

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

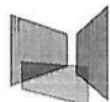
Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Zvyšování efektivity procesu adaptace a školení nového personálu v organizaci Bakalářská práce

Jan KLUGER

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatel: **Jan Kluger**
- Studijní program: **Ekonomika a management**
- Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**
- Název tématu: **Zvyšování efektivity procesu adaptace a školení nového personálu v organizaci**
- Cíl: Cílem teoretické části bakalářské práce je podat přehled aktuálních poznatků o adaptaci a školení nových pracovníků. Cílem praktické části práce je uskutečnit ve vybrané organizaci empirický výzkum zaměřený na analýzu situace v oblasti řízení procesu adaptace a školení nových pracovníků a navrhnout opatření zaměřená na zlepšení zjištěného stavu.
- Rámcový obsah:
1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce
 2. Adaptace nových pracovníků na organizaci a práci jako součást řízení lidských zdrojů
 3. Přístupy k adaptaci a školení nového personálu v organizacích
 4. Charakteristika vybraného podniku a jeho systému adaptace a školení nových pracovníků
 5. Empirický výzkum – analýza efektivity používaných metod adaptace a školení nových pracovníků ve vybrané organizaci
 6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh efektivních metod adaptace a školení nového personálu ve vybrané organizaci

Rozsah práce: 25 – 30 stran

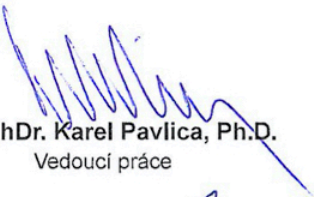
Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice. 10th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení – Východiska a vývoj.* Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky: 5. rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
5. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

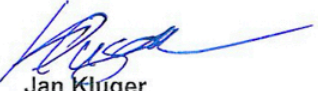
Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Sulc
Prorektor ŠAVŠ


Jan Kluger
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.09 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji své rodině, která mě podporovala v průběhu celého studia. Nakonec bych rád poděkoval Ing. Milanu Dolejšímu, který mi umožnil provést empirický výzkum a poskytl mi užitečné podklady a rady.

Obsah

Úvod	8
1 Adaptace nového pracovníka	9
1.1 Vymezení pojmu adaptace	9
1.2 Adaptační proces	10
1.3 Oblasti adaptace	11
1.3.1 Sociální adaptace	12
1.3.2 Adaptace na kulturu organizace	12
1.3.3 Pracovní adaptace	13
2 Zaškolování nových pracovníků.....	15
2.1 Motivace a její definice.....	15
2.1.1 Typy motivace	16
2.1.2 Síla motivace v organizaci.....	16
2.2 Metody zaškolování nových pracovníků	17
2.2.1 E-learning	18
2.2.2 Mikroučení	19
2.2.3 Prezentace	19
3 Charakteristika společnosti MODUS, spol. s.r.o.....	21
3.1 Struktura společnosti	21
3.2 Metodika školení ve společnosti	22
4 Metodologie výzkumu.....	24
4.1 Cíl a metodika výzkumu.....	24
4.2 Výsledky empirického výzkumu	25
Návrhy opatření	35
Závěr.....	37
Seznam literatury	38

Seznam obrázků a tabulek	40
Seznam příloh	41

Seznam použitých zkratk a symbolů

IS Informační systém

Úvod

Bakalářská práce se zabývá procesem adaptace, ale také školením nově příchozího personálu do organizace. Dle mínění řady lidí je dnešní doba převážně orientovaná na „obal“ tzn. nezáleží co společnost nabízí za produkt nebo službu, většina lidí soudí úspěšnost společnosti podle kvality produktu, moderního zázemí či finančních výsledků. Proti tomu stojí názor, že kvalitní nebo úspěšnou společnost rozpoznáme podle programů v personálním oddělení. Lidský kapitál je klíčový pro organizaci. Zároveň tvoří dynamickou část společnosti, proto je důležité mít v podniku nastavenou určitou strategii řízení a rozvoje pracovníků.

Cílem bakalářské práce je zvýšení efektivity procesu adaptace a školení nových zaměstnanců ve společnosti MODUS, spol. s.r.o. (dále jen Modus). Hlavní metodu empirického výzkumu představuje dotazníkové šetření, na jehož základě jsou navržena opatření, která mohou vést k vyšší efektivitě procesu adaptace, včetně školení nového personálu.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do dvou hlavních kapitol. První kapitola se zabývá tématikou adaptace. V uvedené kapitole je vymezen pojem adaptace a různé pohledy autorů na toto téma. Dále je popsán adaptační proces, který v organizaci hraje klíčovou roli. Kapitola se věnuje rovněž oblastem adaptace. Druhá kapitola se zabývá školením nově přijatých pracovníků. Je v ní vymezen koncept motivace, protože hraje klíčovou roli v přijímání nových informací, a dále jsou uvedeny nejčastější metody školení, které jsou ve firmách využívány.

Praktická část bakalářské práce se věnuje empirickému výzkumu, který byl proveden ve společnosti Modus. První kapitola empirické části blíže představuje uvedenou společnost. Dále je charakterizována metodologie výzkumu, včetně prezentace výsledků dotazníkového šetření. Na závěr jsou formulována opatření, která by mohla vést k optimalizaci procesu adaptace v analyzované firmě.

1 Adaptace nového pracovníka

Tato kapitola pojednává o adaptaci nového pracovníka, která je kritická pro správné zařazení a fungování v organizaci. Úvodem je vymezen pojem adaptace a několik úhlů, jak je na adaptaci nahlíženo. Dále je adaptace rozdělena na adaptaci aktivní a pasivní. V další části je vysvětlen pojem adaptační proces, a jeho tři hlavní fáze. Poslední podkapitola je zaměřena na hlavní oblasti adaptace, a to na sociální adaptaci, adaptaci na kulturu organizace a pracovní adaptaci.

1.1 Vymezení pojmu adaptace

Po úspěšném přijetí pracovníka do organizace potřebuje daný jedinec určitou dobu na přizpůsobení se, ale také na poznání dané organizace, jíž se v budoucnu stane součástí. Průcha a kol. (2012, str. 16) definují adaptaci jako: „proces, při kterém se daný organismus přizpůsobuje vnějším podmínkám, v nichž žije.“ Nově přijatý pracovník tak přichází do neznámého prostředí, kde musí prokázat schopnost se přizpůsobit neboli adaptovat na toto nové prostředí aby „přežil“ a učil či získával nové dovednosti, pomocí kterých bude schopný plnit obtížnější úkoly a postupovat v kariérním žebříčku. Pokud se na to ovšem podíváme z přírodovědeckého úhlu, tak zjistíme, že prostředí v organizaci se mění stejně, jako prostředí v přírodě. Uvedený jev reflektuje Palán (2002, str. 7), který ve svém výkladovém slovníku pro lidské zdroje, říká, že „adaptace je proces interakce jedince s prostředím“, a pokračuje, že „se jedinec vyrovnává i se změnami okolí, přizpůsobuje se mu a včleňuje se do něho.“ Palán (tamtéž) dále rozlišuje:

- Adaptaci pasivní (akomodace) – Akomodací či pasivní adaptací se má na mysli přizpůsobování vnějšímu prostředí.
- Adaptaci aktivní – Adaptací aktivní se rozumí aktivní přizpůsobování, tedy snahu pracovníka o změnu prostředí, která směřuje k harmonii s jeho potřebami.

Štikař (2003) zdůrazňuje, že je nutné sledovat adaptabilitu daného pracovníka. Pojem adaptabilita se definuje jako schopnost přizpůsobit se danému prostředí, která je ovlivněna převážně osobnostními předpoklady ale také sociálními podmínkami v organizaci, které uspokojují potřeby daných pracovníků.

Mnoho autorů vnímá adaptaci jako proces, který je pouze jednosměrný tzn. pouze to co může ovlivnit daný pracovník a co záleží zpravidla na jeho osobních předpokladech. Tím ovšem ignorují roli organizace, která by se ve svém zájmu také měla angažovat. Organizace by měla dbát na to, aby proces úspěšné adaptace byl vůbec možný. Mnohokrát organizace nemají tento proces vůbec řízený a nevěnují mu pozornost.

Důležitost uvedeného faktoru vystihují autoři Foot a Hook (2002, str. 210), kteří uvádějí, že adaptace by měl být proces „pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními“. Dále uvádějí, že tento proces začíná ještě před tím, než nový pracovník nastoupí do určité organizace, a to v den, kdy probíhá náborové či výběrové řízení a potencionální pracovník si utváří první dojmy z organizace.

V České republice se obvykle za proces adaptace označuje pouze zkušební doba¹, jelikož po uplynutí zkušební doby jsou přímí nadřízení a kolegové schopni říct, jak dobře se daný pracovník adaptoval ale také jaké předpoklady do budoucna organizaci přinese. Na základě těchto pozorování se poté rozhodne, zda zaměstnanec v organizaci zůstane či nikoliv. Toto samé probíhá také ze strany zaměstnance – ten vyhodnotí, zda mu pracovní náplň, kolektiv ale také prostředí a kultura organizace vyhovují. Nutno mít na paměti, že ukončením zkušební doby proces adaptace nekončí.

1.2 Adaptační proces

Proces adaptace se může členit do několika fází či etap. Každá etapa je důležitá pro dosažení bezproblémové adaptace nového pracovníka. Jednotlivé fáze adaptace má v organizaci na starosti personální oddělení. Do jednotlivých etap se po jejich naplánování zapojují zaměstnanci, vedoucí, manažeři a všichni, kteří s novým pracovníkem přijdou či budou v kontaktu ohledně pracovní náplně nového pracovníka. Kociánová (2010) rozděluje adaptační proces na tři hlavní fáze:

- Přednástupní fáze: Přednástupní fázi tvoří zejména anticipační socializace² ale také rozhodnutí pracovníka nastoupit na danou pozici v nové organizaci.

¹ Zkušební doba v České republice trvá 3 měsíce, u manažerů potom 6 měsíců.

