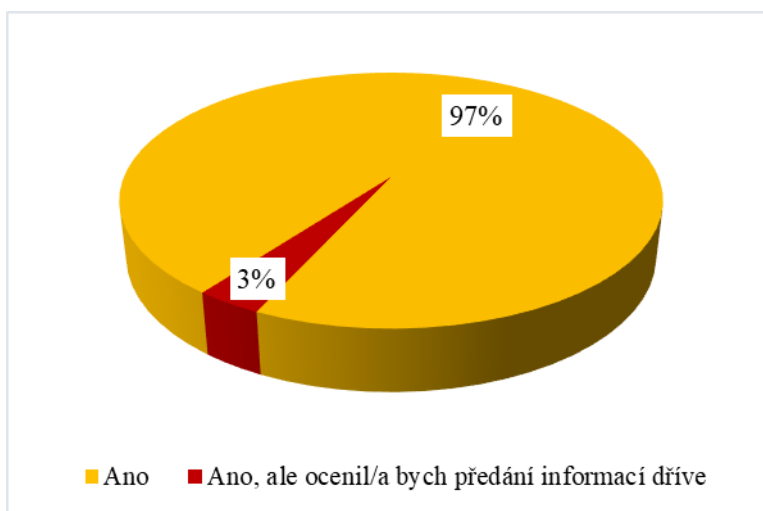
### 4.3.2 Vyhodnocení otázek k adaptačnímu procesu

Druhá část dotazníkového šetření byla orientována na zjištění informací k průběhu adaptačního procesu ve skupině innogy, vnímaném ze strany zaměstnanců. Otázky měly logickou posloupnost, byly zahájeny přijímacím obdobím a ukončeny dotazy typu celkové spokojenosti, návrhem zlepšení a doporučení práce ve skupině innogy své rodině a přátelům.

#### 1. Potřebné informace před nástupem

První otázka druhé části dotazníkového šetření byla zaměřena na přijímací proces, který je nezbytnou složkou adaptace. Konkrétně se otázka zaměřovala na obdržení všech potřebných informací před nástupem. Všichni respondenti se shodli na tom, že potřebné informace před nástupem obdrželi. Jak zobrazuje graf č. 7, 97 % odpovědí, což je 85 respondentů odpovědělo, že potřebné informace před nástupem bezvýhradně obdrželo. 3 % odpovědí, tedy 3 respondenti by ocenili dodání potřebných informací dříve. Jelikož většina respondentů odpověděla otázku bezvýhradně, lze tvrdit, že komunikace potřebných informací před nástupem je ve skupině innogy dostačující.

Graf 7 - Obdržení potřebných informací před nástupem



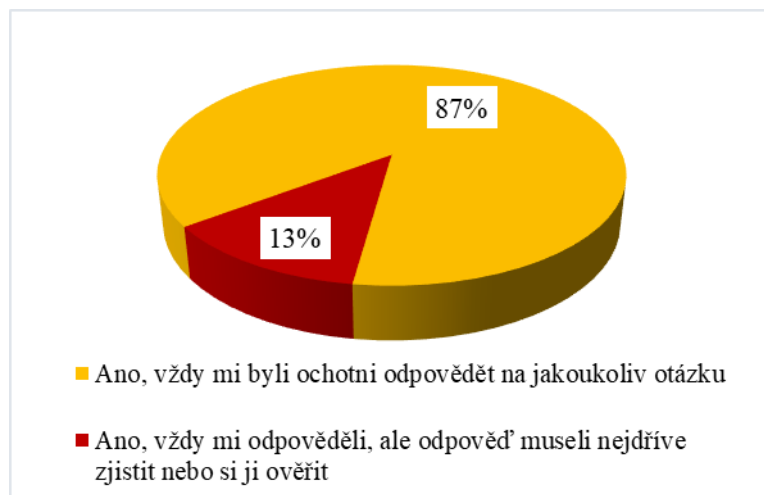
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

#### 2. Ochota recruitment specialisty a vedoucího odpovědět veškeré dotazy

Graf č. 8 znázorňuje ochotu recruitment specialisty a vedoucího odpovědět novému zaměstnanci na veškeré otázky, které před nástupem pokládá. 87 % respondentů odpovědělo, že recruitment specialista a vedoucí byli ochotni odpovědět na jakoukoliv

otázku. Zbýlých 13 % respondentů odpověď na svou otázku dostalo, ale recruitment specialista nebo vedoucí si musel odpověď nejdříve zjistit nebo ověřit. Celkově z grafu vyplývá, že všichni respondenti odpověď na svou otázku dostali, což je velice pozitivní informace. Odpovídání na jakékoliv otázky zvyšuje důvěru v organizaci a zlepšuje novému zaměstnanci přehlednost celé situace.

**Graf 8 - Ochota recruitment specialisty a vedoucího odpovědět**

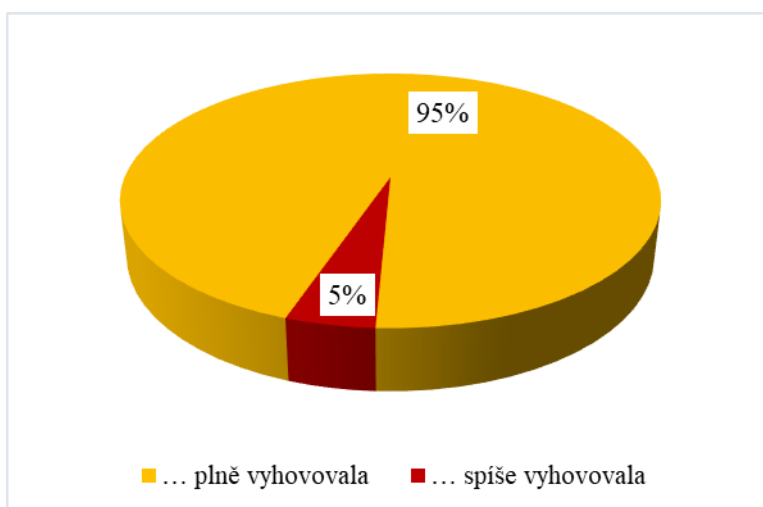


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### 3. Spokojenost s formou orientačního dne

Další otázky v dotazníkovém šetření se přesunuly k samotnému adaptačnímu procesu. Adaptační proces ve skupině innogy začíná orientačním dnem. Důležité bylo zjistit, zda forma provedení orientačního dne novým zaměstnancům vyhovuje. Celkově se respondenti v grafu č. 9 shodli na tom, že forma orientačního dne jim plně nebo spíše vyhovovala. 95 % odpovědí, tedy 84 respondentů odpovědělo, že jim celková forma orientačního dne plně vyhovovala. Zbýlých 5 % odpovědí, tedy 4 respondenti odpověděli, že jim celková forma orientačního dne spíše vyhovovala. Z výsledků lze vyjádřit, že je forma orientačního dne ve skupině innogy dobrá a vyhovující.

**Graf 9 - Spokojenost s formou orientačního dne**

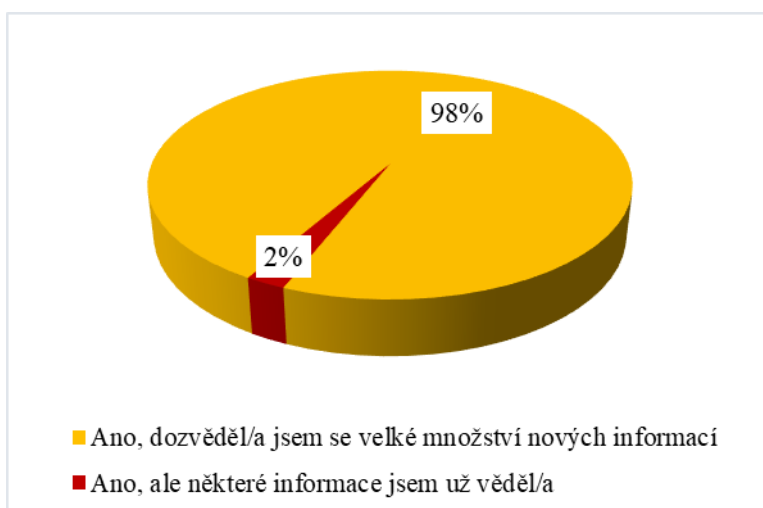


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

#### **4. Přínosnost orientačního dne**

Tato otázka se znovu týkala orientačního dne, a to přínosnosti orientačního dne pro nového zaměstnance. Graf č. 10 zobrazuje shodu všech respondentů, že byl orientační den přínosný. 98 % odpovědí, tedy 85 respondentů odpovědělo, že orientační den pro ně byl přínosný a dozvěděli se velké množství nových informací. Zbývající 2 % respondentů se přiklánělo k přínosnosti orientačního dne s tím, že některé probírané informace již znali. Z výsledků vyplývá, že orientační den je pro zaměstnance přínosný.

**Graf 10 - Přínosnost orientačního dne novému zaměstnanci**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)



## 5. Hodnocení vstupního školení

Pátá otázka části zaměřující se na adaptační proces byla věnována vstupnímu školení, tedy jak ho noví zaměstnanci hodnotí. Z grafu č. 11 je patrné, že respondenti využili všech dostupných odpovědí. Většinový poměr 81 % odpovědí, tedy 71 respondentů vstupní školení bavilo a bylo pro ně přínosné. 13 % respondentů vstupní školení hodnotilo průměrně, ale stále pro ně bylo přínosné. Zbýlých 6 % si rovnoměrně rozložilo odpovědi, kdy se respondenti na vstupním školení nedozvěděli nic nového nebo respondenty vstupní školení nebavilo, ale chápou jeho důležitost k výkonu práce. Z odpovědí tedy vyplývá, že většinově byli noví zaměstnanci se školením spokojeni a vstupní školení pro ně bylo přínosné.

Graf 11 - Hodnocení vstupního školení



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 6. Nápomocnost onboardingové aplikace

Protože skupina innogy využívá pro období před i po nástupu nového zaměstnance k informování a plnění úkolů onboardingovou aplikaci, zaměřila se tato otázka na její využití. Výsledky zobrazuje graf č. 12. Překvapujícím zjištěním bylo, že většinově z 63 % odpovědí, tedy 55 respondentů využívalo onboardingovou aplikaci pouze k plnění úkolů. Dalších 23 % respondentů onboardingovou aplikaci využívalo pouze v situaci, kdy měli nějaký problém nebo dotaz. 11 % odpovědí, tedy 10 respondentů využívalo onboardingovou aplikaci na denní bázi. 3 % odpovědí, tedy 3 respondenti dokonce zvolili

odpověď, že onboardingovou aplikaci používali neradi a jen z toho důvodu, že to vedení vyžadovalo. Z grafu vyplývá, že by skupina innogy měla zhodnotit přesné využití onboardingové aplikace. Jestliže onboardingovou aplikaci využilo 63 % respondentů pouze k plnění úkolů a skupina se dle polostrukturovaného rozhovoru s personalistou domnívá, že je onboardingová aplikace využívána také k předávání informací, je nutné se na tuto funkci aplikace více zaměřit.

**Graf 12 – Využití onboardingové aplikace**

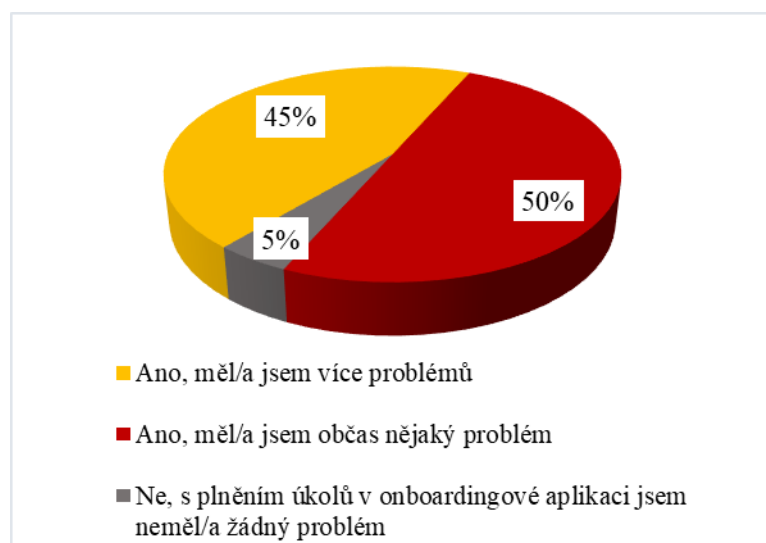


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### **7. Problém s plněním úkolů v onboardingové aplikaci**

Sedmá otázka v části zaměřené na adaptační proces se znovu vztahovala k onboardingové aplikaci. Otázka je orientována na problém s plněním úkolů v onboardingové aplikaci a odpovědi na ni zobrazuje graf č. 13. Polovina respondentů uvedla, že s plněním úkolů v onboardingové aplikaci měla občas nějaký problém. Dalších 45 % odpovědí, tedy 40 respondentů uvedlo, že s plněním úkolů v onboardingové aplikaci mělo dokonce více problémů. Zbýlých 5 % odpovědí, tedy 4 respondenti neměli s plněním úkolů žádný problém. Z výsledků vyplývá, že respondenti z většinové části měli s plněním úkolů v onboardingové aplikaci jeden, nebo dokonce několik problémů.

**Graf 13 - Problémovost úkolů v onboardingové aplikaci**

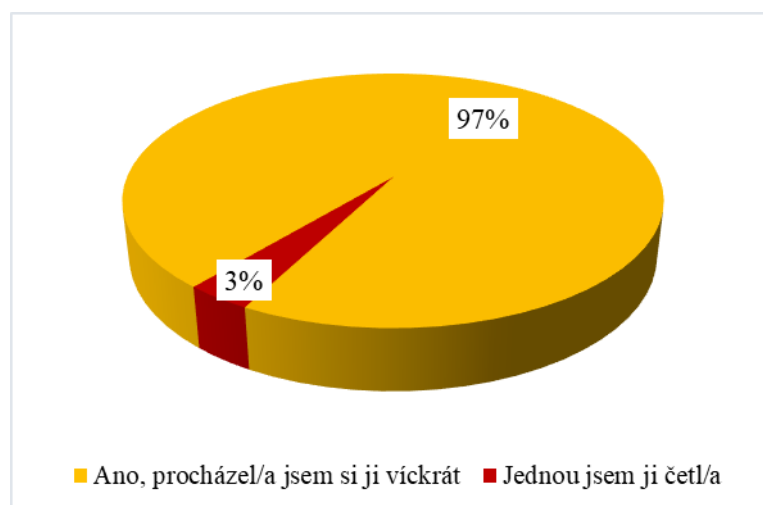


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 8. Nápomocnost brožury Bud' IN v innogy

Skupina innogy využívá pro nové zaměstnance orientační balíček v podobě brožury Bud' IN v innogy, kterou každý zaměstnanec obdrží na orientačním dni. Osmá otázka byla zaměřena na to, zda nový zaměstnanec brožuru alespoň jednou přečte a využije. Z grafu č. 14 vyplývá, že všichni respondenti brožuru četli. Dokonce 97 % odpovědí, tedy 85 respondentů odpovědělo, že brožuru procházelo víckrát. Zbývá 3 % odpovědí, tedy 3 respondenti uvedli, že brožuru jednou četli. Z výsledků vyplývá, že brožura je velmi užitečným nástrojem k adaptaci zaměstnanců, který všichni noví zaměstnanci používají.

**Graf 14 - Brožura Bud' IN v innogy**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 9. Sociální adaptace aneb seznámení s kolegy

Devátá otázka byla zaměřena na sociální adaptaci. Byla především položena k identifikaci seznámení nového zaměstnance s kolegy. Dle polostrukturovaného rozhovoru s personalistou bylo očekáváno, že nového zaměstnance s kolegy seznámil vedoucí. V grafu č. 15 jsou znázorněny procentuální výsledky odpovědí. Z výsledků je patrné, že nadpoloviční většina respondentů byla skutečně seznámena s kolegy vedoucím. Seznámení s kolegy vedoucím uvedlo 53 %, tedy 47 respondentů. Překvapujícím faktem bylo, že 42 % odpovědí, tedy 37 respondentů uvedlo, že se mu představili kolegové sami. Zbylých 5 % respondentů se seznamovalo s kolegy postupně samo. Z celkových výsledků tedy vyplývá, že ne všichni noví zaměstnanci byli seznámeni s kolegy prostřednictvím vedoucího. První sociální kontakt s kolegy je velmi důležitý, a proto je dobré, když novému zaměstnanci skupina s představením pomůže právě prostřednictvím vedoucího.