² Anticipační socializace se používá v případě, že jedinec přejímá hodnoty, názory jedné skupiny, do které se zatím neřadí ale, silně usilují o zařazení.

- Nástupní fáze: Nový pracovník nastupuje na své nové místo v organizaci. Konfrontuje se zde očekávání organizace a pracovníka a začíná orientační období.
- Integrační fáze: Nový pracovník se adaptuje na příslušené sociální a odborné požadavky organizace.

Josef Koubek (1995) nazývá řízení adaptačního procesu pojmem orientace. Koubek (tamtéž, str. 154) definuje orientaci jako proces „seznamování pracovníka s podnikem, jeho úkoly, podnikovým stylem práce, podnikovou technologií, podnikovými i jinými předpisy a vůbec podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci“ (str. 154). Koubek dále orientaci rozděluje na:

- Oficiální (formální) linii – Oficiální linie je proces, který bývá zpravidla předem naplánovaný. Toto plánování opatřuje HR oddělení a přímý nadřízený nového zaměstnance, který má „Know-how³“ dané pracovní náplně.
- Neformálním způsobem – Neformální způsob označuje Koubek jako spontánní proces, do kterého se zapojují většinou noví kolegové. Nutno podotknout, že s tímto způsobem adaptace nového pracovníka, ač je spontánní a probíhá neregulovaně se v organizacích také počítá.

Hlavním úkolem popisovaného orientačního procesu je rychlé zařazení nového pracovníka do pracovního kolektivu organizace. Během tohoto procesu by se zaměstnanec měl umět přizpůsobit na ráz pracovní náplně, ale také si osvojit tuto pracovní náplň či nástroje potřebné pro běžnou pracovní činnost, seznámit se a přijmout organizační cíle.

1.3 Oblasti adaptace

Jak již bylo řečeno, každý nový pracovník si musí projít procesem adaptace. Pokaždé když pracovník začne v organizaci pracovat na novém místě, je vhodné ho nejprve představit novým kolegům a spolupracovníkům. V tento moment začíná sociální adaptace. Existuje mnoho formálních adaptačních procesů, ale v těch nejběžnějších začíná v prvním týdnu úvodní organizační školení pro nové

³ Know-how je cizojazyčný odborný výraz pro praktické znalosti.

pracovníky, kde se setkávají s předpisy, normami ale také kulturou organizace. V tento moment začíná další oblast adaptace, a to na organizační kulturu. V dalších dnech se pracovníků ujímají přímí nadřízení, vedoucí či zaměstnanci, kteří začínají vysvětlovat běžnou pracovní náplň, toto spadá do pracovní adaptace. Nutno podotknout, že tyto tři oblasti adaptace se mohou různě prolínat či křížit a nemusí nutně probíhat v jedné linii. Uvedené oblasti adaptace popisuje Kociánová (2010).

1.3.1 Sociální adaptace

Práce v organizaci probíhá vždy v určitém sociálním prostředí. Tímto prostředím se zpravidla myslí oddělení či specifická pracovní skupina, která je propojená mezilidskými vztahy. Oddělení či pracovní skupina v organizaci bývá sjednocena určitými hodnotami, zvyklostmi, normami ale také tím, že sdílí stejný cíl (Kociánová, 2010). Pro většinu pracovníků jsou tyto mezilidské vztahy či samotná atmosféra na pracovišti velmi důležitým faktorem. Adaptace na sociální prostředí probíhá většinou neformálním způsobem čili samovolně za pomoci interakce s ostatními pracovníky. Jak moc účinná adaptace bývá, bývá převážně podmíněno vztahy a atmosférou panující v dané organizaci, ale také na adaptačním procesu jako takovém, který může mít pozitivní vliv na utváření dobrých vztahů s novým pracovníkem.

1.3.2 Adaptace na kulturu organizace

Organizační kultura má mnoho definic a každý ji může chápat v odlišné rovině. Jednu z možných definic nám uvádí Daniel Denison (2002, str. 27), který organizační kulturu označuje jako: „podprahové hodnoty, přesvědčení a morální zásady, které pracovníkům slouží jako kořen pro systém managementu v organizaci stejně jako souprava manažerských způsobů chování, které management ukazuje ale také tyto základní principy vyžaduje od pracovníků.“

Adaptace na kulturu organizace je vnímána jako významný proces, při kterém noví pracovníci přijímají tyto hodnoty a principy za své a ztotožňují se s danou organizací. Tato adaptace může být kontrolována organizací jako takovou. Organizace se snaží pořádat školení pro nově přijaté pracovníky, kde jim prezentují historii organizace, vývoj organizace, základní principy a přesvědčení. Pracovníci se dále zpravidla setkávají s jedním z představitelů managementu či významným pracovníkem, kterého organizace vnímá jako vzor žádoucí organizací. Adaptaci na

organizační kulturu mohou ovlivňovat různé faktory. Štikar (2003) mezi tyto faktory řadí např.: sílu organizační struktury, vztah dominantní kultury a subkultury, stabilita či proměnlivost kultury nebo také typ organizační kultury.

1.3.3 Pracovní adaptace

Štikar (2003, str. 90) definuje pracovní adaptaci jako: „proces průběžné konfrontace mezi souborem specifických požadavků, vyplívajících z daného pracovního zařazení a souborem existujících předpokladů pracovníka, které je možno vyjádřit mírou jeho kapacity“. Daný proces je nepřetržitý, začíná vstupem do nové organizace a trvá po celou dobu pracovní kariéry. Rychlost procesu je variabilní. Změny rychlosti procesu jsou zpravidla spojovány s náročností práce, schopnostmi a požadavky pracovníka. Výstupem procesu bývá vyrovnání se se stavem práce, kterou lze dle Rymeše (1985) vyjádřit v dimenzi:

- Přiměřené – Pracovník je uspokojen se svojí pracovní adaptací
- Nepřiměřené – Pracovník se svojí pracovní adaptací je neuspokojen

Každý jedinec se od mládí cílevědomě a dobrovolně připravuje na osvojení dovedností a vědomostí, které v budoucnu bude ve svém zaměstnání využívat. Po absolvování přípravy se jedinec aktivně začlení do pracovního procesu. Uvedenou aktivitu definuje Štikar (2003, str. 90) jako: „Aktivita spočívá v tom, že se cílevědomě připravuje na zvládnutí práce, podílí se na utváření, změně pracovních podmínek. Přizpůsobuje se jen tehdy, když musí respektovat jisté postupy, zásady, kooperační pravidla apod., nebo pokud provedení změny přesahuje jeho možnosti.“ Během této aktivity přijde pracovník do styku se širokou škálou úkolů, se kterými se bude muset vyrovnat. To, jak se pracovník s určitými úkoly vyrovná je zpravidla dáno proměnlivostí faktorů. Tyto faktory rozděluje Štikar (2003) do dvou skupin: faktory objektivní a subjektivní (Tab. 1)

Faktory objektivní	Faktory subjektivní
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Vnější pracovní podmínky	Výkonová dispozice
Způsob vedení pracovníků	Osobní vyhraněnost
Pracovní skupina	Hodnotová orientace
Hodnocení pracovníků	Postojové zaměření
Odměňování pracovníků	Motivační vyladění
Pracovní režim	Zvládnutí pracovní role
Organizace práce	
Sociální vybavení pracoviště	

Tabulka 1 - Přehled faktorů ovlivňující pracovní adaptaci (Štikar, 2003, str. 91)

2 Zaškolování nových pracovníků

Druhá kapitola se nejdříve zabývá motivačními souvislostmi adaptace a zaškolování pracovníků. V jejím úvodu je definováno, co pojem motivace a motiv znamenají. V další části jsou charakterizovány obvyklé metody zaškolování nových pracovníků.

2.1 Motivace a její definice

Jednu z možných definic motivace uvádí Michael Armstrong (2017, str. 192): „Motiv je důvodem pro to, abychom začali něco dělat. Motivace je spojená s faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.“ Existují tři základní složky motivace podle Arnold (1991), které jsou:

- Direction – (Směr, nebo také cíl, určuje, čeho se daná osoba snaží dosáhnout)
- Effort – (Úsilí, nám říká, jak moc se osoba snaží vytyčeného cíle dosáhnout)
- Persistence – (Vytrvalost, udává, jak dlouho se osoba snaží svého cíle dosáhnout)

Pokud známe uvedené základní tři složky motivace, jsme schopni naučit se motivovat nejen sami sebe, ale také ostatní. Jestliže chceme motivovat ostatní, například nové pracovníky, musíme je umět správně nasměrovat nebo stanovit jasné cíle. Motivace sebe sama je o tom umět si tento směr nastavit. Díky těmto třem základním složkám, můžeme porozumět a také popsat motivaci jako cílené chování jednotlivce či skupiny. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že jejich výkon povede k dosažení cíle, který jim byl stanoven vedoucím, či si ho stanovili sami a tento cíl jim bude odměnou a přinese jim duševní či materiální uspokojení potřeb. Tudíž bychom mohli usoudit, že lidé jsou dobře motivováni, pokud mají jasně stanoven cíl a jednají způsobem, o kterém věří, že jim pomůže dosáhnout požadovaného cíle. Jedny z nejlepších zdrojů a nástrojů pro dosažení maximální motivace nalezneme právě v organizaci. Tyto zdroje či nástroje mohou být vnímané různě a také se lišit organizaci od organizace.

2.1.1 Typy motivace

Motivace na pracovišti může být dvojího typu. Poprvé je rozlišil Herzberg (1957):

- Motivace intrinsická – Motivace intrinsická je sebe-motivace, můžeme zde například zařadit:
 - Potřeba výkonu
 - Zodpovědnost
 - Touha po moci
- Motivace extrinsická – Motivace extrinsická je motivace, která může být vytvořena druhou osobou, zde najdeme např.:
 - Potřeba peněz
 - Potřeba uznání
 - Obava z potrestání

Z výše uvedeného rozdělení vyplývá či můžeme usoudit, že motivace extrinsická může být uplatněna bezprostředně a bude velmi účinná, nicméně se dá považovat za jednorázovou a krátkodobou. Naopak motivace intrinsická, která je převážně spojována s kvalitou pracovního života (Armstrong, 2010) má mnohem „hlubší kořeny“ a také delší trvání, jelikož je to motivace, kterou si jednotlivci budují sami.

2.1.2 Síla motivace v organizaci

Společnosti usilují o efektivní zaškolení ať už se jedná o zaškolení nových pracovníků v organizaci nebo stávajících pracovníků, kteří se seznamují s novou pracovní náplní. Motivace je téměř vždy ve firmách spojovaná s výkonem a v obecné rovině z pohledu organizace jsme schopni říci, že výkon = zisk. To by znamenalo, že jediné, o co by se organizace měly snažit, je udržet silně motivované pracovníky. Ovšem realita je jiná.

Jak říkají Bedrnová, a kol. (2015, str. 236): „Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu“, přesněji řečeno výkonnost člověka. Popisovaná výkonnost člověka lze vyjádřit vzorcem (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2015, str. 236):

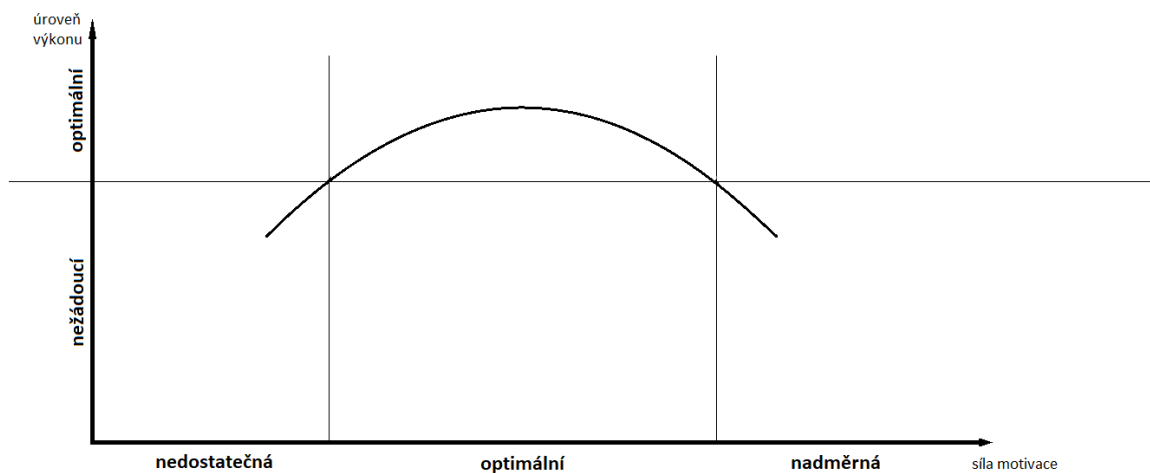
$$V = f(M * S),$$

kde V = úroveň výkonu, zde se měří kvalita, či kvantita

M = úroveň motivace, nám říká „Jak moc chceme“

S = úroveň schopnosti, je tvořena dovednostmi, znalostmi a vědomostmi

Prostým pohledem na vzorec bychom mohli usoudit, že poměr motivace a schopností je lineární tzv.: čím, více motivovaný daný pracovník je, tím větší výkon je schopen vyvinout. Tato rozšířená představa je ale mylná. Mnoho autorů se proto shoduje, že pokud opravdu chceme něčeho dosáhnout či vykonat a chceme-li to příliš, výsledku často nebývá dosaženo. Opakem přílišné motivace je motivace nízká, která má stejný efekt, pokud máme velmi nízkou motivaci či motivaci nulovou, výsledek také nebývá dosažen.



Obrázek 1 - Yerkesův-Dodsonův zákon (Provazník, Komárková, 2004, str. 45)

Uvedený jev poprvé popsali v roce 1908 Američtí psychologové Yerkes a Dodson. Zákon porovnává závislost výkonu na motivaci. Jak můžeme z grafu vypožorovat, výkon se zhoršuje nejen při nedostatečné motivaci, ale i při nadměrné motivaci. Tento graf se rovněž označuje jako obrácená U-křivka.

2.2 Metody zaškolování nových pracovníků

Žijeme v době, která se zaměřuje především na rychlost a výkon. Z praxe můžeme vědět, že školení nových pracovníků bývá zdlouhavý proces, a proto mnoho firem

hledá školící metody, které jsou pro tu danou organizaci a oblast zájmu optimální a efektivní. Barták (2015, str. 45) říká že, „Metoda je ve vztahu k profesnímu vzdělávání zaměstnanců didaktickým prostředkem, sloužícím k dosahování cílů organizace (...).“ Barták dále pokračuje: „...metoda znamená cestu či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a učební činnosti účastníků.“

V dalším textu se podíváme na jedny z nejčastěji používaných školících metod, ke kterým můžeme zařadit e-learning, mikroučení ale také klasické školení pomocí prezentace.

2.2.1 E-learning

V dnešní době si mnoho organizací vybírá E-learning jako metodu školení nových pracovníků. E-learning představuje způsob školení, při kterém jsou využívány moderní informační a telekomunikační technologie, při kterých dochází k předávání informací, komunikaci pracovníků ale také k řízení výukového procesu (Maněna, 2015).

- Výhody
 - Neomezený a okamžitý přístup k výukovým materiálům
 - Možnost volby vlastního tempa výuky
 - Snadná zapamatovatelnost
 - Aktuálnost informací

- Nevýhody
 - Vysoká počáteční investice a náročná tvorba kurzů
 - Závislost na technické infrastruktuře
 - Nedostatečná standardizace e-learningových kurzů a jejich obsahu
 - Nevhodnost e-learningu pro určité pracovníky či vzdělávací obsahy

E-learningové kurzy jsou čím dál více populární, jelikož mnoho domácích firem investuje do elektronických technologií. Kromě vzdělávacího obsahu bývá zpravidla v e-learningu také zahrnut konečný test, na základě, kterého se dá vygenerovat certifikát o úspěšném složení školení. Nutno také podotknout, že tyto systémy bývají

propojené s ostatními IS (informačními systémy). Provázanost poskytuje organizacím velký benefit, jelikož vedení či personalista, může rovnou vidět dané výsledky testů. Tyto výsledky se ukládají do archivu, a později mohou sloužit jako podklad pro kariérní růst nebo přidělení odměny (Maněna, 2015).

2.2.2 Mikroučení

Mikroučení je další z inovativních metod, která je hojně využívána ve světě, ale u nás v České republice už také zaujímá svoji pozici mezi populárními školícími metodami. Technika Mikroučení spočívá v tom, že si dané téma rozdělíme na několik mikro částí (lekci), které se skládají z dalších segmentů. Ty poté pokrývají určitá témata, ale také plní specifické cíle. Jednotlivé segmenty jsou tvořeny, krátkými videy, kvízy, prezentacemi, interaktivními aktivitami či v poslední době více a více populární gamifikacemi (Soucha, 2016). Armstrong (2017, str. 362) definuje gamifikaci jako „učení založené na hře, které zapojuje počítačové hry jako část e-learningového programu během konvenčního kurzu“. Armstrong (tamtéž) dále pokračuje: „hry nabízejí pohlcující zážitek, díky kterému se hráči dozvědí o řešení problémů, spolupráce, vedení lidí a komunikaci. Mezi hlavní výhody se považuje:

- Časová efektivita
- Flexibilita
- Interaktivita
- Potřeba minimální snahy

Pokud se podíváme na hlavní výhody zjistíme, proč se tahle školící technika stává velmi populární. Nutno mít na pozornosti, že tato metoda se nedá využít vždy, mezi její hlavní nevýhody patří věková hranice. Metoda se ukázala nejefektivnější při školení tzv.: generace Y či mileniálů. Tato generace je převážně založená na technologickém potenciálu a vyhledávání či získávání informací je pro ně přirozené. Z výše uvedených výhod vyplývá, že tento způsob se snaží co nejvíce minimalizovat složitý proces školení a uzpůsobit ho dnešnímu rychlému tempu (Soucha, 2016).

2.2.3 Prezentace

Mezi nejrozšířenější metody školení pracovníků patří právě školení pomocí prezentace. Tomšík (2011, str. 124) definuje přednášku jako „jednu z metod

přenosu informací a znalostí je založena především na frontální výkladové technice, kde převazuje přímá řeč nebo vysvětlování s použitím různých vizualizačních pomůcek (zpětný projektor, vizualizér, videodataprojektor, audio technika, ukázkové předměty) často bez aktivního zapojení účastníků vzdělávání“. Uvedená definice začleňuje také vizualizační pomůcky, které mají pozitivní dopady na přijímání informací školících pracovníků.

Průběh prezentací obvykle následuje logickou strukturu, kterou například uvádí Zlámal (2009, str. 125), který tuto logickou strukturu rozdělil do 4 hlavních kroků:

1. úvod a prezentace záměru přednášky, vymezení tématu a osnova
2. jádro přednášky – klíčové informace, hlavní údaje
3. důkazy k prezentovaným hlavním myšlenkám a možnosti aplikace
4. zobecnění a shrnutí, možnosti praktické aplikace

Uvedená struktura ovšem není vždy uplatněná v praxi. Záleží především na organizaci, lektorovi ale také obsahu prezentace. Před začátkem přednášky se musí lektor důsledně připravit. Ve většině případů si lektor připravuje prezentaci a výukové podklady. Musí dbát ovšem na to, aby nezahltl školící informacemi a udržel přednášku poutavou. Aby prezentace byla účinná, nestačí kontrolovat pouze tok informací a poutavost prezentace. O účinnosti prezentace hovoří i Armstrong (2017, str. 368), který uvádí devět bodů, které by měly vést k vysoké efektivitě.