Graf 15 - Průběh seznámení s kolegy



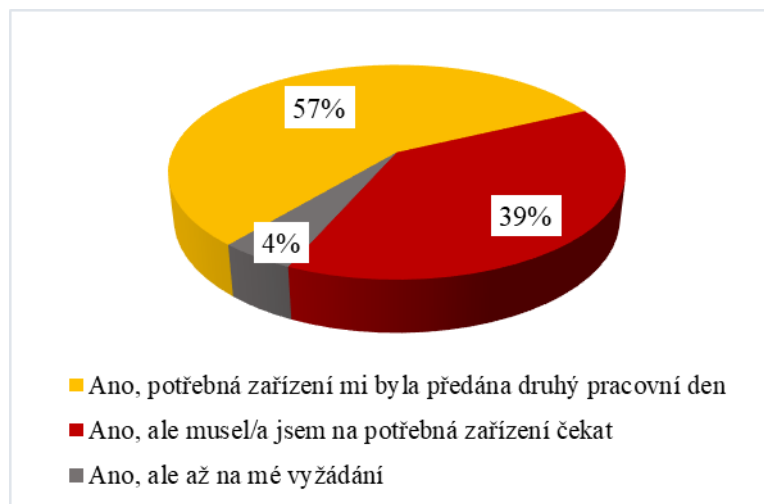
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 10. Předání potřebných zařízení k výkonu práce

Desátá otázka v části zaměřené na adaptační proces souvisela s fází přijímání. Protože byl ale dotazník určen zaměstnancům, byla otázka položena z jejich pohledu. Dle polostrukturovaného rozhovoru s personalistou skupiny innogy vyplývá, že veškerá potřebná zařízení k pracovnímu výkonu jsou zaměstnanci předána ihned druhý pracovní den. Z výsledků z grafu č. 16 opravdu vyplývá, že nadpoloviční většina, tedy 57 % odpovědí představujících 50 respondentů odpověděla, že jim potřebná zařízení byla skutečně předána druhý pracovní den. 39 % odpovědí, tedy 34 respondentů ale uvedlo, že

na potřebná zařízení muselo čekat a 4 % respondentů dokonce odpovědělo, že potřebná zařízení obdrželo až po jejich vyžádání. Vzhledem k tomu, že by všichni zaměstnanci měli obdržet potřebná zařízení druhý pracovní den, výsledky dotazníku tomuto předpokladu příliš neodpovídají. Personální oddělení případně IT oddělení musí zkontrolovat procesy přidělování potřebných zařízení novým zaměstnancům.

**Graf 16 - Předání potřebných zařízení**

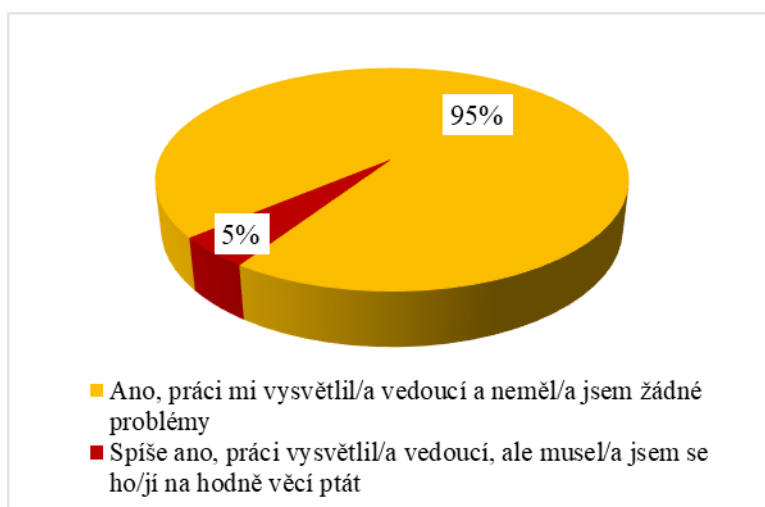


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 11. Definování pracovní pozice

Skupina innogy nemá nastaven systém předání dokumentů novému zaměstnanci s definováním pracovní pozice a odpovědností k ní vázané. Proto byla další otázka zvolena tak, jestli zaměstnancům byla definice práce alespoň vysvětlena, případně do jaké míry. Jak je patrné z grafu č. 17, všem zaměstnancům byla práce definována vedoucím. 95 % odpoví, tedy 84 respondentů odpovědělo, že jim práce byla vysvětlena vedoucím a nemělo s tímto vysvětlením žádné problémy. 5 % odpoví, tedy 4 respondenti uvedli, že jim práce byla spíše vysvětlena vedoucím, ale museli se ho na hodně věcí ptát. Tedy potřebovali po vysvětlení od vedoucího práci ještě dovysvětlit a doptat se na informace, které vedoucí nezmínil. Z výsledků lze usoudit, že definování práce od vedoucího je dostatečné, protože žádný respondent neodpověděl, že dlouho nevěděl, co má dělat nebo že mu práce nebyla vysvětlena vůbec.

**Graf 17 - Definování pracovní pozice**

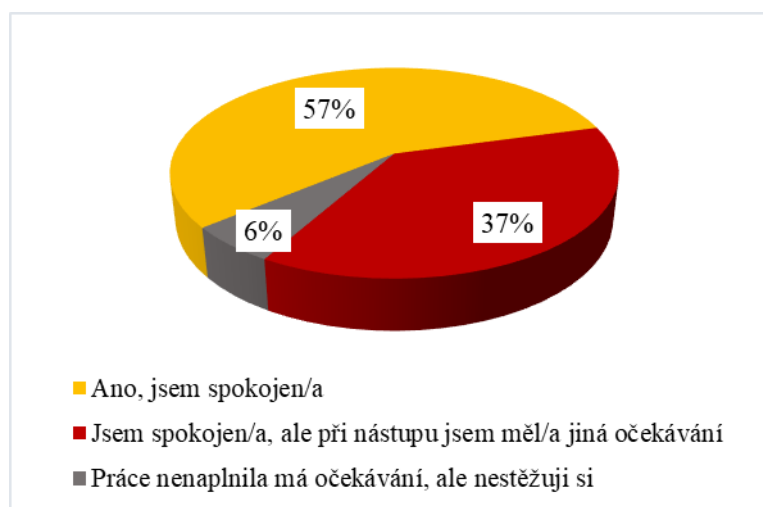


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 12. Splnění očekávání od nové práce

Zaměstnanec do nové práce nastupuje s jistým očekáváním, má nějakou představu o tom, co práce obnáší a za co bude zodpovídat. Očekávání usměrňuje vše, s čím se budoucí zaměstnanec setká, tedy od prvního přečtení inzerátu přes výběrové řízení až po adaptační proces, který naplnění očekávání velmi pomáhá. Z odpovědí v grafu č. 18 vyplývá, že 57 % odpovědí, tedy 50 respondentů je v práci spokojeno. Můžeme tedy tvrdit, že práce splnila jejich očekávání. 37 % respondentů mělo při nástupu do práce jiná očekávání, než se jim nakonec v pracovním poměru splnila, ale s prací jsou spokojeni. 6 % respondentů se očekávání nenaplnila, ale na práci si celkově nestěžují. Dobrým výsledkem je, že ani jeden respondent nezvolil odpověď, že práce neplnila jeho očekávání a není v práci spokojen. Celkově lze z výsledků usoudit, že pro lepší představu o práci má být práce před nástupem více vysvětlena a ukázána například modelová situace či popis běžného pracovního dne. Dále lze tvrdit, že jsou zaměstnanci s prací v innogy převážně spokojeni.

**Graf 18 - Očekávání a pracovní realita**

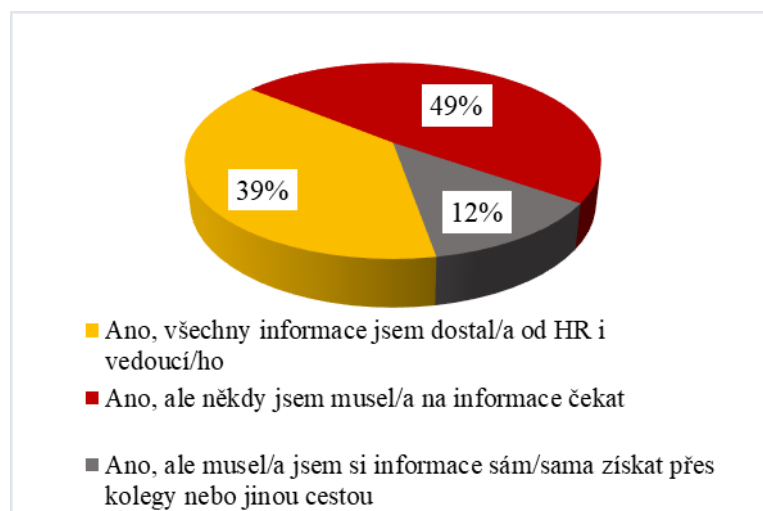


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### 13. Potřebné informace v průběhu adaptace

Otázka č. 13 v části zaměřené na proces adaptace byla konkretizována na předání potřebných informací v průběhu adaptace. Výsledky uvedené v grafu č. 19 znázorňují, že 49 % odpovědí, tedy 43 respondentů potřebné informace dostalo, ale někdy na ně museli čekat. 39 % respondentů uvedlo, že všechny potřebné informace dostali jak od HR, tak od vedoucího. 12 % odpovědí, tedy 11 respondentů odpovědělo, že si potřebné informace museli sami získat od kolegů, nebo jinou cestou. Pozitivní na výsledném zjištění je, že všichni respondenti se k tíženým informacím dostali. Zůstává však otázkou, proč 12 % respondentů neobdrželo potřebné informace k průběhu adaptace od HR nebo vedoucího.

**Graf 19 - Předání potřebných informací v průběhu adaptace**

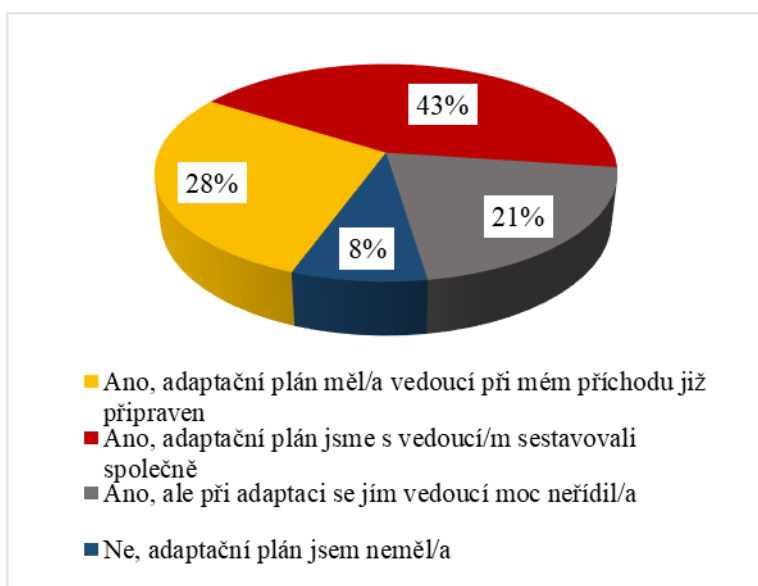


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 14. Adaptační plán

Jak již bylo popsáno z polostrukturovaného rozhovoru s personalistou skupiny innogy, ne všichni vedoucí využívají k adaptaci svých podřízených adaptační plán. Tato otázka byla zaměřena právě na něj, tedy zda adaptační plán při adaptaci zaměstnance měl vedoucí připraven a zda se jím řídil. 43 % odpovědí, tedy 38 respondentů uvedlo, že adaptační plán s vedoucím sestavovali společně. 28 % odpovědí, tedy 25 respondentů již mělo při svém příchodu adaptační plán od vedoucího vytvořen. 21 % respondentů mělo adaptační plán vytvořen, ale při samotné adaptaci se jím vedoucí moc neřídil. 8 % odpovědí, tedy 7 respondentů dokonce uvedlo, že adaptační plán vytvořen neměli. Z výsledků uvedených v grafu lze tvrdit, že většina respondentů měla adaptační plán sestaven.

Graf 20 - Adaptační plán



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

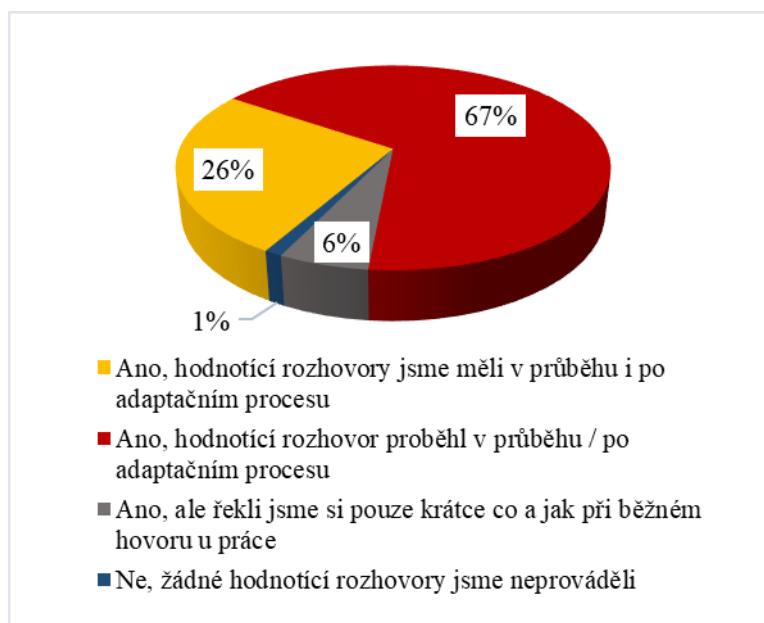
## 15. Hodnocení adaptačního procesu prostřednictvím rozhovorů

Z adaptačních plánů a polostrukturovaného rozhovoru s personalistou vyplývá, že mají být v průběhu i po adaptačním procesu provedeny hodnotící rozhovory. Hodnotící rozhovory nejsou v adaptačním plánu navrženy pro dělnické pozice. Z výsledků znázorněných v grafu č. 21 vyplývá, že pouze 26 % odpovědí, tedy 23 respondentů provedlo s vedoucím hodnotící rozhovor v průběhu i po adaptačním procesu. Výsledek pro tuto odpověď byl očekáván ve vyšším měřítku. Nadpoloviční většina 67 %, tedy 59



respondentů uvedlo, že hodnotící rozhovor proběhl pouze jeden, a to buď v průběhu nebo na konci adaptačního procesu. 6 % respondentů hodnotilo adaptační proces se svým vedoucím pouze krátce při běžném hovoru při práci. 1 % odpovědí, tedy 1 respondent odpověděl, že hodnotící rozhovor neproběhl vůbec žádný. Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření obsahovalo většinu respondentů z pozic junior specialista až manažer, kde by měly probíhat rozhovory jak v průběhu, tak po skončení adaptačního procesu, je zjištění zajímavé a neodpovídající původnímu předpokladu.

**Graf 21 - Hodnocení adaptačního procesu rozhovory**



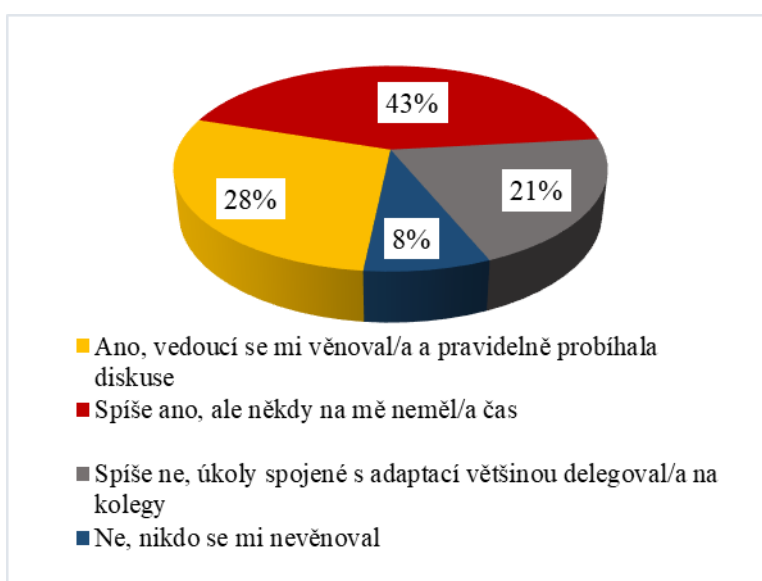
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 16. Pozornost vedoucího během adaptačního procesu

Po nástupu může nový zaměstnanec nabývat dojmu, že mu přestal vedoucí věnovat pozornost v takové míře, jaká mu byla poskytnuta během výběrového řízení. Proto byla šestnáctá otázka v části zaměřené na adaptační proces položena na věnování pozornosti vedoucího novému zaměstnanci během adaptačního procesu. Graf č. 22 zobrazuje výsledky, které vzešly z odpovědí. Z 43 % odpovědí, tedy 38 respondentů odpovědělo, že jim pozornost vedoucího byla spíše věnována, ale někdy na ně vedoucí neměl čas. 28 % odpovědí, tedy 25 respondentů uvedlo, že se jim vedoucí pravidelně věnoval a probíhala vzájemná diskuse. 21 % odpovědí, tedy 18 respondentů mělo pocit, že se jim vedoucí spíše nevěnoval a úkoly spojené s adaptačním procesem delegoval na kolegy. 8 % odpovědí, tedy 7 respondentů zvolilo odpověď, že se jim nikdo nevěnoval. Celkově

z výsledků vyplývá, že se vedoucí novým zaměstnancům věnují, nebo alespoň úkoly delegují na kolegy nového zaměstnance. Překvapujícím výsledkem je, že se během adaptace 8 % respondentů nikdo nevěnoval. Adaptační proces je velmi důležitou záležitostí pro celkovou spokojenost a soudržnost nového zaměstnance s organizací do budoucna. Pokud má nový zaměstnanec během adaptace pocit nedostatečné péče, může to vést až k jeho odchodu z práce či minimálně k pracovní nespokojenosti během i po adaptačním procesu.

**Graf 22 - Pozornost vedoucí/ho**



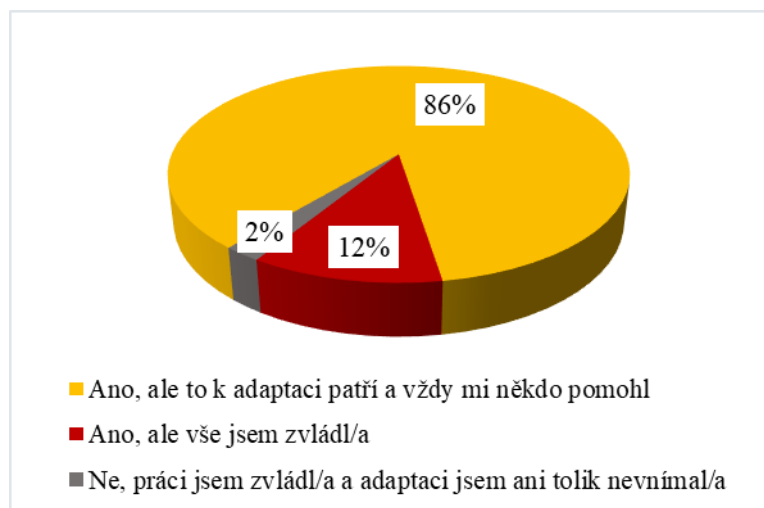
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### 17. Kladení vysokých nároků během adaptačního procesu

Během adaptačního procesu musí být informace a nároky spojené s pracovní pozicí zaměstnanci předávány postupně. Pokud jsou na zaměstnance informace a nároky předané brzy nebo ve větší míře, než je nutné, vede to obvykle k přetížení nového zaměstnance a ke vzniku stresových situací. Dlouhodobý stres přechází v celkovou nespokojenost a následně dochází k odchodu zaměstnance během zkušební doby. Je tedy důležité najít úměrnou míru předávání a důležitosti informací, tedy kdy a kolik požadavků na nového zaměstnance klást. Z výsledků zobrazených v grafu č. 23 vyplývá, že 86 % odpovědí, tedy 76 respondentů odpovědělo, že vysoké nároky kladené na ně během adaptačního procesu byly, ale chápou, že to k adaptaci patří a vždy jim někdo pomohl. 12 % odpovědí, tedy 10 respondentů uvedlo, že vysoké nároky na ně kladeny byly, ale vše zvládli. 2 % odpovědí, tedy 2 respondenti dokonce uvedli, že nepocíťovali kladení vysokých nároků během

adaptačního procesu a adaptaci ani tolik nevnímali. Dobrým výsledkem je to, že ani jeden respondent ne zvolil odpověď, že na něj byly kladeny vysoké nároky, a že práci nezvládl. Je také zřejmé, že tuto odpověď by zvolili zaměstnanci, kteří už ve skupině innogy nepracují.

**Graf 23 - Vysoké nároky během adaptace**

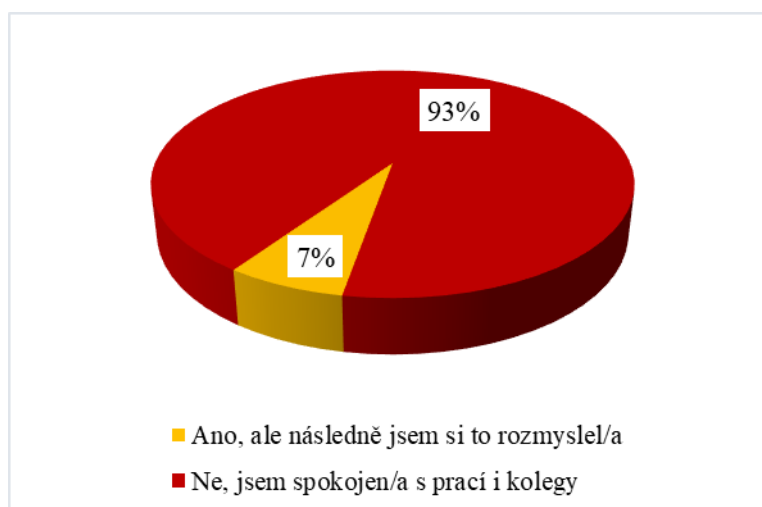


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### **18. Úvahy o ukončení pracovního poměru během adaptačního procesu**

Pokud jsou na nového zaměstnance kladeny vysoké nároky a vyvíjen nátlak a stres, často nový zaměstnanec uvažuje o ukončení pracovního poměru během zkušební doby nebo adaptačního procesu. Výsledky v grafu č. 24 ale ukazují, že 93 % odpovědí, tedy 82 respondentů uvedlo, že o ukončení pracovního poměru během adaptačního procesu neuvažovali a jsou s prací i kolegy spokojeni. Zbýlých 7 % respondentů se přiklonilo k odpovědi, že o ukončení pracovního poměru uvažovali, ale následně si toto rozhodnutí rozmysleli. Je důležité si ujasnit, že otázka byla pokládána zaměstnancům, kteří prošli adaptačním procesem a nadále ve skupině innogy pracují. K tomuto faktu byly uzpůsobeny i odpovědi. Žádný zaměstnanec ne zvolil odpověď, že během adaptace uvažoval a dodnes uvažuje o ukončení pracovního poměru.

**Graf 24 - Úvahy o ukončení pracovního poměru**

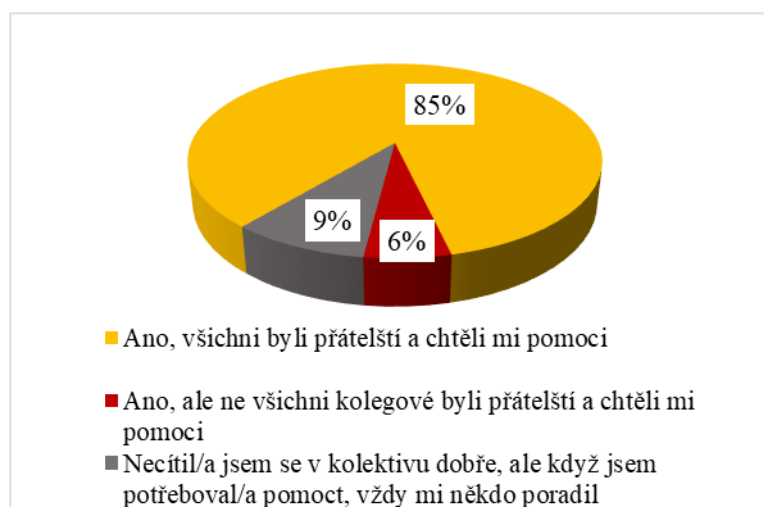


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### **19. Vstřícnost a nápomocnost kolegů**

Devatenáctá otázka v části zaměřené na adaptační proces byla položena na sociální prostředí nového zaměstnance, tedy zda byli kolegové k novému zaměstnanci přátelští a nápomocní. Jak je znázorněno v grafu č. 25, většina 85 % odpovědí, tedy 75 respondentů odpovědělo, že k nim všichni kolegové byli přátelští a chtěli jim pomoci. 6 % odpovědí, tedy 5 respondentů odpovědělo, že ne všichni kolegové byli přátelští a chtěli jim pomoci. 9 % odpovědí, tedy 8 respondentů se dokonce v kolektivu necítilo při adaptaci dobře, ale pokud potřebovali pomoci, vždy jim někdo poradil. Z odpovědí celkově vyplývá, že novému zaměstnanci jsou kolegové ochotni pomoci, ale ne všichni jsou k němu přátelští. Žádný respondent neodpověděl, že se k němu kolegové nechovali dobře a nepomáhali mu, což je velmi pozitivní výsledek sociálního prostředí.

**Graf 25 - Vstřícnost a nápomocnost kolegů**

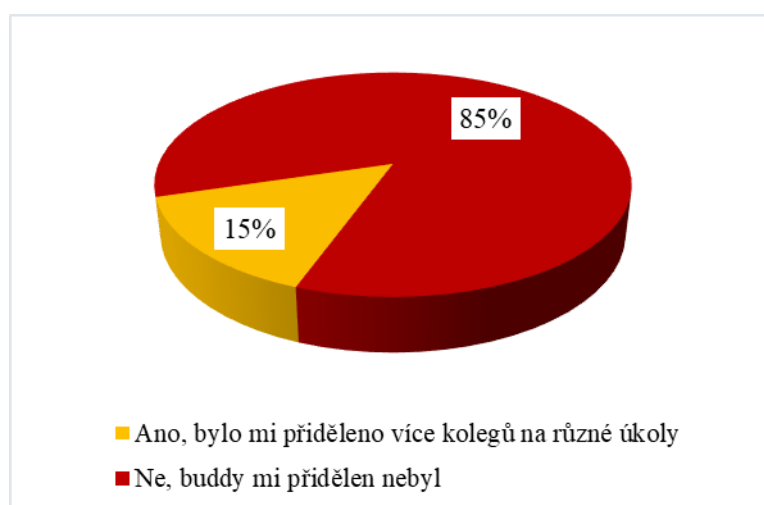


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 20. Přidělení buddyho

Z polostrukturovaného rozhovoru s personalistou skupiny innogy bylo jasné, že vedoucí má možnost novému zaměstnanci přidělit jednoho i několik buddyů. Předmětem této otázky bylo, v jaké míře je buddy systém ve skupině využíván. Výsledky zobrazené v grafu č. 26 znázorňují, že 85 % odpovědí, tedy 75 respondentů odpovědělo, že jim buddy přidělen nebyl. Naopak zbylých 15 % odpovědí, tedy 13 respondentů odpovědělo, že jim bylo přiděleno více kolegů na různé úkoly. Z celkového zjištění výsledků lze zhodnotit, že buddy systém není ve skupině innogy využíván v takové míře, v jaké bylo předpokládáno.

**Graf 26 - Přidělení buddyho**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 21. Přínosnost spolupráce s buddym

Tato otázka navazovala na předchozí otázku ohledně buddy systému, konkrétně byla zaměřena na přínosnost spolupráce s buddym. Z grafu č. 27 je zřejmé, že všichni respondenti, kterým bylo přiděleno hned několik kolegů se shodují na tom, že spolupráce s nimi byla přínosná a přidělení kolegové jim se vším pomohli. Z grafu lze předpokládat, že zbylých 85 % odpovědí, tedy 75 respondentů potvrdilo, že jim buddy přidělen nebyl.

Graf 27 - Spolupráce s buddym



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 22. Úspěšnost adaptace na práci

Otázka č. 22 byla zaměřena na úspěšnost pracovní adaptace, tedy zda byl respondent schopen po adaptačním procesu sám zvládnout veškerou požadovanou práci. Výsledky jsou zobrazeny v grafu č. 28, kdy 75 % odpovědí, tedy 66 respondentů odpovědělo, že požadovanou práci po adaptačním procesu spíše zvládli, ale občasné potřebovali s něčím poradit. Zbylých 25 %, tedy 22 respondentů odpovědělo, že práci po adaptačním procesu plně zvládli bez problémů. Celkově lze z výsledků konstatovat, že noví zaměstnanci po adaptačním procesu požadovanou práci zvládají. Žádný zaměstnanec neodpověděl, že práci po adaptačním procesu spíše nezvládl a často potřeboval poradit, nebo že práci nezvládl a potřeboval neustále radit.

**Graf 28 - Úspěšnost adaptace na práci**

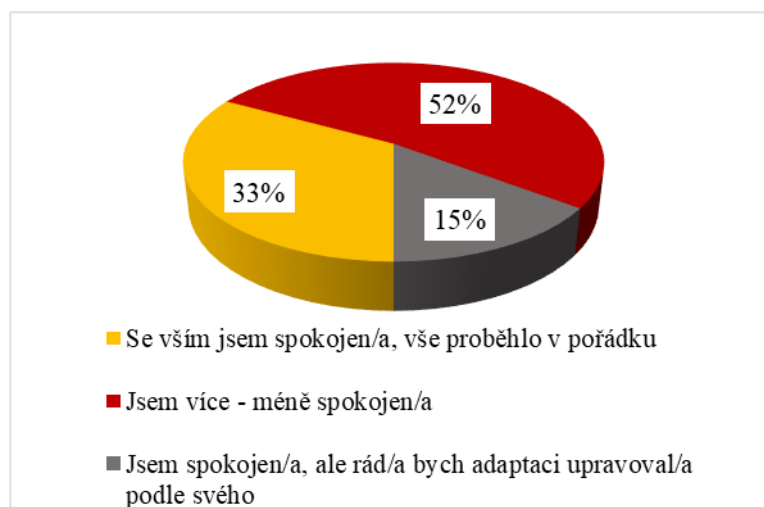


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### **23. Spokojenost s adaptačním procesem**

Tato otázka byla zaměřena na celkovou spokojenost zaměstnance s adaptačním procesem ve skupině innogy. Jak již vyplývá z uvedeného grafu č. 29, nadpoloviční většina 52 % odpovědí, tedy 46 respondentů byla více – méně s adaptačním procesem spokojena. Se vším spokojeno bylo 33 %, tedy 29 respondentů. Zbýlých 15 % respondentů bylo se svým adaptačním procesem spokojeni, ale rádi by ho individuálně upravovali. Nikdo z respondentů neodpověděl, že s adaptačním procesem nebyl spokojen. Celkově z výsledků vyplývá, že byli respondenti se svým adaptačním procesem spokojeni.