1. Získat pozornost posluchačů
2. Informovat posluchače o cílech učení
3. Stimulovat vyvolání předchozího učení
4. Prezentovat obsah a rozdělit jej na komponenty, aby nedošlo k přetížení informací
5. Poskytovat rady při učení
6. Získat výkon
7. Poskytnout zpětnou vazbu posluchačům
8. Posoudit výkon posluchačů
9. Zlepšit uchování znalostí a přenos do skutečného života na pracovišti

3 Charakteristika společnosti MODUS, spol. s.r.o.

V této kapitole je charakterizovaná společnost Modus, ve které bude proveden empirický výzkum.

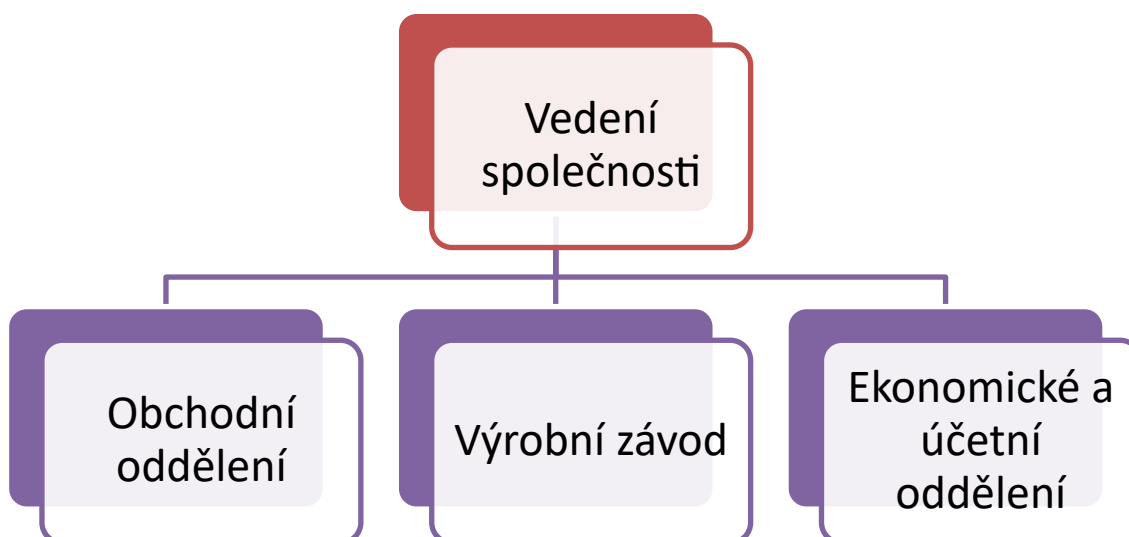
Společnost Modus je největší česká společnost zabývající se výrobou a instalací osvětlení. Společnost byla vytvořena v roce 1994 fúzí několika menších společností.

Dále bude uvedeno několik číselných údajů o společnosti, aby bylo patrné, o jak velkou společnost se jedná, ale také v jak velkém rozpětí probíhá práce se zaměstnanci, které ve společnosti má na starosti personální oddělení. Společnost Modus zaměstnává zhruba 400 kmenových zaměstnanců a využívá turnusového, třísměnného, dvousměnného a jednosměnného provozu.

Jmění společnosti bylo v roce 2018 dle výroční zprávy odhadováno na 639 056 000 Kč a vygenerovala zisk v hodnotě 79 015 000 Kč.

3.1 Struktura společnosti

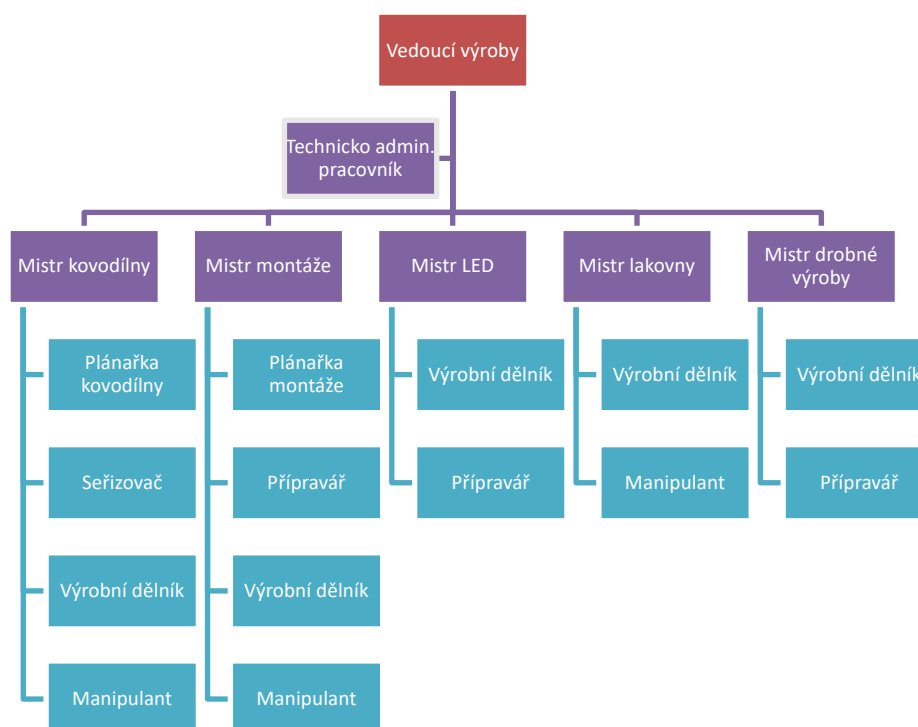
Společnost Modus je charakterizována maticovou strukturou. V rámci organizace existují tři základní útvary. Těmi jsou Obchodní oddělení, výrobní závod a ekonomické a účetní oddělení (obrázek č. 2). Každý z uvedených útvarů má pod sebou ještě několik oddělení.



Obrázek 2 - Maticová struktura organizace

Popisovaná organizační struktura odpovídá jejímu způsobu řízení. Uvedenou strukturu charakterizuje Armstrong (2017, str. 144) jako: „tradiční struktura organizace, která je založena na vojenském modelu, ve které hierarchie manažerů provádí základní operace jako je výroba, prodej, nebo zákaznická podpora, zatímco zaměstnanci, kteří působí ve finančním oddělení či personálním, jim poskytují služby, rady a podporu“.

Uvedený empirický výzkum (viz kapitola 4) byl proveden pouze ve Výrobním oddělení, proto je zde představena jeho struktura (obrázek č.3).



Obrázek 3 – Maticová struktura výrobního oddělení

Uvedené oddělení zaměstnává zhruba 290 zaměstnanců, což je více než 70 % celé společnosti.

3.2 Metodika školení ve společnosti

Vzhledem k tomu, že empirický výzkum byl proveden ve výrobním oddělení, bude zde charakterizováno pouze specifické školení, které se v tomto oddělení využívá. Společnost Modus využívá primárně dvě hlavní metody, kterými jsou Mikroučení a stínování. Mikroučení již bylo představeno v teoretické části. Modus má pro své nově přichozí zaměstnance připravená speciální pracoviště, která jsou využívána právě pro uvedenou metodiku stínování. Armstrong (2017, str. 351) definuje:

„stínování je typ učení, které je založeno na pozorování zkušeného pracovníka“. Právě kvůli tomuto pozorování má společnost Modus vybudované speciální pracoviště, kde zkušený pracovník předvádí úkony, které jsou potřebné k vykonání pracovní činnosti v budoucnu novým pracovníkem. Armstrong (tamtéž) dále pokračuje, že je klíčové, aby se nově přijatý pracovník učil pouze ty věci, které bude vykonávat ve své budoucí profesi. Po skončení úvodního školení je zaměstnanec přesunut do provozu. V provozu jsou již připraveny speciálně upravená stanoviště. Ku příkladu, kde je pásová výroba tam jsou pásy zpomaleny, aby se pracovník necítil pod časovým tlakem. Pokud pracovník projde zkušební fází, je přesunut na stanoviště, které odpovídá normám společnosti.

4 Metodologie výzkumu

Organizace, která shledává adaptaci a vzdělání nových pracovníků klíčovou, stojí před důležitou volbou zvolení vhodné metodiky. Existuje spousta metod školení nových pracovníků, ale ne každá je vhodná pro aplikování u dané společnosti.

Pokud podnik vybírá metodiku školení nových pracovníků, je potřeba dbát na zaměření organizace.

Společnosti mohou očekávat rozdílné výsledky od školení, ale dle mého názoru všechny usilují o pozitivní vliv školení na dovednosti a znalosti nově školeného pracovníka. Zaměstnavatel dále bude přihlížet na efektivitu vybrané metody z hlediska kvality a kvantity znalostí. V poslední řadě nesmíme opomenout zaměstnance, u kterého je důležitá spokojenost s daným školením, jelikož také ovlivňuje výsledek školícího procesu.

4.1 Cíl a metodika výzkumu

Cílem empirického výzkumu je analyzovat proces adaptace pracovníka ve společnosti Modus. V návaznosti na analýzu dotazníkového šetření budou navržena opatření zaměřována na efektivitu adaptačního procesu a školení nového personálu.

Podklady k vytvoření návrhu pro zvýšení efektivity procesu adaptace a školení nového personálu byla získána pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření se řadí do kategorie kvantitativního sběru dat. Bedrnová, a kol. (2015, str. 50) charakterizují dotazování jako: „komunikaci, v níž otázky či jiné podněty přicházejí ze strany výzkumníka či tazatele a odpovědi jsou reakcemi respondenta na tyto podněty“.