**Graf 29 - Celková spokojenost s adaptačním procesem**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 24. Nápady ke změně a zlepšení adaptačního procesu

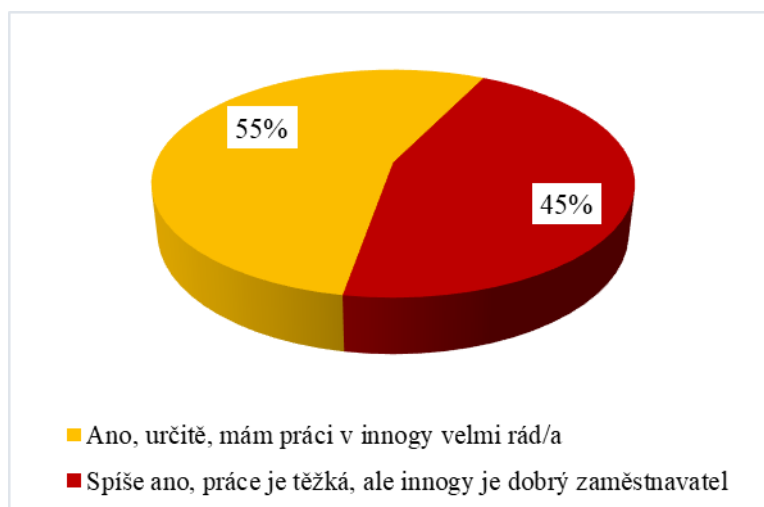
V této otázce byl nechán prostor pro nápady respondentů na zlepšení či změnu adaptačního procesu. Celkem tuto otázku vyplnilo 9 respondentů, jejichž odpovědi jsou zobrazeny níže. Návrhy na zlepšení adaptačního procesu byly zpracovány do kapitoly 5.2.

- Doplnil bych prohlídky budov, kde, co je a kde co najdu.
- Přál bych si více času v rámci orientačního dne pro sebe, např. káva, wc apod.
- Zavedl bych menší skupiny při orientačním dni.
- Chtělo by to více provázat onboardingovou aplikaci s životem ve firmě.
- Chci zlepšit komunikaci s vedením, nebo se třeba seznámit s vedením firmy.
- Uvítal bych místo orientačního dne neformální networking.
- Zrušil bych orientační den.
- V rámci orientačního dne výuka méně historických věcí a více praktických ukázek.
- Chyběl mi buddy.

## 25. Doporučení innogy jako zaměstnavatele

Poslední otázka dotazníkového šetření byla, zda by respondent doporučil innogy jako zaměstnavatele své rodině a přátelům. Nadpoloviční většina 55 % odpovědí, tedy 48 respondentů uvedlo, že by práci doporučili velmi rádi. Zbýlých 45 % odpovědí, tedy 40 respondentů odpovědělo, že by práci spíše doporučili s tím, že je práce těžká, ale innogy je dobrým zaměstnavatelem. Celkově lze z výsledků zhodnotit, že jsou zaměstnanci ve skupině innogy spokojeni a práci rádi doporučí své rodině a přátelům.

Graf 30 - Doporučení innogy svým známým



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)



## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Shrnutí výsledků

Pro zhodnocení adaptačního procesu skupiny innogy v České republice posloužily informace získané z polostrukturovaného rozhovoru s personalistou společnosti innogy Česká republika a.s., interní i veřejně dostupné dokumenty a výsledky z provedeného dotazníkového šetření. Dle zjištěných informací z polostrukturovaného rozhovoru, které byly zaznamenány v první polovině vlastní části diplomové práce, mohl být sestaven dotazník pro vyhodnocení adaptace samotnými zaměstnanci. V adaptačním procesu se najdou kladné i záporné stránky. Celkově je 85 % respondentů spokojeno s nynějším adaptačním procesem. Stručné shrnutí výsledků dotazníkového šetření je pro přehlednost rozděleno na kladné a nedostačující oblasti adaptačního procesu skupiny innogy.

V adaptačním procesu skupiny innogy byly dle vyhodnocení dotazníkového šetření zjištěny tyto kladné oblasti:

- Všichni respondenti obdrželi před nástupem potřebné informace.
- Všem respondentům byl ochoten recruitment specialista a vedoucí před nástupem odpovědět jakékoliv dotazy.
- Všem respondentům plně nebo spíše vyhovovala forma orientačního dne, orientační den pro ně byl přínosný.
- 81 % respondentů vstupní školení bavilo a bylo pro ně přínosné.
- 97 % respondentů si brožuru Buď IN v innogy prošlo více než jednou.
- 88 % respondentů obdrželo v průběhu adaptačního procesu veškeré potřebné informace.
- K 85 % respondentů byli kolegové v průběhu adaptace přátelští a nápomocní.
- Všichni respondenti byli úspěšně adaptováni na vykonávanou práci.
- 55 % respondentů by práci v innogy bezvýhradně doporučilo své rodině a přátelům, zbylých 45 % by práci v innogy spíše doporučilo.

Velká pozitiva nynějšího adaptačního procesu jsou v jeho propracovanosti. Zaměstnancům jsou před nástupem automaticky odesílány informace, orientační den má sestaven pevně daný program, skupina využívá orientačního balíčku v podobě

celopodnikové brožury, a dokonce vyvinula pro nově příchozí zaměstnance před a po nástupu onboardingovou aplikaci, která je přístupná v prvních 6 měsících adaptace zaměstnance. Skupina poskytuje vedoucím veškeré podklady v podobě adaptačního plánu a doporučených otázek při hodnotících rozhovorech. Oddělení lidských zdrojů provádí během adaptace dotazníková šetření na hodnocení adaptačního procesu novým zaměstnancem a díky tomu adaptační proces průběžně zlepšuje. Zaměstnanci během i po adaptaci využívají přístupný e-learningový portál.

V adaptačním procesu skupiny innogy byly dle vyhodnocení dotazníkového šetření zjištěny tyto nedostačující oblasti:

- 63 % respondentů využívalo onboardingovou aplikaci pouze k plnění úkolů.
- 95 % respondentů mělo nějaký problém s plněním úkolů v onboardingové aplikaci.
- Pouze 53 % respondentů seznámil s kolegy vedoucí.
- 39 % respondentů muselo na potřebná pracovní zařízení čekat, a to i přesto, že mají být veškerá potřebná zařízení novému zaměstnanci předána během druhého pracovního dne.
- 21 % respondentů se neřídilo sestaveným adaptačním plánem a 8 % respondentů adaptační plán nemělo sestaven vůbec.
- 74 % respondentů mělo s vedoucím pouze jeden rozhovor, nedostačující rozhovor nebo vůbec žádný hodnotící rozhovor adaptačního procesu.
- 8 % respondentů uvedlo, že se jim během adaptačního procesu vedoucí nevěnoval.
- 85 % respondentů nemělo přiděleného buddyho.

Nedostačující oblasti adaptačního procesu zjištěné z dotazníkového šetření, stejně tak odpovědi respondentů na otevřenou otázku s návrhem pro zlepšení a změnu adaptačního procesu byly zohledněny ve vypracovaném doporučení pro zlepšení adaptačního procesu v následující kapitole.

## 5.2 Návrh pro zlepšení adaptačního procesu

Podle zjištěných výsledků z polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření byla stanovena doporučení ke zlepšení současné situace adaptačního procesu ve skupině innogy. Za hlavní nedostatek lze považovat nesestavení dostatečného popisu pozice pro nového zaměstnance, nedostatečné využití buddy systému a nedostatečné hodnocení adaptačního procesu. Dále doporučené adaptační plány, které by měl vedoucí využít jako podklady k adaptaci podřízeného, nemají uveden časový harmonogram pro jednotlivé činnosti. Uvedené i jiné nedostatky adaptačního procesu napravují návrhy pro zlepšení sepsány níže.

### Sestavení popisu pracovní pozice

Pro zlepšení pracovní orientace bude novému zaměstnanci předložen soupis hlavních povinností a odpovědností. Délka soupisu nebude přesahovat rozsah dvou papírů A4, aby nového zaměstnance nezaskočil a nepřetížil. Součástí soupisu bude i stručný popis běžného pracovního dne. Při dotazu na popis pracovní pozice personalista argumentoval, že ve skupině innogy je více než 750 různých pozic, tedy z důvodu množství a různosti nelze sestavit popis pro každou pracovní pozici. Inzerát na hledání pracovní síly je sestavován společně s vedoucím dané pozice. Následně se vedoucí bude tímto popisem inspirovat a sepíše dokument s popisem pracovní pozice. Tento dokument bude sdílen prostřednictvím intranetu a zpřístupněn všem ostatním vedoucím, kteří se jeho popisem můžou inspirovat pro sestavení vlastního popisu pracovní pozice či dokument celý převzít a použít pro svého nového zaměstnance. Zároveň se ušetří čas při zadávání inzerátů na vyhledávání pracovníků. Pro popis pozice do inzerátu recruitment specialista převezme část tohoto dokumentu a s vedoucím se domluví jen na případných odchylkách.

Příprava podkladových dokumentů vyžaduje pracovní čas vedoucích pracovníků. Dokumenty budou připravovány průběžně dle otevíraných pozic. Odhadem sepsání jednoho popisu pracovní pozice zabere půl až jednu hodinu práce. Z krátkodobého hlediska příprava všech dokumentů je odhadnuta na 375–750 hodin práce, tedy při osmihodinové pracovní době 47–94 pracovních dní. Při přepočtu celkového pracovního času na jednoho pracovníka vychází příprava dokumentů na 2,2 až 4,3 měsíců, tedy při průměrné hrubé mzdě manažera 43 tis. Kč se sociálním a zdravotním odvodem

zaměstnavatele ve výši 14534 Kč vycházejí celkové náklady na sestavení popisu pracovní pozice zaokrouhleně na 127 až 248 tis. Kč. Z dlouhodobého hlediska skupina ušetří čas, protože se vedoucí nebude zabírat společným sestavováním inzerátu s recruitment specialistou a vysvětlovat popis pracovní pozice novému zaměstnanci. Recruitment specialista pro sestavení pouze převezme vytvořenou část dokumentu a požádá vedoucího o schválení podoby inzerátu.

### **Orientační den**

Forma orientačního dne a jeho přínosnost pro nové zaměstnance je dle výsledků dotazníkového šetření dostačující. Pro jeho zlepšení je uvedeno pouze několik menších změn. Při orientačním dni se informace budou více zaměřovat na praktické ukázky a příběhy ze současnosti. Naopak recruitment specialisté zkrátí část s historickými údaji, anebo ji přesunou do brožury. Při orientačním dni bude společná práce probíhat v menších skupinách, aby mohlo svůj názor projevit více účastníků. Orientační den bude rozdělen na kratší, ale častější přestávky na občerstvení a osobní hygienu účastníků.

Celkové náklady na provedení změn jsou nulové. Recruitment specialisté změny zařadí do své obecné přípravy, kterou provádějí před každým orientačním dnem.

### **Orientační balíček, brožura Bud' IN v innogy**

Celoskupinová brožura Bud' IN v innogy je často využívaným zdrojem informací pro nového zaměstnance, a proto je důležité ji v adaptačním procesu ponechat. Součástí brožury však momentálně není postup zaměstnance v případě nouze a nebezpečí. Tato kapitola bude doplněna zvláště pro každý útvar s plánem pracoviště a navedením k nouzovým východům. Plánek pracoviště vyřeší i návrh na prohlídku budovy, protože v něm budou zakreslena všechna stanoviště důležitá pro orientaci nového zaměstnance. V brožure bude doplněno i organizační schéma útvaru z intranetu s fotografiemi a jmény zaměstnanců. Nový zaměstnanec bude mít lepší přehled o pracovním začlenění kolegů a nebude mít problém se zapamatováním velkého množství jmen a tváří.

Celopodniková brožura je od 1. dubna 2020 přesunuta do onboardingové aplikace, proto náklady na tisk dalších stran jsou nulové. Plán pracoviště a organizační schéma doplní do brožury pro každý útvar zvláště office manažer nebo HR business partner v rámci svých pracovních povinností. Doplnění informací se odhaduje na půl hodiny pracovního času. Při nastalých změnách se informace automaticky aktualizují.

## Konkretizace adaptačního plánu a cílů

Jak již bylo rozebráno v kapitole 4.2.3 Proces adaptace, skupina innogy poskytuje vedoucímu nově příchozího zaměstnance adaptační plány znázorněny v příloze č. 4. Tyto poskytnuté adaptační plány se nevěnují bližšímu určení adaptačních činností a časového harmonogramu provedení. Jediný doporučený časový harmonogram je pro hodnotící rozhovory vedoucího s adaptujícím se zaměstnancem. Proto bude adaptační plán doplněn o seznam činností a časového harmonogramu zobrazující tabulka č. 13. Pro inspiraci k dalšímu doplnění činností lze využít tabulky č. 4 a 6 z teoretické části práce.

**Tabulka 13 - Časový harmonogram činností v adaptačním plánu**

Činnosti	Odpovědná osoba	Časová harmonogram				
		1. den	2. den	1. týden	3. měsíc	6. měsíc
Orientační den	Recruitment specialista	*				
Vstupní školení	Recruitment specialista + odborný školitel	*				
Seznámení s kolegy	Vedoucí		*			
Provedení po budově	Vedoucí / pověřený kolega		*	*		
Předání potřebného zařízení	Vedoucí / IT Helpdesk		*	*		
Přidělení buddyho	Vedoucí			*		
Hodnotící rozhovory AP	Vedoucí + recruitment specialista				*	*
Pomoc s výběrem dalších školení	Vedoucí + HR business partner				*	*
A další úkoly ...	?	?	?	?	?	?

Zdroj: Vlastní zpracování

Adaptační plány jsou nyní ve skupině poskytnuty formou doporučení, tedy vedoucí je pro adaptaci zaměstnance může či nemusí využít. V případě, že se vedoucí rozhodne doporučené plány nevyužít, neexistuje žádný dokumentární záznam o pracovní adaptaci zaměstnance. Pro lepší přehlednost a případné dohledání záznamu o pracovní adaptaci bude využití adaptačních plánů nařízeno a sdíleno s HR oddělením prostřednictvím onboardingové aplikace.

Pracovní cíle budou v onboardingové aplikaci nastaveny vedoucím předem, aby nový zaměstnanec mohl vidět, čeho dosáhl a co má ještě před sebou. Samozřejmě pokud by si vedoucí s novým zaměstnancem určil během adaptace jiné cíle, mohl by je do aplikace doplnit formou dílčích cílů. Tento způsob zvýší motivaci pro plnění úkolů, protože v aplikaci bude znázorněno, jak daleko se zaměstnanec nachází od ukončení adaptace, tedy splnění konečného úkolu.

Náklady na povinné využívání adaptačních plánů nelze přesně stanovit. Není totiž jasné, kolik vedoucích a zároveň jak často adaptační plány používá nyní. Adekvátním doplněním plánů o časový harmonogram činností bude pověřen zaměstnanec oddělení lidských zdrojů. Celkový čas přidání tabulky je odhadnut na půl hodiny v rámci jeho pracovních povinností. Předem nastavení cílů vedoucím nelze přesně odhadnout ze stejného důvodu, jako využívání adaptačních plánů.

### **Hodnotící rozhovory s vedoucím**

Pro zlepšení adaptačního procesu budou vždy provedeny hodnotící rozhovory nového zaměstnanec s vedoucím. Nyní jsou hodnotící rozhovory v adaptačních plánech pouze doporučeny pro manažerské a nemanagerské pracovní pozice. Z výsledků provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že hodnotící rozhovor je z velké části proveden pouze jednou, tedy během nebo po adaptačním procesu, anebo je proveden v nedostatečné kvalitě. Do adaptačního plánu pro dělnické pozice bude vložen alespoň jeden hodnotící rozhovor s vedoucím na konci adaptačního procesu. Všechny závěrečné hodnotící rozhovory budou provedeny koncem 6. měsíce od nástupu nového zaměstnance.

Hodnotící rozhovory jsou otázkou poskytnutého času od vedoucího. Pravidlo jejich zavedení nelze časově odhadnout, protože některé rozhovory jsou již prováděny. Každý měsíc a rok nastupuje jiný počet nových zaměstnanců a každý vedoucí potřebuje na hodnotící rozhovor individuální časové rozhraní.

### **Buddy systém a příležitost mentoringu**

Skupina innogy má zaveden buddy systém. Buddyho, který má pomoci novému zaměstnanci s plněním úkolů, určuje vedoucí. Ve skupině není přesně určeno, zda nový zaměstnanec může mít jednoho či několik buddyů pro různé množství úkolů. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že je ve skupině buddy systém využíván

v nedostatečné míře. Pro zlepšení adaptačního procesu se buddy přiřadí každému novému zaměstnanci. Buddy pro něj bude kolega, na kterého se může spolehnout.

Buddy systém nyní funguje jako pomoc při plnění pracovních záležitostí, nikoli jako mentoring a cesta kariérního rozvoje. Ve skupině innogy kariérní postup a rozvoj řeší zaměstnanec se svým vedoucím a následně s HR business partnerem. Pro snížení nepřehlednosti možností kariérního růstu bude rozšířena funkčnost buddy systému pro tzv. mentoring. Buddy neboli mentor bude zaměstnanci doporučovat školení pro jeho rozvoj a plynule ho připravovat k postupu na vyšší pozici. Od nástupu do práce bude mít zaměstnanec někoho, s kým se radí o svém profesním i osobním rozvoji. Během adaptace i po adaptačním procesu si bude zaměstnanec připadat více součástí společnosti, v které vidí svou budoucnost. Každá dceřiná společnost tak bude mít přehled o tom, jak její zaměstnanci rostou a společně růst s nimi.

Jelikož má skupina buddy systém zaveden, časové náklady na přiřazení buddyho každému novému zaměstnanci nelze určit. Pro přidělení nové funkce se sestaví obecný plán mentoringu, podle kterého se buddy, tedy mentor bude řídit. Tento plán vypracuje oddělení lidských zdrojů, které o pracovních postupech ve skupině innogy má shromážděno potřebné informace. Jednorázové vypracování mentoringových plánů, které budou uloženy na intranetu zabere odhadem jednomu zaměstnanci dva měsíce. Průměrná měsíční hrubá mzda zaměstnance lidských zdrojů činí 27 tis. Kč a odvody na sociální a zdravotní pojištění pro zaměstnavatele 9126 Kč. Celkové náklady na vypracování mentoringových plánů činí 72252 Kč.

### **Rozšíření onboardingové aplikace**

Zavedená onboardingová aplikace je skvělým nástrojem k adaptaci zaměstnanců. Noví zaměstnanci ji dosavadně využívají k plnění různých úkolů a k získávání informací. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců onboardingovou aplikaci využívá hlavně k plnění úkolů. V rámci zefektivnění jejího využití bude onboardingová aplikace rozšířena o další informace o skupině a novinkách z plynárenství a energetiky. Skupina od 1. dubna 2020 aplikaci rozšířila o brožuru Bud' IN v Innogy. Respondenti se většinou shodli, že s plněním úkolů v onboardingové aplikaci měli nějaký problém. Pro lepší pochopení zpracování úkolů budou do aplikace vložena simulační videa

se znázorněním řešení jednotlivých úkolů. Zároveň bude do aplikace přidán kontakt na podporu při technických i obsahových problémech s aplikací.

Onboardingová aplikace bude využita i během orientačního dne pro interaktivní zapojení nových zaměstnanců k vyplňování testů v rámci školení. Skrz aplikaci bude mít nový zaměstnanec možnost podávat anonymní dotazy, které budou následně odpovězeny recruitment specialisty nebo školiteli.

Společnost innogy Česká republika a.s. plánuje do budoucna rozšíření aplikace i mimo adaptační proces. Přes aplikaci bude probíhat veškerá HR aktivita, zobrazovat skill matice a notifikace budou doporučovat absolvování nového školení. Potenciál těchto plánů je v rozšíření funkce aplikace na sociální síť, kde by zaměstnanci sdíleli úspěšné ukončení školení, hodnotili a doporučovali kolegům kariérní růst.

Za rozšiřování aplikace o další informace a vytvoření simulačních videí bude zodpovídat marketingové oddělení společně s oddělením lidských zdrojů a IT. Přidávání informací a tvorba simulačních videí bude zařazeno do běžných pracovních povinností marketingového a HR oddělení. Nové funkce aplikace využité nejen v rámci orientačního dne, budou naprogramovány v IT oddělení vývojáři, kteří se podíleli na vzniku a dosavadním rozvoji aplikace. Vývoj funkcí pro potřebu orientačního dne lze expertním odhadem provést během 200-500 hodin práce jednoho vývojáře, což činí 1,2 až 2,9 měsíce práce. Při průměrné měsíční hrubé mzdě vývojáře 37 tis. Kč a odvodech zaměstnavatele na sociálním a zdravotním pojištění 12506 Kč se budou náklady pohybovat mezi 59 až 144 tis. Kč. Rozšíření aplikace mimo adaptační proces nelze z nedostatku informací v rámci času ani rozpočtu odhadnout. Vše záleží na velikosti týmu vývojářů a propracovanosti funkcí aplikace.



## 6 Závěr

Adaptace zaměstnanců tvoří důležitou součást personálních činností. Při příchodu nového zaměstnance do společnosti musí být vše připraveno tak, aby adaptační proces proběhl plynule a bez problémů. Nového zaměstnance čeká proškolení, seznamování a připravování na samostatný výkon práce. V prvních dnech a týdnech se zaměstnanec seznamuje s novým prostředím, prochází úvodními školeními a komunikuje s vedoucím postup při adaptačním procesu a plnění cílů. Důležité je, aby práce odpovídala požadavkům a očekávání nového zaměstnance, aby se cítil v kolektivu dobře a neměl pocit, že se mu nikdo nevěnuje. Adaptační proces a v něm zahrnutá tříměsíční zkušební doba obvykle rozhoduje o setrvání či odchodu nového zaměstnance. Pokud je pracovní poměr z jakéhokoliv důvodu ukončen, společnost ztrácí nemalé časové a finanční náklady. Soustavným zlepšováním adaptačního procesu lze tyto ztráty minimalizovat.

Společnost innogy Česká republika a.s. nastavuje adaptační proces v celé skupině innogy v České republice. Adaptaci zaměstnanců každoročně vylepšuje dle zjištěných nedostatků z provedených interních dotazníkových šetření. Poslední velkou změnou prošla celá skupina a zároveň s ní adaptační proces v roce 2016, kdy se společnost RWE Česká republika a.s. transformovala na innogy Česká republika a.s. V té době se začala adaptace ubírat směrem modernizace, inovace a digitalizace.

Vlastní část diplomové práce byla zaměřena na systém adaptace nových zaměstnanců ve společnosti innogy Česká republika a.s. a jejích dceřiných společnostech. Adaptační proces byl nejprve zaznamenán dle zjištěných informací z interních a externích dokumentů, ale převážně z polostrukturovaného rozhovoru s personalistou skupiny innogy. Ačkoliv se zdál být adaptační proces velmi propracovaný a bezchybný, dotazníkové šetření odhalilo hned několik nedostatků a nevyhovujících oblastí. Způsob odstranění těchto nedostatků je rozebrán v návrhu pro zlepšení adaptačního procesu, kde jsou promítnuta i další doporučení vycházející z polostrukturovaného rozhovoru a kalkulace nákladů.

Za nejproblematictější oblasti současného adaptačního procesu lze považovat onboardingovou aplikaci, adaptační plán, hodnotící rozhovory a buddy systém. Onboardingová aplikace je zaměstnanci využívána většinou pouze k plnění úkolů, s kterými mají zaměstnanci často problém. Návrhů pro zlepšení využitelnosti aplikace je několik. Doporučením je rozšíření aplikace o větší nabídku informací, aby ji k jejich

vyhledávání zaměstnanci používali častěji. Pro snížení počtu problémů s plněním úkolů budou do aplikace přidána simulační videa s návodem k řešení úkolů a zároveň přidán kontakt na podporu při technických i obsahových problémech. Do budoucna aplikace rozšíří svou funkčnost pro orientační den i jiné činnosti mimo adaptační proces. Adaptační plán bude ve skupině nejen jako doporučení, ale stane se standardním dokumentem, který adaptační proces provází. Pro adaptační plán je navrženo jeho konkretizování, s kterým budou mít všichni účastníci přehled o tom, kdy a jaká činnost bude provedena a kdo je za ni zodpovědný. Pro větší motivaci nového zaměstnance budou cíle adaptace v aplikaci předdefinované. Hodnotící rozhovory s vedoucím, stejně jako v případě adaptačního plánu, budou plně začleněny do adaptačního procesu. Z polostrukturovaného rozhovoru bylo zjištěno, že skupina innogy má zaveden buddy systém. Překvapující byl výsledek dotazníkového šetření, který poukázal na nedostatečné využití tohoto systému. Proto byl stanoven návrh přidělování buddyho každému nově příchozímu zaměstnanci. Zároveň je navržena možnost využití buddy systému v oblasti mentoringu. Tyto stručně popsané nedostatky a jejich vyřešení jsou pouze malým představením všech návrhů pro zlepšení adaptačního procesu skupiny innogy. Náklady pro zavedení návrhů jsou odhadnuty v rozmezí 260-465 tis. Kč. Do této částky nejsou zahrnuty náklady návrhů, které nebylo možné z nedostatku informací stanovit.

Závěrem lze dodat, že nalezené nevyhovující oblasti nejsou pro systém adaptace skupiny innogy klíčové. V současné době je většina zaměstnanců s adaptací spokojena. Důležité je, aby se skupina i nadále zlepšovala a zdokonalovala všechny složky procesu k úspěšné adaptaci nových zaměstnanců. Pro možné zavedení návrhů zlepšení adaptačního procesu bude diplomová práce poskytnuta oddělení lidských zdrojů společnosti innogy Česká republika a.s.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, c2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan, 2006. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing. Management studium. ISBN 80-868-5117-6.
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.
- HACKER, Carol A., 2004. New Employee Orientation: Make it Pay Dividends for Years to Come. *Information Systems Management*. Winter 2004(21), 89-92. DOI: 10.1201/1078/43877.21.1.20041201/78989.9. ISSN 1934-8703.
- HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 3. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ, 2016. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 2019. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2664-4.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUKANIAKOVÁ, Nina, 2011. *Adaptace nových zaměstnanců. HRM line: Elektronický newsletter měsíčníku human resources management*. Economia, a.s., a firmy HOFÍREK CONSULTING, 2011(6), 1. ISSN 1803-3903.
- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-856-2329-3.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

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

STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. V Praze: Grada. ISBN 80-854-2492-4.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

WANOUS, John P. a Arnon E. REICHERS, 2000. NEW EMPLOYEE ORIENTATION PROGRAMS. *Human Resource Management Review*. Elsevier Science, 10(4), 435-451. ISSN 1053-4822.

Práce v innogy, 2020. *Kariéra innogy* [online]. Praha: innogy Česká republika [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://kariera.innogy.cz/prace-v-innogy>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2015. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*: [online]. Praha: eJustice Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik\\$firma?nazev=innogy+%C4%8Desk%C3%A1+republika](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik$firma?nazev=innogy+%C4%8Desk%C3%A1+republika)

Výroční zpráva za rok 2018: innogy Česká republika a.s., 2018. *Výroční zprávy innogy Česká republika* [online]. Praha: innogy Česká republika, 2018 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: [file:///C:/Users/evaba/Downloads/innogy\\_Ceska\\_republika\\_Vyrocní\\_zprava\\_2018\\_CZ%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/evaba/Downloads/innogy_Ceska_republika_Vyrocní_zprava_2018_CZ%20(2).pdf)

## **8 Přílohy**

Příloha č. 1:	Přepis polostrukturovaného rozhovoru s personalistou .....	I
Příloha č. 2:	Předložený dotazník ke kvantitativnímu šetření .....	XIII
Příloha č. 3:	Obsah orientačního balíčku Bud' IN v innogy .....	XVII
Příloha č. 4:	Podkladové adaptační plány innogy.....	XVIII
Příloha č. 5:	Doporučené otázky k adaptačnímu pohovoru.....	XXIII



## **Příloha č. 1: Přepis polostrukturovaného rozhovoru s personalistou**

### **▪ OBECNÝ ÚVOD**

#### **1. Jak se skládá organizační a řídicí struktura společnosti? A jaké je místo v organizační struktuře zaujímá personální oddělení?**

*„Struktura společnosti Innogy Česká republika se dělí do tří oblastí, které od sebe musí být odděleny z důvodu unbundlingu. Je to síť a infrastruktura, obchod a prodej. Jednotlivé společnosti pod Innogy Česká republika jsou GasNet, GridServices, Innogy Gas Storage, Innogy Zákaznické služby, Innogy Energie a Innogy Energo. Ve společnosti máme takzvané funkční řízení, což znamená, že každá jednotka, každá společnost má svého CEO, CFO a COO. Pod každým je další dělení na takzvané heady, jednotlivá oddělení. Je důležité říct, že HR pod CEO innogy Česká republika vykonává pomocí SLA smlouvy HR služby pro všechny ostatní společnosti. Nabízíme jim katalog svých služeb. Proto už HR není v dalších organizačních strukturách. Vše se řeší pomocí Business partneringu. Business partner je pracovník HR, který je prostředníkem mezi HR a jednotlivým businesssem.“*

#### **2. Máte nějaké historické údaje k vývoji počtu zaměstnanců a k průběhu přijímání a adaptace zaměstnanců dříve? Popř. kdy nastala změna?**

*„Údaje k počtu zaměstnanců najdete ve výročních zprávách. U nás se provádějí změny z roku na rok. Firma má stanovená KPI indikátory, které musí plnit, aby celý obor a vůbec celé oddělení posouvala dopředu. Na základě toho HR funguje taky. Cíle se rok od roku mění. Co se týče adaptace, tak ta se za poslední tři-čtyři roky měnila každý rok. Respektive jsme si stanovili ten stav, jaký byl a vyhodnotili jsme rizika a následně jsme stanovili nástroje, které ty rizika mají eliminovat. Mezníkem pro nás byl rok 2016, protože v roce 2016 se RWE měnilo na Innogy. Od té doby proběhly velké změny. My jsme rebrandovali RWE na Innogy a začali jsme se preferovat jako moderní, inovativní, digitální a flexibilní zaměstnavatel. A na základě toho jsme začali dělat různá opatření například po stránce brandu, po stránce employer brandu, interních procesů a tak dále. Ta změna hlavně nastala proto, že naše Německá matka se chtěla stát více zelenou, ekologičtější, a tak upouštěli od černého a hnědého uhlí a jaderné výroby. RWE v Německu vyčlenila část businessu, z kterého se stala Innogy s energetickými řešeními 21. století. S tím nastal právě i převrat byznysový, kdy jsme začali být moderní pro zákazníky a chtěli jsme být moderní i pro zaměstnance.“*

*Podepsali jsme například flexibilní chartu práce. S tím vším samozřejmě souvisí i to, že jsme začali pracovat na onboarding, tedy adaptačním procesu.“*

### **3. Jak je řešeno získávání (vyhledávání) a výběr zaměstnanců a jaké metody využíváte? Kdo se výběru účastní?**

*„Inzerování pozic je řešeno přes Jobs.cz, práce.cz, práce za rohem, LinkedIn, facebook, instagram, naše kariérní stránky, program doporučení, welcometothejungel.com a jiné inzertní portály. Z došlých reakcí vybíráme kandidáty, které telefonicky pozveme na první kolo pohovoru. Výběrové řízení je různé pro různé druhy pozic. Snažíme se přistupovat ke každému výběrovému řízení individuálně. Designujeme ho na míru. Manažer rozhodne o stylu výběru a tom, jak bude výběrové řízení sestaveno. Standardně jsou jedno až dvě kola pohovorů a třeba i assessment centre, ale od těch se už ustupuje. K pohovorům používáme i skype. Pokud je jedno kolo, účastník dorazí na pohovor, promluvíme si s ním, zjistíme, zda se hodí do týmu, jestli má ty dané znalosti, jestli odpovídá platové očekávání, datum nástupu a tak dále. Pokud jsou dvě kola, tak většinou zadáváme na vypracování nějaké modelové situace. Vybíráme kandidáty i pomocí online diagnostiky a odborného testování, což znamená že zabezpečujeme psychodiagnostiku. Provádíme to pomocí psychodiagnostiky Hogan. Výběrového řízení je přítomen recruitment specialista a manažer, případně další budoucí kolegové. Výběrové řízení si může provádět i sám manažer, ale toho je menšina. Manažer není zodpovědný sám za výběrové řízení. HR je podpůrná funkce, které dávají veškerý support manažerům, zabezpečujeme administrativu. Odpovědnost je tedy sdílená, ale manažer má vždy finální slovo při výběru zaměstnance. My za HR dáváme pouze doporučení.“*

#### **▪ PŘIJÍMÁNÍ**

### **4. Jak se staráte o vybraného zaměstnance ještě před jeho prvním pracovním dnem? Zasíláte třeba nějaký uvítací e-mail? Stanovujete si čas příchodu?**