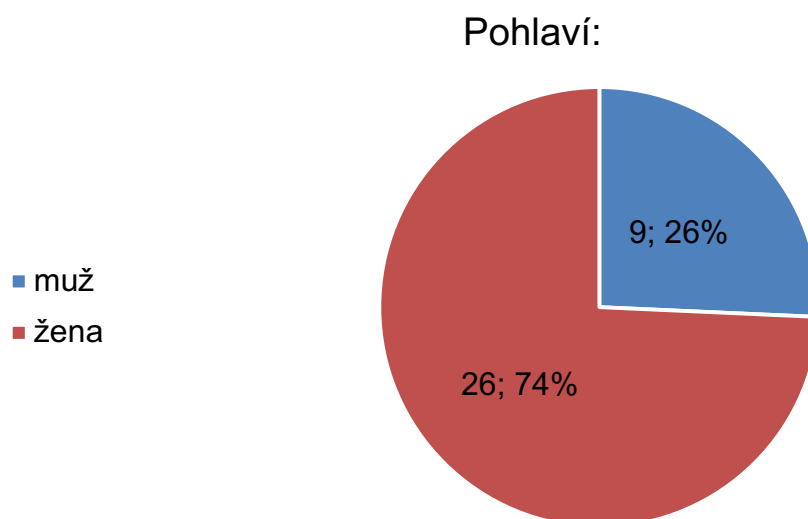
Pro účely bakalářské práce bylo zvoleno dotazníkové šetření, které obsahovalo šestnáct otázek (čtrnáct uzavřených a dvě otevřené otázky – viz příloha č.1).

Dotazník byl zvolen z časových důvodů. Dotazníkové šetření probíhalo za nepřetržitého pracovního provozu. Před jeho samotnou realizací byli účastníci seznámeni s účelem tohoto šetření, dále jim bylo vysvětleno, že dotazník je anonymní a zároveň byli poučeni o potřebě pravdivého zodpovězení. Dotazníkové šetření bylo distribuováno mezi 35 pracovníků. Všech 35 dotazovaných dotazník odevzdalo.

4.2 Výsledky empirického výzkumu

V této části budou prezentovány a interpretovány výsledky dotazníkového šetření.

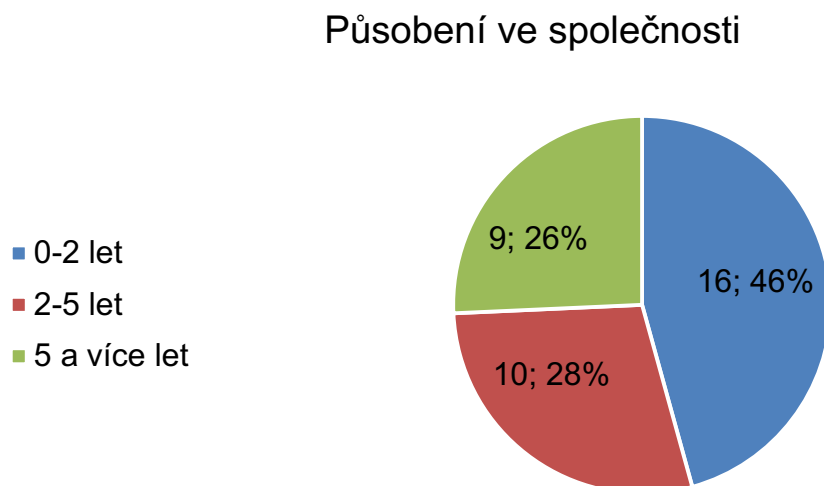
Otázka č. 1 – Pohlaví:



Obrázek 4 - Genderové rozdělení v organizaci

Z grafu můžeme vypočítat, že ve zkoumaném vzorku bylo 26 žen a 9 mužů.

Otázka č. 2 – Jak dlouho působíte ve společnosti?



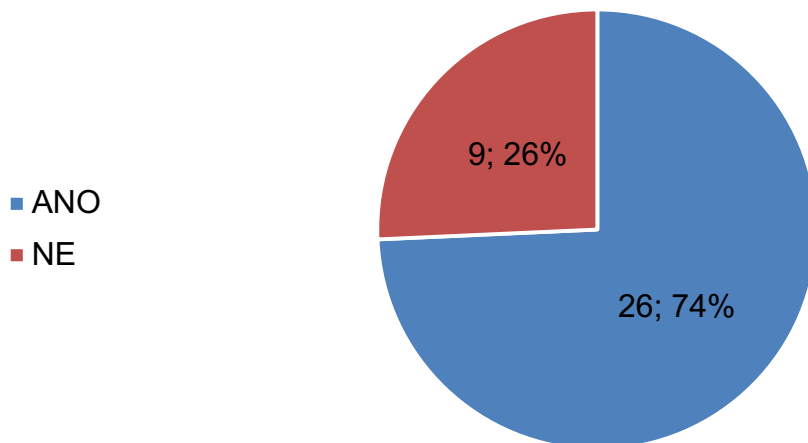
Obrázek 5 - Doba působení ve společnosti

Otázka číslo dva „Jak dlouho působíte ve společnosti“ se vztahovala k procesu adaptace. Průměrný adaptační proces trvá 6-12 měsíců. Proto se při sbírání vzorku dbalo primárně na to, aby dotazovaný působil ve společnosti více než půl rok tzn.

aby prošel adaptačním procesem nebo aby byl ve fázi ukončování adaptačního procesu.

Otázka č. 3 – Byl/a jste představen/a svým novým kolegům?

Seznámení s pracovním kolektivem

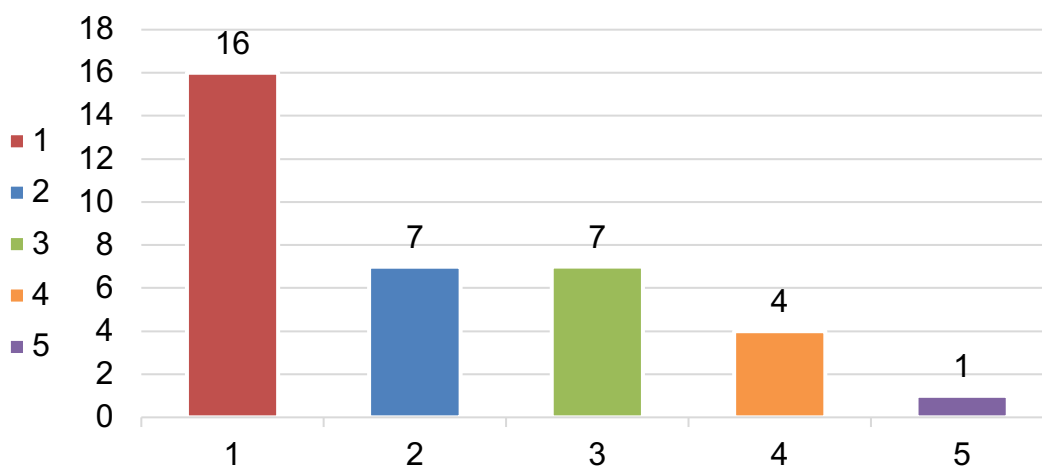


Obrázek 6 - Neformální proces adaptace

Třetí otázka měla zjistit, zda noví pracovníci byli představeni svým kolegům. 26 respondentů odpovědělo, že byli představeni svým kolegům, a tudíž společnost počítá s neformálním procesem adaptace. Zbýlých 9 zvolilo možnost ne.

Otázka č. 4 – 4. Na stupnici od 1 do 5 uveďte dle svého názoru, jak Vás přijal pracovní kolektiv (1 - výborně; 5 - vůbec)

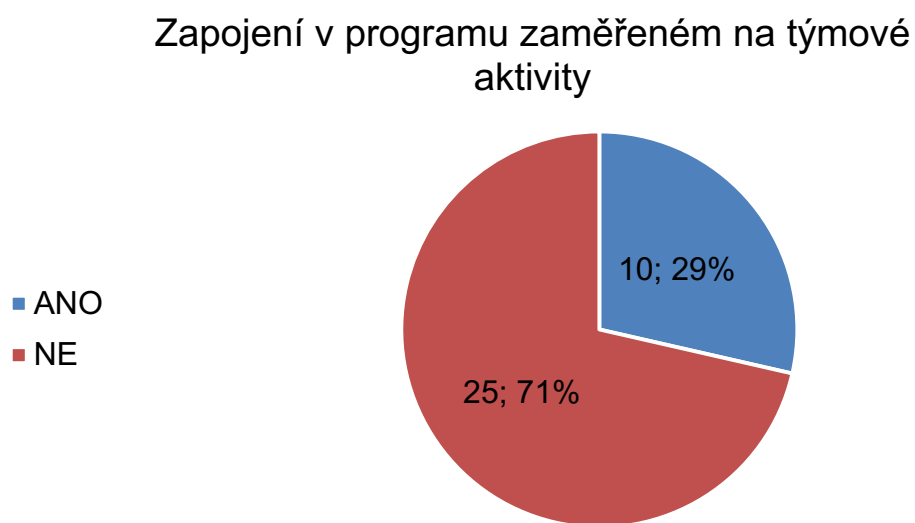
Přijetí do pracovního kolektivu



Obrázek 7 - Přijetí pracovního kolektivu nového zaměstnance

Čtvrtá otázka se zabývala přijetím do organizace z pohledu zaměstnance. Uvedený proces bývá autory zabývajícími se pracovní adaptací mnohdy uváděn jako jeden z klíčových faktorů v závislosti na úspěšnosti adaptačního procesu. Z výsledného grafu můžeme vypočítat, že skoro 50 % (16) respondentů, odpovědělo možností výborně. Pouhá 3 % (1) dotazovaných odpověděla možností vůbec.

Otázka č. 5 – Účastnil/a jste se někdy programu zaměřeného na týmovou spolupráci?

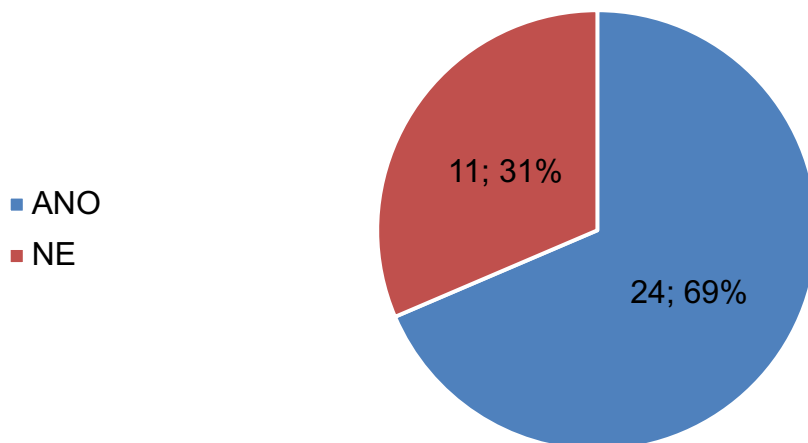


Obrázek 8 - Účast programu zaměřeného na týmovou spolupráci

Další otázka byla zaměřená na týmovou spolupráci. 25 respondentů uvedlo, že se programu zaměřeného na týmovou spolupráci neúčastnili. Zbylých 10 respondentů uvedlo, že se programu účastnili.

Otázka č. 6 – Během úvodního školení byl/a jste seznámen/a o historii společnosti a jejím vývoji?

Seznámení s historií a vývojem společnosti

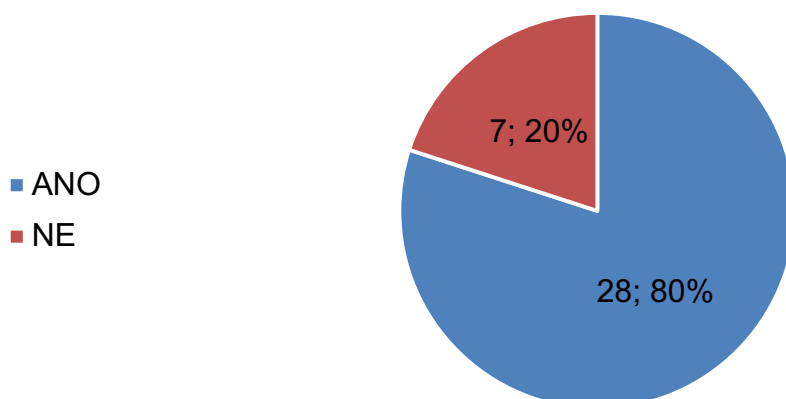


Obrázek 9 - Seznámení s historií společnosti a jejím vývoji

Otázka číslo šest měla za úkol zjistit, zda jsou nově přijatí pracovníci obeznámeni s historií společnosti a jejím vývoji. Z grafu můžeme vypočítat, že 69 % (24) přijatých pracovníků bylo seznámeno s historií společnosti, což lze považovat za pozitivní skutečnost.

Otázka č. 7 – Během úvodního školení setkal/a jste se s některým/i z představitelů či odpovědným vedoucím?

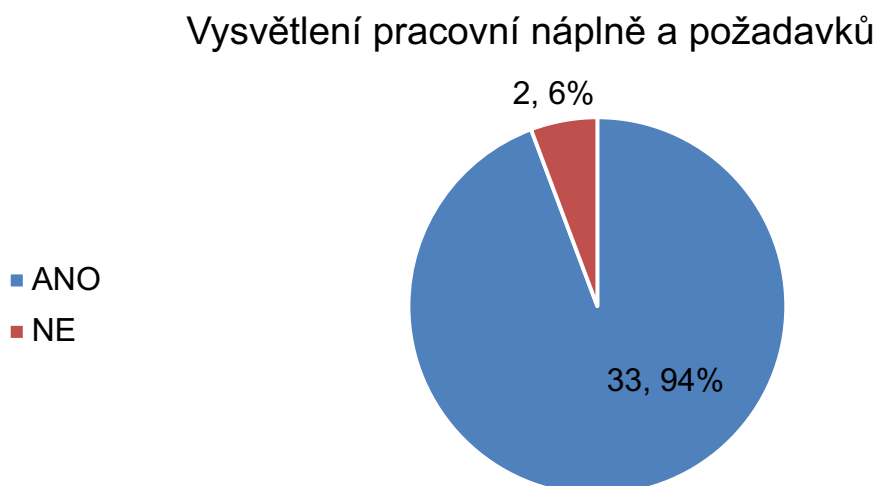
Seznámení se s představitel společnosti či odpovědným vedoucím



Obrázek 10 - Seznámení se s odpovědným vedoucím či představitel společnosti

V sedmé otázce respondenti odpovídali na to, zda byli představeni jednomu z představitelů či odpovědnému vedoucímu. 80 % (28) nově přijatých pracovníků je představen představitel či odpovědný vedoucí, 7 respondentů uvedlo, že představeni nebyli. Uvedený postup má psychologické účinky, kdy si nově přijatý pracovník vytvoří vzor, který se bude snažit duplikovat.

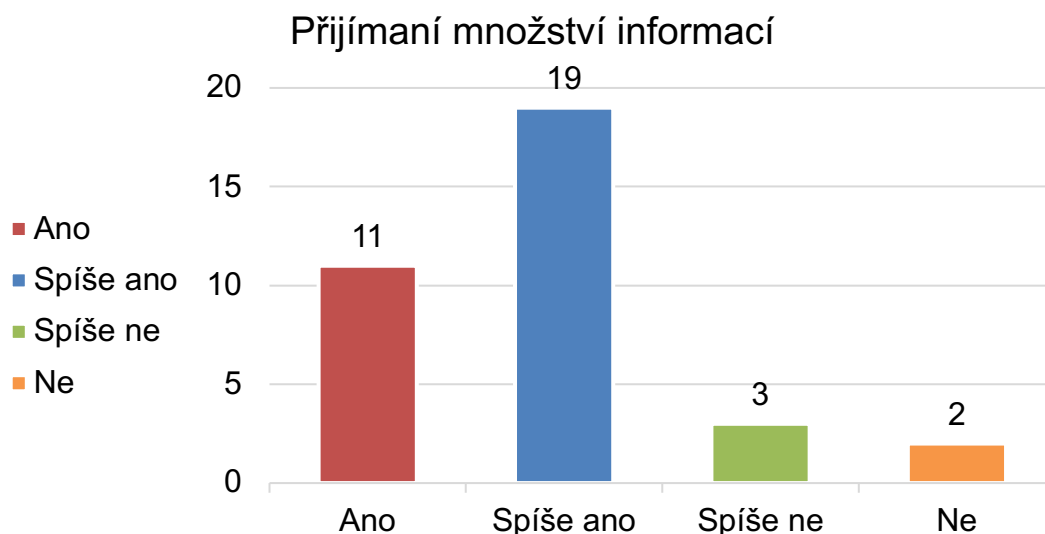
Otázka č. 8 – Byl/a jste obeznámen/a se svou pracovní náplní a požadavky?



Obrázek 11 - Seznámení se s pracovní náplní a požadavky

Osmá otázka zjišťuje, zda nově přijatí zaměstnanci byli obeznámeni se svou pracovní náplní a požadavky. Z grafu vyplývá, že více jak 90 % (33) zaměstnanců bylo seznámeno s požadavky a pracovní náplní, 2 respondenti uvedli, že při nástupu do zaměstnání nebyli seznámeni.

Otázka č. 9 – Pokud jste byl/a obeznámen/a se svou pracovní náplní a požadavky, považujete množství informací za dostatečné?



Obrázek 12 - Přijímání množství informací

V deváté otázce se respondenti vyjadřovali k množství informací, které je jim při nástupu do společnosti předáno. Uvedená otázka je tzv. větvicí, tudíž rozšiřuje otázku číslo osm. Uvedené rozšíření poskytuje více detailů ohledně zkoumané problematiky.

30 dotazovaných považuje či spíše považuje množství informací za dostatečné, 5 dotazovaných uvedlo, že množství informací je spíše či úplně nedostatečné. Ukazuje se, že skutečnost „obeznámenost“ s pracovní náplní není totožná s „dostatečností“ poskytnutých inforací.

Otázka č.10 - Pokud jste u otázky č. 9 zvolil/a "ne" či "spíše ne" co Vám chybělo za informace?

Respondent č. 1

„Komunikace základních věcí“.

Respondent č. 2

„Nikdo mi pořádně nic nevysvětlil, neukázal a nepověděl, jak to pořádně na linkách funguje a kde co je...“.

Respondent č. 3

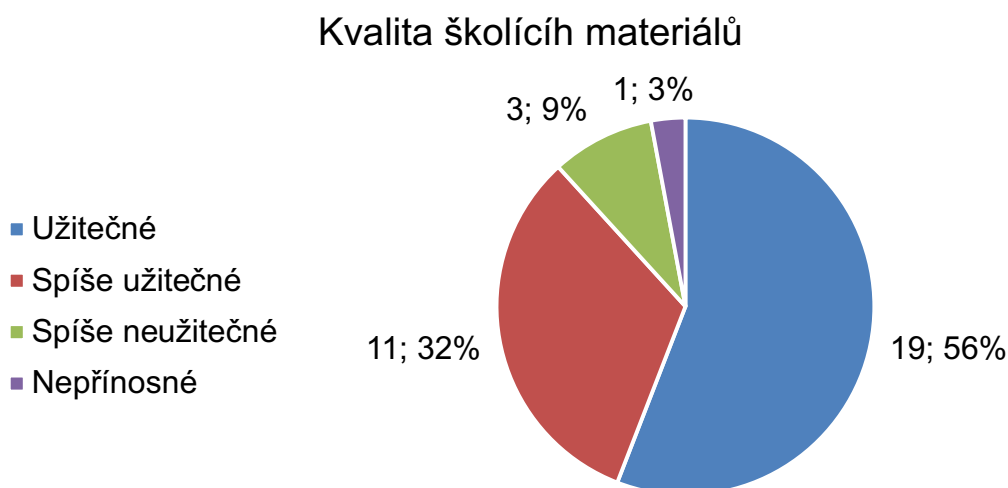
„Kam a za kým jít, kde, co v Modusu je, kdo je kdo“.

Respondent č. 4

„Ukázka pracoviště“.

Uvedenou otázku je velmi obtížné vyhodnotit, vzhledem k tomu, že se k otázce vyjádřili pouze čtyři dotazovaní. Tudíž je nejasné, zda uvedené odpovědi odráží názor většiny. Nicméně tři ze čtyř odpovědí mají jedno stejné téma. Respondent číslo čtyři odpověděl: „Ukázka pracoviště.“ další dva respondenti měli stejnou výhradu. Při nástupu jim nebylo ukázáno pracoviště, nebo ostatní linky, které jsou relevantní danému pracovníkovi. K těmto poznatkům bude ovšem přihlíženo při vytváření optimalizačních návrhů.