*„Ano, posíláme informace s díkem, že přijal naši nabídku, a následně týden před nástupem dostane kandidát e-mail s informacemi o orientačním dni. Kdy a v kolik má přijít, kam, komu se hlásit, kdo tam bude a stručně co bude probíhat. Protože nám dříve hodně lidí odsouhlasilo nástup, ale následně ho zrušilo, vymysleli jsme onboardingovou aplikaci, která celý proces zachycuje z pohledu kandidáta i z pohledu nového zaměstnance. Probíhá to tak, že když nám kandidát odsouhlasí nabídku, tak mu automaticky zašleme přihlášení do onboardingové aplikace, kde my se o toho kandidáta staráme. A teď tam má Vítejte (jméno), podívejte, co jsme pro Vás připravili, bez čeho se neobejdete a pojdte se dozvědět*



*víc. My jsme samozřejmě v rámci té digitalizace chtěli, abychom lidem z recruitment usnadnili proces. Protože na jeden orientační den jim přijde 40 lidí a se všemi musíte podepsat pracovní právní dokumenty, BOZP a tak dále, tak toho bylo na ně hrozně moc. Takže jsme si řekli, že už s těmi kandidáty budeme pracovat v období před nástupem a následně po nástupu. Před nástupem mají v aplikaci určené úkoly. Takže ještě před tím, než ten kandidát nastoupí, je s námi v kontaktu a my pomocí té onboardingové aplikace ho můžeme ovlivnit. Takže prvním úkolem je vyplnění zpětné vazby k výběrovému řízení. Kandidát se tím proklikne a vyplní dotazník. Ten je pro nás jako zpětná vazba, takže jsme například zjistili, že je pro kandidáty výběrové řízení na 60 minut příliš dlouhé. Takže jsme se rozhodli, že to výběrové řízení stáhneme na 45 minut. Dalším úkolem je pozvánka na lékařskou prohlídku, kterou si tam může předvyplnit. Dále tam je innogystyl, což je seznámení se stylem firemní kultury, dále seznámení s pracovním řádem a kodexem chování, připomenutí objednání na lékařskou prohlídku, nahrávání lékařského posudku, seznámení s kolektivní smlouvou, jak zpracováváme Vaše osobní údaje, přečtete si něco o odměňování a služebních cestách ve směrnici, pozvánka na daný orientační den, informace k prvnímu dni na pracovišti a osobní dotazník. V té pozvánce na orientační den je třeba co si mají s sebou na ten den vzít, takže třeba potvrzení o lékařské prohlídce, občanský průkaz, průkaz zdravotního pojištění, a tak dál a tak dál. V té aplikaci se mu pak zobrazuje pokrok toho, co už udělal. Ideální samozřejmě je, aby člověk ve statusu kandidát měl před nástupem vše splněno. Součástí toho je i uvítací video, což je dobré v tom, že ten člověk pak má opravdu přehled, co a jak bude. Samozřejmě jsou nějaké věci, které se musí udělat až na místě.“*

**5. Kdo zaměstnance první den přivítá a kdo je prvním člověkem, s kterým se nový zaměstnanec setká? Hlásíte někomu jeho příchod?**

*„Recepční. Každý měsíc máme cca 30-40 nástupů Praha, Brno, Ostrava a další okrsky. Recepční ví, že každý první den v měsíci jsou orientační dny, která ho následně odkáže na danou místnost, kde probíhá orientační den. Člověk od ní dostane kartičku, kterou se prokáže, jde do zasedačky a tam si ho následně přebírají recruitment specialisté.“*

**6. Podle kterých smluv u Vás zaměstnanci pracují a jak smlouvy připravujete / vypracováváte?**

*„HPP, DPP, DPC, řešíme i flexibilní zaměstnávání, že se domluvíme na 60-70 % úvazku. Smlouvy se připravují pod HR centrem personálních služeb, v případě, že se domluvíme s kandidátem na přijetí nabídky, tak se mu zašle smlouva, která je standardizovaná.“*

*Smlouva se pak podepisuje na místě, kde si jí kandidát má čas projít. Ve smlouvě jsou veškerá ustanovení vyplývající za zákoníku práce, jsou tam všechny zákonem předepsané věci a plus věci, které pro naše zaměstnance poskytujeme standardně. To znamená základní ustanovení, srážky ze mzdy, dodatek k home office a tak dále.“*

### **7. Jak předáváte pracovní místo a potřebná zařízení?**

*„Proces přiřazování techniky a věcí, které člověk potřebuje k práci, se spouští už při nástupu v našem interním systému v SAPu. Manažer, když je odsouhlasena nabídka, a manažer nebo recruitment následně zaškrtnává jednotlivá políčka, co ten zaměstnanec bude potřebovat. Dělá se to s předstihem, než ten zaměstnanec nastoupí. V IT připraví notebook, přístupy, oprávnění a tak dále. Všechno to schválí manažer a v den nástupu má mít nový zaměstnanec tu techniku připravenou. Druhý den na pracovišti se technika přebírá a podepisuje se předávací protokol. Pracovní místo se nepředává, protože pracujeme v open space a máme méně pracovních míst, než je pracovníků, takže využíváme systém flexibilních pracovních míst.“*

### **8. Vyžadujete nějaké další dokumenty, jako jsou podklady od bývalého zaměstnavatele nebo vstupní lékařská prohlídka?**

*„Při prvním orientačním dni se proškoluje a podepisuje BOZP, předává se lékařská prohlídka a podepisuje se smlouva. Dokumenty od bývalého zaměstnavatele nepotřebujeme. Vše se jen přihlašuje na úřady na obecnou správu sociálního zabezpečení.“*

### **9. Jak evidujete nového zaměstnance? Máte nějakou vnitropodnikovou agendu?**

*„Každý z našich zaměstnanců má svůj elektronický list, který vidí v našem HR portálu, tam má veškeré pracovní právní dokumenty, tedy smlouvu, dodatky ke smlouvám, potvrzení o home office, čerpání dovolené, zůstatky dovolené, informace o mzdě, informace k potvrzení například k hypotéce a tak dále. Všechny věci evidujeme v SAPu. Samozřejmě každý si může najít na našem intranetu povrchní informace o zaměstnanci, to znamená fotografie, jméno, telefonní číslo, organizační struktura, kontakty, popis pozice a tak dále. Takové ty veřejně dostupné věci.“*

#### **▪ PROCES ADAPTACE**

### **10. Jak probíhá proces po nástupu? Jak probíhá orientační den? Máte souhrnný adaptační program pro všechny nováčky?**

*„Na tom orientačním dnu se sejdou lidi, kteří nastupují k tomu prvnímu dni a jsou to lidi napříč společností. Orientační den probíhá v lokalitách Praha, Brno, Ostrava, takže*

spádové oblasti se řeší těmito městy. V Ostravě nastupuje měsíčně tak 10-20 lidí, v ostatních lokalitách do 20 lidí. Někdy jsou to 4, někdy je to 20, někdy 30. Orientační den začíná od 9 do 16 hodin, hned ráno proběhne podpis pracovních právních dokumentů, v 10-11:15 proběhne BOZP prezenčně, to znamená že se začíná školit co lidi můžou, nemůžou, kde jsou nouzové východy, klasické školení BOZP, plus zdravotní a tak dále. Potom s nimi jdeme na oběd, potom předáváme elektronický podpis, protože v innogy podepisujeme všechny pracovní právní dokumenty pomocí elektronického podpisu, pomocí elektronického tokenu, ten se musí vyzvednout u české pošty. Od 12 do 16 je ten orientační den, s tím že tam představujeme věci jako představení innogy, historie plynárenství, co děláme jako business, jaká je nabídka innogy produktů, jaká je struktura dané společnosti, work and balance, co děláme pro zaměstnance, věnujeme tam taky část času programu doporučení, to, jak se má člověk chovat jako zaměstnanec innogy, co může a nemůže říkat do médií, s kým jako zaměstnanec může mluvit, jak by se měl chovat na sociálních sítích, jaká je jeho osobně-zaměstnanecká odpovědnost. Potom samozřejmě info k HR a IT Helpdesku, samozřejmě říkáme i informace o mzdách, to znamená, jak máme strukturované mzdy, kdy se nám vyplácí bonusy, v jaké výši a tak dále a tak dále. Potom tam řešíme přístupy do systému, to znamená, že jim ukážeme, jak se nalogují do HR portálu, takto do benefitního portálu, takto do pc, takhle zprovozníte outlook a tak dál. Cílem toho orientačního dne je kompletně seznámit zaměstnance s tím, jak funguje innogy a dát mu ten základní balíček informací, aby pak on sám už druhý den mohl fungovat na pracovišti. Aby věděl, na koho se má obrátit, na co se má obrátit, kde všechno najde a má mít základní povědomí o našich systémech, protože to je potom nezbytné k jeho základnímu fungování. Máme v těch prezentacích samozřejmě i nějaká videa, třeba pozdrav od našeho CEO a tak dále. Orientační den se může měnit, máme nastavený i jeden dotazník spokojenosti s orientačním dnem, který je právě v té onboardingové aplikaci a na základě toho my vyhodnocujeme spokojenost nových zaměstnanců s tímto dnem a na základě toho to evidujeme, sbíráme zpětnou vazbu a co bychom měli změnit. Po nástupu zůstává v té onboardingové aplikaci, ale už ve statutu zaměstnanec. A v tom statusu zaměstnanec už plní jiné úkoly. V té onboardingové aplikaci je po dobu šesti měsíců po nástupu. Ta aplikace se následně uzavře, protože my počítáme s tím, že po těch šesti měsících by měl být ten zaměstnanec kompletně adaptovaný. My máme pak všechno dohledatelné na intranetu a ve firemních novinách. Takže v té aplikaci má pak jiné úkoly jako nahraj fotografii na vstupní služební kartu, povinné e-learningové školení, ověření, zda odevzdal

všechny podklady, prohlášení poplatníka daně z příjmu, převzetí počítače, nastavení pravidelných schůzek s nadřízeným, vybavení mobilního telefonu a čísla, nastavení cílů, nastavení adaptačního plánu, jak se nastavují tiskárny, komunikační nástroje innogy, a tak dál a tak dál. Veškeré informace má v té onboardingové aplikaci. Pokud to nevyplňuje, tak mu chodí notifikace a my s nimi samozřejmě pracujeme, takže mu to připomínáme. A hlavně manažer vidí, jak si ten jeho zaměstnanec v té onboardingové aplikaci stojí. Takže potom je i na manažerovi, aby upomínal toho zaměstnance, že má nedodělané úkoly. Nejsme ale schopní do té aplikace zadávat nějakou pracovní adaptaci. My máme v celém provozu 4 a půl tisíce lidí a máme asi 750 pozic od montéra plynoměrů, přes specialisty call centra, přes marketing a tak dál. Právě proto je tam manažer, který má mít s novým zaměstnancem nastavený adaptační plán, měl by mít nastavené jedna jedničky, to znamená pravidelné setkávání třeba jednou týdně na hodinu, kde se vše shrnuje. To už je potom role manažera i toho zaměstnance, jak si nastaví systém s tím svým nadřízeným. Takže adaptační plán není úplně standardizovaný, každý manažer má jiný přístup k vedení lidí.“

#### **11. Jak dlouhý je u Vás proces adaptace? Máte nějaký časový harmonogram adaptačního procesu, podle kterého se řídíte?**

„Adaptace je v základu 3 měsíce, protože pro nás je důležité, aby ten zaměstnanec přečkal zkušební dobu a abychom získali co nejvíce informací v rámci té zkušební doby. Celkově je pak v té onboardingové aplikaci 6 měsíců, které ohraničují konec adaptace. V onboardingové aplikaci máme proklik na adaptační plán, jako podporu od HR, kde je například role manažera v období adaptace, kde je jakoby návod pro manažera. Před nástupem, orientace, adaptace, vyhodnocení. Dál je tam check-list manažera, kde je například seznam oblastí, které by měl s nováčkem projít. Manažer se zhruba řídí časovým plánem, který je doporučený v aplikaci. Což je například do jednoho týdne provést rozhovor s nadřízeným. Ve druhém měsíci po nástupu rozhovor s odpovědnou osobou z HR a tak dál.“

#### **12. Jak je nový zaměstnanec seznamován s ostatními zaměstnanci a pracovištěm?**

„Na orientačním dni se seznamuje skupinově s lidmi napříč společností, co zrovna s ním nastupují k tomu prvnímu. Druhý den si ho převezme, a to seznámení proběhne jako v týmu. Manažer na celé své oddělení pošle e-mail, že k nim nastupuje nový zaměstnanec, od kdy tam bude pracovat a jakmile přijde na pracoviště, tak ho manažer seznámí se všemi lidmi. To už jsou takové ty klasické sociální interakce.“

### **13. Máte adaptační program specializovaný na konkrétní oddělení/místo?**

*„Ne to nemáme. To je vždycky definováno na pohovoru a my nemáme job deskripci jednotlivých pozic, to znamená, že je to vždycky na ústní domluvě. Žádný popis práce s body, co má obsahovat tvoje práce nemáme. Adaptační plány máme rozdělené na adaptační plán pro manažerské pozice, adaptační plán pro nemanadžerské pozice, adaptační plán pro dělnické pozice a adaptační rozhovor. Takže manažer má pro všechny typy pozic takovou nápovědu v rámci toho adaptačního plánu. Což je jen taková rada od HR, ale jinak si to manažeři dělají po svém.“*

### **14. Poskytujete novému zaměstnanci orientační balíček, dokumentaci předem k prostudování? Co obsahuje a jak je poskytnut?**

*„Máme tu aplikaci a pak máme brožuru Bud' IN v innogy, kde jsou veškeré informace pro to praktické dění, jako kde všude působíme, strategie, co podporujeme, a tak dále. Poskytujeme ji z tištěné formě, je to taková brožura, teď ale od 1.4. v rámci digitalizace, úspor a ochrany lesů ji budeme přesouvat do onboardingové aplikace. Takže bude k dispozici online. Teď ji dostávají první den na orientačním dni.“*

### **15. Kdo se o nováčka stará? Máte nějaký buddy systém?**

*„Máme buddy systém, který je zapojený do té onboardingové aplikace. To znamená, že manažer může v on boardingové aplikaci vytvořit buddyho, tedy nějakého kolegu z týmu a přiřadit mu dané úkoly, aby mu s tím ten kolega pomohl. To znamená že se přiřadí úkoly a ten kolega je za to zodpovědný. Buddy nemusí být jeden. Buddy je prostě člověk, který je přiřazený ke konkrétnímu úkolu, s kterým má pomáhat. Tím ten manažer deleguje. Buddyho může určit jen jednoho, nebo to může být více lidí. Kariérní cestu řeší HR. S tím buddy nepomáhá. V tomhle případě se zaměstnanec podívá na intranet, kde jsou všechny informace o tom, jak může kariérně růst a kam všude se může přihlásit, například do manažerské akademie, může se podívat na interní trh práce, a tak dál a tak dál. V případě, že by tam nic nenašel, kontaktuje svého manažera, ten rozhodne, jestli je jeho požadavek aktuální, neaktuální, zhodnotí situaci. A když manažer rozhodne, že to aktuální je, tak kontaktuje daného hr business partnera pro jeho společnost a ten to potom řeší dohromady s manažerem a zaměstnancem. Business partner mu radí budoucí kariérní cesty, co může absolvovat, kam se připojit na školení interní nebo externí a tak dále a tak dále. Ty školení máme v rámci vlastního rozvoje, to znamená, že každý zaměstnanec má přístup do Edu portálu a tam má možnost si objednat jak interní, tak externí školení. Na interní školení se*

*může člověk připojit kdykoliv po souhlasu s manažerem jinak každý tým má rozpočet na vzdělávání a je na manažerovi, jak tento budget distribuuje.“*

#### **16. Jaké školení nový zaměstnanec podstupuje?**

*„Zaměstnanec podstupuje legislativní školení z pohledu zákoníku o bezpečnosti, takže první den se školí na BOZP, a potom máme v iTutoru další školení. To je e-learningový portál, kde se školíme online. BOZP se provádí prezenčně a pak ještě v rámci e-learningu, potom tam je plynárenské a energetické minimum a dál všechno, co se vztahuje k práci a k fungování firmy. V tom e-learningu je to povinné. Pokud má člověk řidičák a služební auto, musí udělat školení referentů služebního vozidla. Je toho poměrně dost.“*