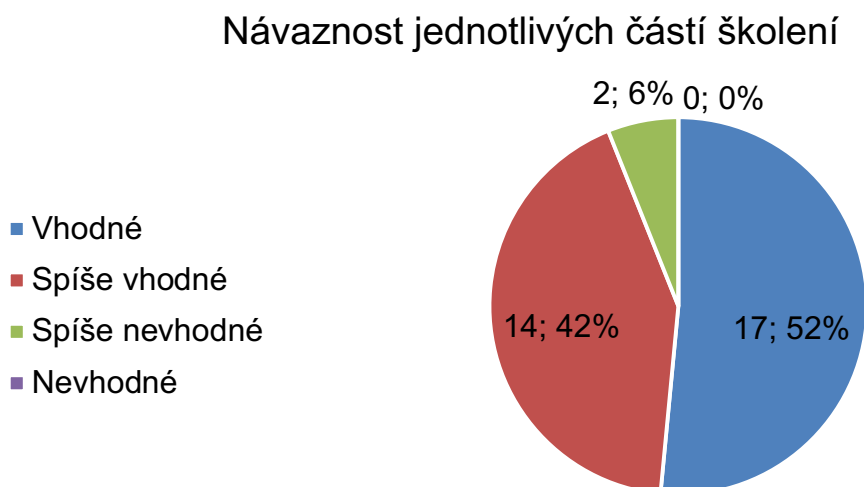
Otázka č. 11 – Zhodnoťte kvalitu školících materiálů, které Vám byly poskytnuty.



Obrázek 13 - Kvalita školících materiálů

Uvedený graf zobrazuje kvalitu školících materiálů. Více než polovina (19) dotazovaných hodnotí školící materiály jako užitečné a dalších 32 % (11) respondentů zvolilo spíše užitečné. Zbýlých 12 % (4) zvolilo možnost spíše užitečné či nepřínosné.

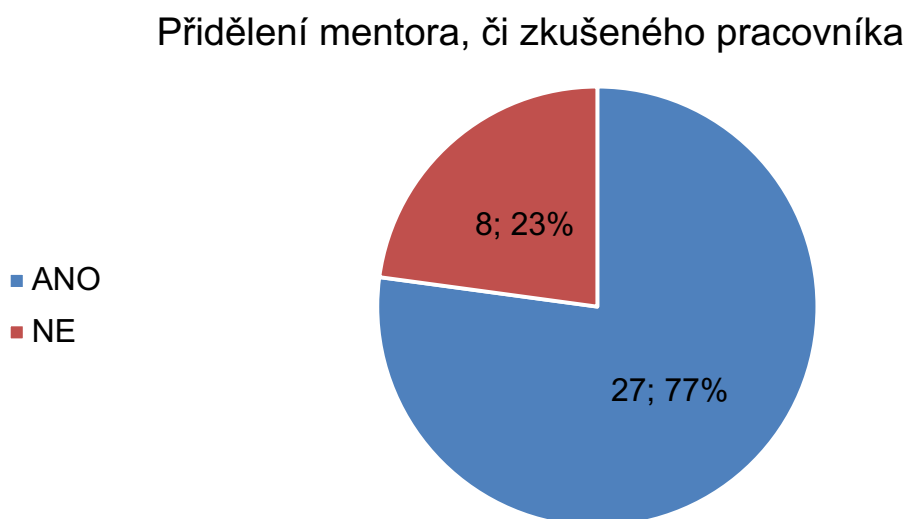
Otázka č. 12 – Jak hodnotíte vzájemnou provázanost jednotlivých částí školení?



Obrázek 14 - Provázanost jednotlivých částí školení

Otázka číslo dvanáct zkoumá školení a jejich logickou strukturu. 52 % (17) dotazovaných označilo provázanost jednotlivých částí školení za vhodné, dalších 42 % (14) za spíše vhodné. Zbýlých 6 % (2) zvolilo možnost spíše nevhodné nebo nevhodné. Možnost nevhodné nevybral ani jeden z respondentů.

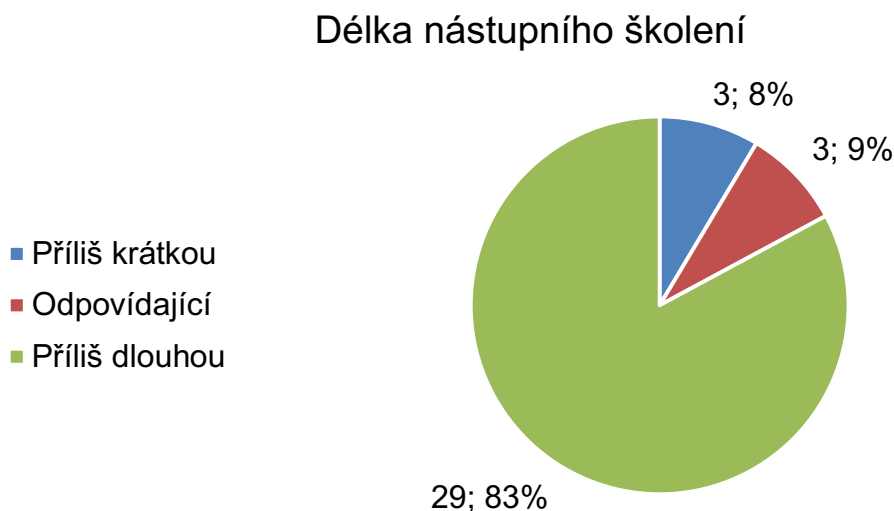
Otázka č. 13 – Byl Vám přidělen mentor/zkušený pracovník, který Vám pomáhal se zapojit do pracovního procesu?



Obrázek 15 - Přidělení mentora, či zkušeného pracovníka

Další otázka se zabývala mentorováním, či trénováním. 77 % (27) dotazovaných zvolilo možnost ano, 23 % (8) uvedlo ne.

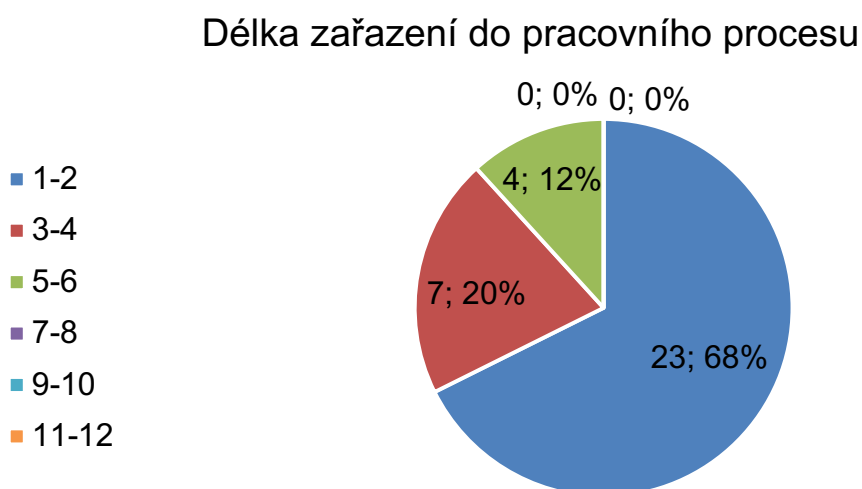
Otázka č. 14 – Délku nástupního školení považují za:



Obrázek 16 - Délka nástupního školení

Čtrnáctá otázka se zabývala délkou nástupního školení. 8 % (3) respondentů označilo školení za příliš krátké, Přes 80 % dotazovaných označilo délku nástupního školení za příliš dlouhou. Pokud je nástupní školení neúměrně dlouhé je zde velká pravděpodobnost ztráty koncentrace, a tudíž dochází k neefektivnímu přenosu informací.

Otázka č. 15 – Kolik měsíců Vám zabralo začlenit se do pracovního procesu?



Obrázek 17 - Délka zařazení do pracovního procesu

Další otázka se zabývá rychlostí adaptace na pracovní proces. Skoro 70 % (23) respondentů odpovědělo 1-2 měsíce, dalších 20 % (7) uvedlo, že se plně začlenili do provozu ve 3-4 měsících a 12 % (4) zvolilo možnost 5-6 měsíců, což bývá autory označováno jako normální délka adaptačního procesu. Další možnosti odpovědí nebyly zvoleny.

Otázka č. 16 – Uveďte dle Vaší zkušenosti připomínky k procesu zařazování nových pracovníků

Poslední otázka byla otevřená. Vyjádřili se k ní pouze dva dotazovní.

Respondent č.1

„Nedostatečné informace, spíše radí kolektiv než zodpovědná osoba.“

Respondent č.2

„Katastrofální chování zajetých žen k novým pracovníkům na většině linkách!“

Návrhy opatření

Společnost Modus si v řízení adaptačního procesu, ale také školení nově přijatých pracovníků vede v zásadě uspokojivě. Drží stabilní školící proces, který vede k udržení motivovaných, výkonných, ale také spokojených zaměstnanců. Tato strategie jako jedna z mnoha vedla k úspěšnosti společnosti. Návzdory tomu existuje několik možností, jak by společnost mohla adaptační proces vylepšit.

Optimalizace nástupního školení

Uvedené doporučení vychází z odpovědi na otázku č. 6. Více než 80 % respondentů vnímá nástupní školení jako příliš dlouhé. Pokud je školení příliš dlouhé je zde velká pravděpodobnost, že bude neefektivní. Přijímání informací se snižuje s délkou školení. Pokud jsou školení hodně dlouhá je velmi pravděpodobné, že nově přijatý zaměstnanec začne ztrácet pozornost. Proto by zde bylo dobré tento proces zkrátit. Pro určení délky nástupního školení by však bylo vhodné provést dodatečný výzkum.