#### **17. Jsou školení koncipována i na individuální bázi? Může si je zaměstnanec sám vybrat?**

*„My máme v innogy princip vzdělávání 70:20:10. Je to založeno na osobní odpovědnosti, to znamená, že se snažíme, abychom 70 % znalostí získávali nějakou vlastní pracovní zkušeností. To znamená, že chceme, aby se to zaměstnanec učil sám z různých zdrojů. Youtube, internet a tak dál. V případě, že mu to nepomůže, tak těch 20 %, které by měl obsáhnout je o tom, že se například zeptá kolegů, aby ho to naučili. A potom 10 % je formální vzdělávání, kde potom přistupujeme k tomu, že v případě, že ten člověk nenačerpá dostatečné znalosti tady z těch 90 %, tak se mu objedná školení. Buď interní, nebo externí. Cílem samozřejmě je, abychom minimalizovali náklady a abychom rozvíjeli vlastní zodpovědnost za vlastní vzdělávání. Aby se nejdříve pokusili vyčerpat nějakou svou vlastní iniciativu, potom se pokusí vyčerpat nějaké naše vlastní zdroje a pokud to nejde, tak se objedná školení. Vzdělávání je také na manažerovi, protože ten drží budget na vzdělávání. Takže se ten zaměstnanec musí domluvit s manažerem, že nebude vadit, když třeba nebude pracovat a bude na školení. Takže aby bylo vidět, že to školení má nějaký prokazatelný zájem.“*

#### **18. Tvoříte se zaměstnancem nějaký plán do budoucna?**

*„Mimo adaptační plán, který pokrývá tu dobu 6 měsíců, my v innogy máme takzvané skill matice. To navazuje na to, jak rozvíjíme lidi v innogy. Člověk, který pracuje na určité pozici, tak by měl mít možnost kariérního růstu. K tomu právě slouží ta kompetenční matice, což je excelovský soubor, kde hodnotíme dovednosti toho daného člověka. A ten člověk má možnost vidět, v jakých těch oblastech by se měl vzdělávat, a do jaké míry, aby mohl postoupit na vyšší pozici. Takže když dám příklad, je junior specialista, senior specialista, manažer, senior manažer, head of. Což je třeba takový základní rámeček. Takže*

*když ten člověk nastoupí jako junior, tak si se svým manažerem otevře tu matici, kde je jeho pracovní pozice a tak dál. Pak máme typ kompetence rozdělený do čtyř oblastí, a to jsou funkční dovednosti, obchodní dovednosti, provozní dovednosti, konzultantské kompetence a tzv. big 5. U každé této dimenze, my máme danou kompetenci, popis kompetence a necháme zaměstnance udělat sebehodnocení, potom ho ohodnotí manažer a potom máme uvnitř HR požadovanou úroveň na ten daný postup. Matice se jednou za půl roku projde s manažerem. Matice je jiná ke každé pozici, takže pokud já budu pracovat v marketingu, tak tam nebudu mít postupy z HR a brand employee. Jde přeskakovat i pozice, ale takové lidi my máme v talentovém programu. To dopředu identifikujeme talenty v jednotlivých týmech a my potom ty talenty rozvíjíme a připravujeme na manažerské role. Talenty nominuje manažer, což znamená, že se ty lidi zapojí do talentového programu a po čas třeba jednoho roku mají určitá školení a určité know how, které jim pomáhá se připravovat na manažerskou roli.“*

- **VYHODNOCENÍ**

**19. Děláte s novým zaměstnancem nějaká průběžná vyhodnocení adaptačního plánu?**

*„To je v kompenzaci toho manažera, ale je to v tom návrhu adaptačního plánu. My za HR děláme dotazníky ohledně orientačního dne, 3 měsíce po zkušebně a 6 měsíců po adaptačním programu.“*

**20. Máte v průběhu adaptace stanovené cíle nebo milníky, které by měl zaměstnanec splnit?**

*„Školení v onboardingové aplikaci, ale to není milník, to je spíš to, co musí určitě mít. To s tou adaptací nemá vlastně vůbec nic společného. To je prostě věc, kterou zaměstnanec musí udělat. Samozřejmě cílem je mít spokojeného zaměstnance, to znamená, aby zvládl zkušební dobu a aby ta zpětná vazba po zkušební době byla pozitivní. Že je u nás rád, že má všechny informace, celé ty 3 měsíce pro něj byl příjemný zážitek, že má super tým a manažera a má práci, která ho baví. Adaptační plán mu má pomáhat, aby pracoval co nejlépe. Aby měl všechny informace, abychom mu poskytovali takový background, aby se na tu práci mohl na 100 % soustředit. Protože proto jsme ho přijali. Ty milníky tam úplně stanovené nejsou. To už jsou potom KPIčka, cíle, které jsou spojené s výkonem té pozice a to my si v rámci té zkušební doby měl manažer s tím podřízeným nastavit.“*

## **21. Probíhá u Vás závěrečné vyhodnocení případně jakým stylem?**

*„Probíhá hodnocení prostřednictvím dotazníků, tam se tedy hodnotí HR a manažer, nebo rozhovorem, pokud je to nutné. Člověk, který je v týmu a všechno si to sedne, tak se ukončení zkušební doby moc neřeší. Takže je to spíš na vyžádání, což má za funkci řešit HR partner. Což znamená, když manažer tuší, že je nějaký problém a nepohlídá si to sám, tak je tam možnost kontaktovat HR, kdy požádá o rozhovor s nimi. Funguje to dobře hlavně v případech, kdy zaměstnanci nechtějí něco říct do očí manažerovi. A samozřejmě se v těch rozhovorech ptáme, jak je spokojený s prací manažera, což tedy máme i v tom dotazníkovém šetření po 3 měsících a po 6 v té onboardingové aplikaci. Ptáme se na spokojenost s innogy, na spokojenost s HR a na spokojenost s manažerem. A zároveň se manažera ptáme, jak jsi spokojený s innogy, jak si spokojený s HR a jak si spokojený se svým zaměstnancem. Takže mi potom vidíme, jak to jde proti sobě a kde je ta realita.“*

## **22. Kdo adaptaci vyhodnocuje? (Je společné s nováčkem, nebo ho vyhodnocují pouze vedoucí autority?)**

*„Adaptaci vyhodnocují všichni tři, tedy HR, recruitment specialista a manažer. Samozřejmě tu největší váhu tady má manažer. Vyhodnocuje to ten zaměstnanec ze své role, ze svého pohledu. To je v podstatě nezávislé na tom, jestli tam ten člověk zůstane nebo ne. My se samozřejmě chceme ptát zaměstnanců, jak se jim u nás líbí, ať nám to zhodnotí. To je velmi důležitá zpětná vazba pro nás. Ale v konečném důsledku má vždycky poslední slovo manažer. Protože on je zodpovědný za toho člověka v tom týmu. On zodpovídá za obchodní výsledky a tak dále. Takže manažer, HR a zaměstnanec, každý ze svého pohledu. Rozhovory probíhají face to face. My ty lidi nechceme nějak administrativně zatěžovat. My jim ty věci poskytujeme, jako v rámci podpory. Třeba když si ten manažer vážně neví rady, není příliš zkušený a tak dál. Někteří to ovšem vyžadují, ve smyslu chtějí o tom mít papír, chtějí o tom mít záznam, razítko a tak dál a tak dál. Proč ne, to my všechno samozřejmě umožňujeme, ale snažíme se to dělat jednoduše a efektivně. Na tohle právě dáváme zaměstnanci dvojnásobek zkušební doby, tedy těch 6 měsíců, aby skutečně mohl zhodnotit podstatu. Aby se projevily veškeré věci, které se ani za ty tři měsíce projevit nemusí. Po těch 6 měsících je ten člověk kompletně onboardingovaný a už funguje jako samostatná jednotka a je všechno v pořádku.“*

## **23. Co vše je v hodnocení probíráno a kdy se hodnotí?**

*„Je to dle individuálního nastavení dané pozice. Já mám třeba jedna jedničku se svou nadřízenou jednou týdně. Ale například na zákaznických centrech mají tzv. be start, to*



znamená, že se všichni sejdou v pondělí a řeknou si, jaké mají cíle, co je ten týden čeká a tak dál a potom mají ještě 2x jedna jedničku se svým vedoucím týmu. Ale to je všechno individuální, to si nastavují sami. Ty jedna jedničky by měly probíhat od prvního dne v týmu. Probírá se tam co člověk dělá, dává si statusy, jak projekt běží, s čím mu může třeba manažer pomoci, a tak dál. Je nutné si předávat informace, bez toho to prostě nejde, když pracujete ve velké firmě. Ale na ty hodnotící pohovory žádnou šablonu nemáme. Manažeři jsou zkušení, to není potřeba žádným způsobem standardizovat.“

#### ▪ ZÁVĚR

#### **24. Jak byste hodnotil současný adaptační proces ve společnosti?**

„Já tomu dávám 9 z 10. Já se na to dívám optikou HR a dívám se na to z pohledu mladého člověka. Myslím si, že na tak velkou firmu, jako je innogy jsme na míle daleko. Já, když chodím na různé meetingy, kde sdílíme zkušenosti s ostatními firmami, tak si myslím, že to máme poměrně dobře udělané. Protože i to, co se týká toho rozvoje zaměstnanců, tak ty lidé, co jsou v HR týmu a kteří dělají tu koncepci, tak je to na strašně vysoké úrovni. Některé firmy mají celý adaptační proces na jednu A4. Na to, je jsme konzervativní společnost, tak celá ta onboardingová aplikace je super. Samozřejmě, že by to mohlo být lepší. Na innogy neskutečně oceňuji, že ty lidi jsou vážně profici. Celkově koncept je dobrý, snažíme se, úspěchem je, že se tomu věnujeme, klademe důraz a že jsme nezaspali dobu, když už kandidáti mají nějaká očekávání. Ten candidate experience rozvíjíme už před nástupem, musíme komunikovat s kandidátem okamžitě potom, co je na výběrovém řízení. Což také moc firem nedělá.“

#### **25. Kolik zaměstnanců Vám odchází v průběhu adaptace?**

„No například za rok 2019 to bylo 36 ukončení v adaptaci, s tím, že jsme měli celkově tak 500 nástupů, to znamená 7,2 % lidí.“

#### **26. Znáte důvody, proč lidé odcházejí během průběhu nebo ihned po skončení adaptačního procesu?**

„Dělá se výstupní pohovor, to znamená, že se snažíme o tu retenci toho člověka. To znamená že my si s ním potom sedneme a děláme tzv. výstupní pohovory, kdy si řekneme, že nás mrzí, že odchází, a že chceme zjistit proč, z jakého důvodu. A tam samozřejmě získáváme zpětnou vazbu, protože se může také stát, že nám manažer může rozčítit celý tým. Takže potom třeba vyhodíme toho manažera. Ale nejčastější důvodu jsou konkurenční nabídka s lepším mzdovým ohodnocením, náročnost práce, představovali si jinou náplň práce, osobní nebo i zdravotní důvody, u zákaznických

*služeb to je nemožnost plánovat si směnu a u prodejců zase, že měli o prodeji jinou představu. Je to různé a liší se to od společnosti i konkrétního oddělení.“*

## **27. Měl byste nějaký vlastní návrh ke zlepšení adaptace ve společnosti?**

*„No momentálně přemýšlíme nad myšlenkami, jak nadesignovat třeba výběrové řízení, aby to pro ty lidi bylo atraktivní. Takové pohovory 21. století. Ale tak to samozřejmě zatím nefunguje, a hlavně to ani nejde. Ale ty ambice tam jsou. My se chceme profilovat jako moderní společnost. Ale za mě bych určitě vylepšil tu aplikaci. Tu bych spojil s naším HR portálem tak, abych měl vlastně v telefonu přístup. Abych tam například viděl, jak dlouho už tady pracuji, co tam mám třeba nedodělaného, nějaká školení, kde mám například potenciál v rozvoji. Aby to všechno bylo centralizované a abych já, jako zaměstnanec věděl, co mi innogy nabízí, kde se můžu vzdělávat, aby to všechno bylo více přehlednější. Já to samozřejmě vím, ale mám to teď v kompetenční matici, potom to mám na intranetu. Bylo by mi příjemné, aby mi ta aplikace dávala notifikace typu, že jsem už čtvrt roku nebyl na žádném interním ani externím školení, nepotřebujete se dále vzdělávat? Pomůžeme Vám v tom, a tak dál. Že si mám třeba projít interní vzdělávací systém, nebo typ: Všimli jsme si, že už dva a půl roku jste na pozici junior, neuvažoval jste o tom, že byste přešel na senior specialistu? Co pro to musíte udělat? Tady jsou tři typy k tomu, jak se můžete zlepšit. Aby ta aplikace byla více user friendly a aby se ty lidi s tím lehko naučili pracovat. To upravení aplikace, aby byla více friendly si dávám jako za cíl do tohoto roku.“*

## **Příloha č. 2: Předložený dotazník ke kvantitativnímu šetření**

Vážená paní/ Vážený pane,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění dotazníku na téma adaptační proces ve skupině innogy. Dotazník je zcela anonymní a získané informace poslouží ke zpracování diplomové práce a možnému zlepšení adaptačního procesu pro nové zaměstnance.

Předem děkuji za Vaše odpovědi a čas strávený vyplňováním dotazníku, který by neměl přesáhnout 10 minut.

Dotazníkové šetření bude uzavřeno o půlnoci z 31. března na 1. dubna 2020.

S pozdravem a přáním pevného zdraví

Bc. Eva Bakala  
Studentka ČZU,  
Provozně ekonomická fakulta

---

Část A – Identifikační otázky:

1. Pohlaví
  - Žena
  - Muž
2. Věk
  - Do 25 let
  - 26–35 let
  - 36–45 let
  - 45+
3. Nejvýše dosažené vzdělání
  - Základní
  - Středoškolské bez maturity / výuční list
  - Středoškolské s maturitou
  - Vyšší odborné
  - Vysokoškolské
4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
  - 1 rok
  - 2 roky
  - 3 roky
  - 4 roky
5. Jaké úrovni odpovídá Vaše pracovní pozice?
  - Dělnická pozice
  - Junior specialista
  - Senior specialista
  - Manažer
  - Head of ...