Založení buddy programu

Založení buddy systému by výrazně ulehčilo zaměstnancům první dny v organizaci. Armstrong (2017, str. 351) definuje: „v buddy systému jednotlivec spolupracuje spolu s někým, kdo má více zkušeností.“ Každému nově přichozímu zaměstnanci by byl přidělen buddy, který by pomohl v začlenění se do pracovního provozu. Při implementaci tohoto systému by bylo zapotřebí dbát na řadu věcí. Buddy by měl být obeznámen s pracovními nároky pracovníků, dále by měl znát pracoviště a mít obecné znalosti, které se týkají výrobního procesu ve společnosti. Nově přijatý zaměstnanec by tudíž měl určeného svého „buddyho“, na kterého by se v případě nejistot mohl vždy obrátit.

Aplikování teambuildingových aktivit

Pokud se podíváme na odpovědi na obrázku č. 8, zjistíme, že více než 70 % dotazovaných se neúčastnilo programu zaměřeného na týmovou spolupráci. Organizace pořádají teambuilding převážně kvůli zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Jedním z přístupů, kterým se teambuilding může provést, je zaměření na mezilidské vztahy. Zaměstnanci se učí vzájemné podpoře, organizační komunikaci, ale také

sdílení problémů. Teambuildingy jsou mnohdy zaměřeny na odhalení mezilidských problémů v rámci specifické skupiny v organizaci. Poté s daným problémem pracují a účastníci se snaží aktivně vymyslet opatření, které vede ke zlepšení výkonu ve skupině, ale také k podpoře mezilidských vztahů.

Materiální podpora adaptačního procesu – příručky

Předešlá dvě doporučení jsou významná, pokud organizace usiluje o efektivní adaptační proces a silnou sociální stránku společnosti. Existují ale další metody, které nejsou tak významné ovšem také podporují adaptační proces v organizaci. Organizace by mohla nechat vytvořit uvítací brožuru, kde by uvedla základní informace, kterými jsou například: vznik společnosti, krátká historie, mise a vize, ale také představení jednotlivých oddělení, či vedení společnosti.

Závěr

Předložená práce byla zaměřená na proces adaptace a školení nově příchozích zaměstnanců do organizace.

Teoretická část představila poznatky z oboru řízení lidských zdrojů. Zabývala se procesem adaptace, a školícími metodikami. Adaptační proces byl rozdělen do tří základních fází, které mohou probíhat formálním či neformálním způsobem. Dále byla věnována pozornost oblastem adaptace. Ty byly rozdělené do tří kategorií. Poslední teoretická kapitola se věnovala problematice efektivního školení a motivace nových pracovníků.

V praktické části byla představena a charakterizována společnost MODUS, spol. s.r.o., ve které probíhal empirický výzkum. Byla vysvětlena metodologie výzkumu a cíl výzkumu. Poté byly prezentovány a charakterizovány výsledky, které byly získány za pomoci dotazníkového šetření. Na závěr byla navržena opatření, zaměřená na zvýšení efektivity adaptačního procesu a školení nově příchozích zaměstnanců.

- Optimalizace nástupního školení
- Založení buddy programu
- Aplikování teambuildingových aktivit
- Materiální podpora adaptačního procesu – příručky

Empirický výzkum odhalil, že ačkoliv si společnost drží stabilní proces, který napomáhá k úspěšnosti firmy, vyskytují se zde nedostatky, které je možné odstranit.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BEDRNOVÁ, Eva, – JAROŠOVÁ, Eva, – NOVÝ, Ivan. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.

DENISON, Daniel R. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley, 1990. ISBN 978-047-1800-217.

FOOT, Margaret – HOOK, Caroline. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6515-6.

HERZBERG, Frederick. Job Attitudes: Review of Research and Opinion, 1957.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-018.

MANĚNA, Václav. Moderně s Moodle: jak využít e-learning ve svůj prospěch. Praha: CZ.NIC, z.s.p.o., 2015. SBN 978-80-905802-7-5.

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PROVAZNÍK, Vladimír, – KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

RYMEŠ, Milan. Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů. Praha: Svoboda, 1985. ISBN (brož.).

ŠTIKAR, Jiří. a kol. Psychologie ve světě práce. 2003. Praha: Univerzita Karlova. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TOMŠÍK, Vladimír. Ekonomie a zdravý rozum. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1393-0.

ZLÁMAL, Jiří. Didaktika profesního vzdělávání v širším pedagogickém kontextu: (monografie). Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-808-6723-792.

Webové stránky:

SOUCHA, Filip. Mikroučení – inovativní způsob sebevzdělávání pro síťovou generaci. *Metodický portál* [online]. 2016 [cit. 2019-08-19]. Dostupné z: <https://spomocnik.rvp.cz/clanek/21161/MIKROUCENI---INOVATIVNI-ZPUSOB-SEBEVZDELAVANI-PRO-SITOVOU-GENERACI.html>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Yerkesův-Dodsonův zákon (Provazník, Komárková, 2004, str. 45) ..	17
Obrázek 2 - Maticová struktura organizace.....	21
Obrázek 3 – Maticová struktura výrobního oddělení.....	22
Obrázek 4 - Genderové rozdělení v organizaci.....	25
Obrázek 5 - Doba působení ve společnosti	25
Obrázek 6 - Neformální proces adaptace	26
Obrázek 7 - Přijetí pracovního kolektivu nového zaměstnance	26
Obrázek 8 - Účast programu zaměřeného na týmovou spolupráci	27
Obrázek 9 - Seznámení s historií společnosti a jejím vývoji	28
Obrázek 10 - Seznámení se s odpovědným vedoucím či představitelem společnosti	28
Obrázek 11 - Seznámení se s pracovní náplní a požadavky	29
Obrázek 12 - Přijímání množství informací	30
Obrázek 13 - Kvalita školících materiálů	31
Obrázek 14 - Provázanost jednotlivých částí školení.....	32
Obrázek 15 - Přidělení mentora, či zkušeného pracovníka.....	32
Obrázek 16 - Délka nástupního školení	33
Obrázek 17 - Délka zařazení do pracovního procesu	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled faktorů ovlivňující pracovní adaptaci (Štikar, 2003, str. 91) ..	14
--	----

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření	42
-------------------------------------	----

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Dotazník procesu adaptace a školení

Dobrý den, jmenuji se Jan Kluger a jsem student ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY. Rád bych vás požádal o vyplnění anonymního dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro vypracování empirického výzkumu bakalářské práce. Děkuji za spolupráci.

1. **Pohlaví:**
 - muž
 - žena

2. **Jak dlouho působíte ve společnosti?**
 - 0-2 let
 - 2-5 let
 - 5 a více let

3. **Byl/a jste představen/a svým novým kolegům?**
 - ANO
 - NE

4. **Na stupnici od 1 do 5 uveďte dle svého názoru, jak Vás přijal pracovní kolektiv (1 – výborně; 5 – vůbec)**
1 2 3 4 5

5. **Účastnil/a jste se někdy programu zaměřeného na týmovou spolupráci?**
 - ANO
 - NE

6. **Během úvodního školení byl/a jste informován/a o historii společnosti a jejím vývoji?**
 - ANO
 - NE

7. **Během úvodního školení setkal/a jste se s některým/i z představitelů či odpovědným vedoucím?**
 - ANO
 - NE

8. **Byl/a jste obeznámen/a se svou pracovní náplní a požadavky?**
 - ANO
 - NE

9. **Pokud jste byl/a obeznámen/a se svou pracovní náplní a požadavky, považujete množství informací za dostatečné?**
 - Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Pokud jste u otázky č.9 zvolila „ne“ či „spíše ne“ co Vám chybělo za informace?

11. Zhodnoťte kvalitu školících materiálů, které Vám byli poskytnuty

- Užitečné
- Spíše užitečné
- Spíše neužitečné
- Nepřínosné

12. Jak hodnotíte vzájemnou provázanost jednotlivých částí školení?

- Vhodné
- Spíše vhodné
- Spíše nevhodné
- Nevhodné

13. Byl Vám přidělen mentor / zkušený pracovník, kterým Vám pomáhal se zapojit do pracovního procesu?

- ANO
- NE

14. Délku nástupního školení považují za:

- Příliš dlouhou
- Odpovídající
- Příliš krátkou

15. Jak dlouho vám zabralo začlenit se do pracovního procesu?

- 1-2 měsíce
- 3-4 měsíce
- 5-6 měsíců
- 7-8 měsíců
- 9-10 měsíců
- 11-12 měsíců

16. Uveďte dle Vaší zkušenosti připomínky k procesu zařazování nových pracovníků:

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jan Kluger		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Zvyšování efektivity procesu adaptace a školení nového personálu v organizaci		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	43		
POČET OBRÁZKŮ	17		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se zabývá analýzou adaptačního procesu a školení nového personálu v organizaci. Práce je členěna na teoretickou a empirickou část.</p> <p>V teoretické části práce je popsán adaptační proces, dále je definována motivace a jsou představeny některé školící metody.</p> <p>V praktické části práce je proveden empirický výzkum ve vybrané společnosti. Výzkum byl proveden metodikou dotazníkového šetření, které bylo dále vyhodnoceno.</p> <p>Na závěr jsou navrženy opatření, které mohou vést ke zvýšení efektivity adaptačního procesu a školení nového personálu ve společnosti.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Adaptační proces, motivace, metody školení, lidské zdroje		

ANNOTATION

AUTHOR	Jan Kluger		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Increasing the efficiency of adaptation process and training of new employee in the company		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	43		
NUMBER OF PICTURES	17		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis focuses on adaptation process and training of new employees in the organization. The thesis is divided into theoretical and empirical part.</p> <p>The theoretical part describes the adaptation process, the motivation is defined and training methods are interpret.</p> <p>In the practical part of the thesis, empirical research is done in a selected company. The research was performed by the method of the questionnaire survey, which were further evaluated.</p> <p>In conclusion provisions are prepared that can increase the efficiency of the adaptation process and the training of new employees in the company.</p>		
KEY WORDS	Adaptation process, motivation, training methods, human resources		