## Část B – Adaptace:

1. Obdržel/a jste před nástupem všechny potřebné informace?
  - Ano
  - Ano, ale ocenil/a bych předání informací dříve
  - Ano, ale musel/a jsem si o ně říct
  - Ani přes dotazování jsem neobdržel/a všechny potřebné informace
2. Byli recruitment specialista a vedoucí ochotni Vám před nástupem na cokoliv odpovědět?
  - Ano, vždy mi byli ochotni odpovědět na jakoukoliv otázku
  - Ano, vždy mi odpověděli, ale odpověď museli nejdříve zjistit nebo si ji ověřit
  - Ano, ale jejich odpověď byla zmatečná a nezískal/a jsem z ní dotazované informace
  - Neodpověděli mi
  - Měl/a jsem strach se na cokoliv zeptat
3. Jak jste byl/a spokojen/a s formou orientačního dne? Celková forma orientačního dne mi ....
  - ... plně vyhovovala
  - ... spíše vyhovovala
  - ... spíše nevyhovovala
  - ... nevyhovovala
4. Byl pro Vás orientační den přínosný?
  - Ano, dozvěděl/a jsem se velké množství nových informací
  - Ano, ale některé informace jsem už věděl/a
  - Ne, orientační den mi nepředal žádné nové informace
5. Jak byste hodnotil/a vstupní školení?
  - Vstupní školení mě bavilo a bylo přínosné
  - Vstupní školení hodnotím průměrně, ale bylo přínosné
  - Na vstupním školení jsem se nedozvěděl/a nic nového
  - Vstupní školení mě nebavilo, ale chápu, že je nutné provést k výkonu práce
6. Pomohla Vám v průběhu adaptace onboardingová aplikace?
  - Ano, onboardingová aplikace mi pomáhala každý den
  - Ano, onboardingovou aplikaci jsem využíval/a, když jsem měl/a nějaký problém či dotaz
  - Onboardingová aplikace je dobrá, ale využíval/a jsem ji jen k plnění úkolů
  - Onboardingovou aplikaci jsem používal/a nerad/a, ale vedení to vyžadovalo
7. Měl/a jste nějaký problém s plněním úkolů v onboardingové aplikaci?
  - Ano, měl/a jsem více problémů
  - Ano, měl/a jsem občas nějaký problém
  - Ne, s plněním úkolů v onboardingové aplikaci jsem neměl/a žádný problém
8. Pomohla Vám v průběhu adaptace brožura Bud' IN v innogy?
  - Ano, procházel/a jsem si ji víckrát
  - Jednou jsem ji četl/a
  - Nedíval/a jsem se do ní
  - Brožuru Bud' IN v innogy jsem nedostal/a
9. Jak proběhlo seznámení s kolegy?
  - S kolegy mě seznámil/a vedoucí
  - Kolegové se mi představili sami
  - S kolegy jsem se seznamoval/a postupně sám/sama

- Neznám kolegy dodnes
10. Byla Vám předána všechna potřebná pracovní zařízení?
    - Ano, potřebná zařízení mi byla předána druhý pracovní den
    - Ano, ale musel/a jsem na potřebná zařízení čekat
    - Ano, ale až na mé vyžádání
    - Ne, potřebná zařízení mi nebyla předána vůbec
  11. Byla Vám při adaptaci práce plně definována?
    - Ano, práci mi vysvětlil/a vedoucí a neměl/a jsem žádné problémy
    - Spíše ano, práci vysvětlil/a vedoucí, ale musel/a jsem se ho/jí na hodně věcí ptát
    - Spíše ne, dlouhou dobu jsem nevěděl/a, co mám dělat
    - Ne. Práce mi není pořádně objasněna dodnes
  12. Splnila práce Vaše očekávání, která jste měl/a při nástupu?
    - Ano, jsem spokojen/a
    - Jsem spokojen/a, ale při nástupu jsem měl/a jiná očekávání
    - Práce nesplnila má očekávání, ale nestěžuji si
    - Práce nesplnila má očekávání, jsem nespokojen/á
  13. Dostal/a jste v průběhu adaptace všechny potřebné informace?
    - Ano, všechny informace jsem dostal/a od HR i vedoucí/ho
    - Ano, ale někdy jsem musel/a na informace čekat
    - Ano, ale musel/a jsem si informace sám/sama získávat přes kolegy nebo jinou cestou
    - Ne, ani přes opakované dotazování jsem informace od nikoho neobdržel/a
  14. Měl/a jste při adaptaci vytvořený s vedoucí/m adaptační plán?
    - Ano, adaptační plán měl/a vedoucí při mém příchodu již připraven
    - Ano, adaptační plán jsme s vedoucí/m sestavovali společně
    - Ano, ale při adaptaci se jím vedoucí moc neřídil/a
    - Ne, adaptační plán jsem neměl/a
  15. Hodnotil/a jste se svým vedoucí/m adaptační proces prostřednictvím rozhovorů?
    - Ano, hodnotící rozhovory jsme měli v průběhu i po adaptačním procesu
    - Ano, hodnotící rozhovor proběhl jen v průběhu / po adaptačním procesu
    - Ano, ale řekli jsme si pouze krátce co a jak při běžném hovoru u práce
    - Ne, žádné hodnotící rozhovory jsme neprováděli
  16. Věnoval/a se Vám vedoucí během adaptace dostatečně?
    - Ano, vedoucí se mi věnoval/a a pravidelně probíhala diskuse
    - Spíše ano, ale někdy na mě neměl/a čas
    - Spíše ne, úkoly spojené s adaptací většinou delegoval/a na kolegy
    - Ne, nikdo se mi nevěnoval
  17. Měl/a jste v průběhu adaptace pocit, že jsou na Vás kladené vysoké nároky?
    - Ano, práci jsem nezvládal/a
    - Ano, ale to k adaptaci patří a vždy mi někdo pomohl
    - Ano, ale vše jsem zvládl/a
    - Ne, práci jsem zvládal/a a adaptaci jsem ani tolik nevnímal/a
  18. Uvažoval/a jste během adaptačního procesu o ukončení pracovního poměru?
    - Ano, uvažuji o tom do dnes
    - Ano, ale následně jsem si to rozmyslel/a
    - Ne, jsem spokojen/a s prací i kolegy
  19. Byli k Vám kolegové při adaptaci vstřícní a nápomocní?
    - Ano, všichni byli přátelští a chtěli mi pomoci

- Ano, ale ne všichni kolegové byli přátelští a chtěli mi pomoci
  - Necítil/a jsem se v kolektivu dobře, ale když jsem potřeboval/a pomoc, vždy mi někdo poradil
  - Kolegové se ke mně nechovali dobře a nepomáhali mi
20. Byl Vám přidělen Buddy?
- Ano, byl mi přidělený jeden kolega/yně na všechny úkoly
  - Ano, bylo mi přiděleno více kolegů na různé úkoly
  - Ne, Buddy mi přidělen nebyl
21. Byla pro Vás spolupráce s Buddym přínosná?
- Ano, přidělený/á kolega/yně mi se vším pomohl/a
  - Ano, ale s některými úkoly si nevěděl/a rady
  - Ano, ale pro většinu úkolů jsem Buddyho nepotřeboval/a
  - Ne, přidělený/á kolega/yně mi s úkoly nebyl/a ochotný/á pomoci // Buddy mi nebyl přidělen
22. Byl/a jste po adaptačním procesu schopen/schopna zvládnout sám/sama veškerou požadovanou práci?
- Ano, práci jsem zvládl/a bez problémů
  - Spíše ano, ale s něčím ještě občas potřebuji poradit
  - Spíše ne, často potřebuji poradit nebo ukázat, jak mám práci provést
  - Ne, stále potřebuji radu a pomoc kolegů nebo vedoucího
23. Jak jste byl/a spokojen/a s Vaším celkovým adaptačním procesem?
- Se vším jsem spokojen/a, vše proběhlo v pořádku
  - Jsem více – méně spokojen/a
  - Jsem spokojen/a, ale rád/a bych adaptaci upravoval/a podle svého
  - Nejsem spokojen/a, necítím se být plně adaptován/a
24. Máte nápad ke změně a zlepšení adaptačního procesu?  
 .....
25. Doporučil/a byste zaměstnavatele své rodině/přátelům?
- Ano, určitě, mám práci v innogy velmi rád/a
  - Spíše ano, práce je těžká, ale innogy je dobrý zaměstnavatel
  - Spíše ne, ale mně to vyhovuje
  - Nedoporučil/a, sám/sama přemýšlím o odchodu

### Příloha č. 3: Obsah orientačního balíčku Bud' IN v innogy

Obsah brožury pro nového zaměstnance Bud' IN v innogy		
<b>1. Vítejte v našem týmu</b>	Pomáháme-charita	Model vzdělávání a rozvoje 70:20:10
<b>2. Bud' IN v innogy</b>	Podporujeme-sponzoring	<b>6. Co vám nabízíme</b>
<b>3. Seznamte se s innogy</b>	Program Diversita	Vaše benefity a výhody
Seznamte se s innogy SE	#innogystyl	Naše benefity v porovnání s trhem
Innogy v ČR	<b>4. Vaše první kroky</b>	Výhodně pro zaměstnance
Kde všude působíme?	Seznámení s prací a pracovištěm	Vaše pohodlné stravování
Innogy Česká republika	Přístupy a technika	Péče o vaše zdraví
Innogy Energie	<b>5. Jak to u nás chodí</b>	Naše týmové akce
Innogy Energo	HR portál	<b>7. Buďte v obraze innogy</b>
Innogy Zákaznické služby	Důležité kontakty	Řízení komunikace
Innogy Grid Holding	Váš osobní spis	Interní komunikace
Innogy Gas Storage	Vaše zkrácená pracovní doba	Webové noviny
Naše doplňkové služby	Vaše prodloužená dovolená, pracovní a osobní volno	HR komunikace
Naše vize	Odměna za vaši práci	Innogy a sociální síť
Strategie „4P“	Vyúčtování vašich pracovních cest	<b>8. Malá anketa na závěr</b>
Kodex chování	Váš všestranný rozvoj	

Zdroj: Vlastní zpracování dle innogy Česká republika a.s.

## Příloha č. 4: Podkladové adaptační plány innogy

ADAPTAČNÍ PLÁN PRO DÉLNICKÉ POZICE			
Obsah školení	Kontaktní osoba/ školení	Termín	Poznámky
Kolektivní smlouva	Samostudium/ zaměstnanec		
Pracovní řád			
Organizační řád			
Podpisový řád			
Kodex chování			
Manuál firemní korespondence			
IT bezpečnostní politika			
Školení řidičů			
BOZP/ PO			
Orientační den	HR		
<b>Povinná školení</b>			
<b>Doporučená školení</b>			

Hodnocené oblasti		Hodnocení (zvolenou oblast označte prosím křížkem)				
		velmi dobré	dobré	uspokojivé	neuspokojivé	nehodnoceno
<b>odborné znalosti</b>	Odborné znalosti a schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Práce s PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Jazykové znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>pracovní styl</b>	Pracovní výkon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Samostatnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aktivita, iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Flexibilita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>týmová spolupráce</b>	Zařazení do pracovního týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Komunikace s kolegy a nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Adaptační proces proběhl			
Úspěšně	<input type="checkbox"/>	Neúspěšně	<input type="checkbox"/>
Úspěšně s výhradami	<input type="checkbox"/>	Výhrady:	

6. Další doporučení pro rozvoj zaměstnance	

\_\_\_\_\_

podpis hodnotitele

\_\_\_\_\_

podpis hodnoceného



ADAPTAČNÍ PLÁN PRO NEMANAŽERSKÉ POZICE			
Obsah školení	Kontaktní osoba/ školení	Termín	Poznámky
Kolektivní smlouva	Samostudium/ zaměstnanec		
Pracovní řád			
Organizační řád			
Podpisový řád			
Kodex chování			
Manuál firemní korespondence			
IT bezpečnostní politika			
Školení řidičů			
BOZP/ PO			
Orientační den	HR		
<b>Povinná školení</b>			
<b>Doporučená školení</b>			

1. Projednání adaptačního plánu a zahájení adaptace <i>(do 1 týdne od nástupu)</i>		
Nastavení adaptačních cílů:		Vyjádření zaměstnance:
<b>cíl</b>	<b>termín</b>	
Podpis hodnotitele:		Podpis hodnoceného:

2. Rozhovor s nadřízeným – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ AP <i>(ve 2. měsíci po nástupu)</i>		
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů:		Vyjádření zaměstnance:
Podpis hodnotitele:		Podpis hodnoceného:

3. Rozhovor s odpovědnou osobou HR – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ AP <i>(ve 2. měsíci po nástupu)</i>		
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů:		Vyjádření zaměstnance:
Podpis hodnotitele:		Podpis hodnoceného:

4. Rozhovor s nadřízeným a odpovědnou osobou HR – ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ REALIZACE AP <i>(před koncem 3. měsíce po nástupu)</i>		
Zhodnocení adaptační doby:		Vyjádření zaměstnance:
Podpis hodnotitele:		Podpis hodnoceného:

Hodnocené oblasti		Hodnocení (zvolenou oblast označte prosím křížkem)				
		velmi dobré	dobré	uspokojivé	neuspokojivé	nehodnoceno
odborné znalosti	Odborné znalosti a schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Práce s PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Jazykové znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní styl	Pracovní výkon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Samostatnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aktivita, iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Flexibilita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
týmová spolupráce	Zařazení do pracovního týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Komunikace s kolegy a nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Adaptační proces proběhl			
Úspěšně	<input type="checkbox"/>	Neúspěšně	<input type="checkbox"/>
Úspěšně s výhradami	<input type="checkbox"/>	Výhrady:	

6. Další doporučení pro rozvoj zaměstnance

\_\_\_\_\_

podpis hodnotitele

\_\_\_\_\_

podpis hodnoceného

ADAPTAČNÍ PLÁN PRO MANAŽERSKÉ POZICE			
Obsah školení	Kontaktní osoba/ školení	Termín	Poznámky
Kolektivní smlouva	Samostudium/ zaměstnanec		
Pracovní řád			
Organizační řád			
Podpisový řád			
Kodex chování			
Manuál firemní korespondence			
IT bezpečnostní politika			
Školení řidičů			
BOZP/ PO			
Orientační den	HR		
<b>Povinná školení</b>			
<b>Doporučená školení</b>			

1. Projednání adaptačního plánu a zahájení adaptace <i>(do 1 týdne od nástupu)</i>		
Nastavení adaptačních cílů:		Vyjádření zaměstnance:
<b>cíl</b>	<b>termín</b>	
Podpis hodnotitele:		Podpis hodnoceného:

2. Rozhovor s nadřízeným – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ AP <i>(ve 2. měsíci po nástupu)</i>		
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů:		Vyjádření zaměstnance:
Podpis hodnotitele:		Podpis hodnoceného:

3. Rozhovor s nadřízeným a odpovědnou osobou HR – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ AP <i>(před koncem 3. měsíce po nástupu)</i>		
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů:		Vyjádření zaměstnance:
Podpis hodnotitele:		Podpis hodnoceného:

4. Rozhovor s nadřízeným a odpovědnou osobou HR – ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ REALIZACE AP <i>(před koncem 6. měsíce po nástupu)</i>		
Zhodnocení adaptační doby:		Vyjádření zaměstnance:
Podpis hodnotitele:		Podpis hodnoceného:

Hodnocené oblasti		Hodnocení nadřízeného (zvolenou oblast označte prosím křížkem)				
		velmi dobré	dobré	uspokojivé	neuspokojivé	nehodnoceno
odborné znalosti	Odborné znalosti a schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Práce s PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Jazykové znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní styl	Pracovní výkon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Samostatnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aktivita, iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Flexibilita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
týmová spolupráce	Zařazení do pracovního týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Komunikace s kolegy a nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
manažerské schopnosti	Schopnost rozhodovat a prosazovat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Řídící schopnosti, vedení týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Motivační schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Adaptační proces proběhl			
Úspěšně	<input type="checkbox"/>	Neúspěšně	<input type="checkbox"/>
Úspěšně s výhradami	<input type="checkbox"/>	Výhrady:	

6. Další doporučení pro rozvoj zaměstnance

\_\_\_\_\_

podpis hodnotitele

\_\_\_\_\_

podpis hodnoceného

Zdroj: Innogy Česká republika a.s. (2020)

## Příloha č. 5: Doporučené otázky k adaptačnímu pohovoru

Průběh adaptace
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Má k dispozici dostatečné množství informací?</li><li>▪ Jak proběhlo zaškolení?</li><li>▪ Je Vám k dispozici mentor? Víte, na koho se obrátit?</li><li>▪ Máte dostatečné informace o společnosti?</li><li>▪ Návrhy na zlepšení.</li></ul>
Pracovní náplň
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Co splnilo Vaše očekávání?</li><li>▪ A co naopak nesplnilo Vaše očekávání?</li><li>▪ Naplňuje Vás tato pozice? Vaše náplň práce?</li><li>▪ Jste dostatečně zapojeni do procesu?</li><li>▪ Návrhy na zlepšení ...</li></ul>
Pracovní prostředí
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jak jste spokojeni s pracovním prostředím?</li><li>▪ Máte k dispozici dostatečnou pracovní vybavení?</li><li>▪ Návrhy na zlepšení ...</li></ul>
Vztahy na pracovišti
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jak probíhá spolupráce s kolegy Vašeho útvaru?</li><li>▪ Jak probíhá spolupráce s ostatními útvary?</li><li>▪ Jak jste spokojeni se službami útvaru HR?</li></ul>
Nadřízený
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jaký je přístup Vašeho nadřízeného (odborné znalosti, lidský přístup)?</li><li>▪ Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu (kritika/ pochvala)?</li><li>▪ Máte k dispozici a včas všechny potřebné informace?</li><li>▪ Návrhy na zlepšení ...</li></ul>
Vzdělávání a rozvoj
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bylo školení, které jste absolvoval/ a dostačující?</li><li>▪ V jaké oblasti byste uvítal/ a další rozvoj?</li><li>▪ Máte dostatek prostoru a času na Váš rozvoj a vzdělávání?</li><li>▪ Návrhy na zlepšení...</li></ul>

Zdroj: Innogy Česká republika a.s. (2020)