

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci a  
související procesy**

**Nela Riegerová**

**© 2022 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nela Riegerová

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

**Adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci a související procesy**

Název anglicky

**Adaptation of Employees in a Selected Organization and Related Processes**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy adaptačního procesu ve zvolené společnosti navrhnout změny a doporučení na zlepšení tohoto procesu.

### Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro vlastní výzkum. V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy a charakteristiky spojené s adaptací zaměstnanců včetně historického vývoje řízení lidských zdrojů. Vlastní výzkum je proveden ve společnosti MAHLE Behr Mnichovo Hradiště s.r.o., přičemž pro zhodnocení stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problémové oblasti.



**Doporučený rozsah práce**

60-80

**Klíčová slova**

Adaptace, řízení lidských zdrojů, adaptační proces, pracovní a sociální adaptace

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

FILIP, L. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.

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

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

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci a související procesy" 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za cenné rady, čas a trpělivost při vedení mé diplomové práce. Dále také děkuji společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště za poskytnuté informace a aktivní přístup. Nakonec také své rodině a přátelům, kteří mi byli nesmírnou oporou nejen při psaní diplomové práce, ale během celého studia.

# **Adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci a související procesy**

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na adaptaci zaměstnanců ve společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště. Hlavním cílem je na základě analýzy zhodnotit nynější systém adaptace ve společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná doporučení na zlepšení tohoto procesu. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na vymezení hlavních pojmů v oblasti adaptace a s tím souvisejících procesů a je vypracována na základě studia odborné literatury. Praktická část popisuje zvolenou společnost, její historii, organizační strukturu, nábor zaměstnanců a jejich proces adaptace. Následně jsou interpretovány výsledky z kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Potřebná data jsou získána studiem vnitropodnikových dokumentů společnosti a prostřednictvím rozhovorů s generálním ředitelem, pracovníci personálního oddělení, vedoucím výroby a se zaměstnanci kancelářských pozic, kteří jsou ve společnosti méně než jeden rok. Dotazníkové šetření je uskutečněno v oblasti výroby. Na základě výše uvedených metod jsou na závěr podány návrhy, které by mohly vést k optimalizaci procesu adaptace a k větší spokojenosti zaměstnanců.

**Klíčová slova:** Adaptace, řízení lidských zdrojů, adaptační proces, pracovní a sociální adaptace

# **Adaptation of Employees in a Selected Organisation and Related Processes**

## **Abstract**

The thesis focuses on the adaptation of employees in Mahle Behr Mníchovo Hradiště. Its goal is to evaluate the current system of adaptation in the company and propose appropriate recommendations to improve the process, if deficiencies are identified. The work is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part is focused on the definition of the main concepts in the field of adaptation and related processes and it is based on the study of literature. The practical part describes the selected company, its history, organizational structure, recruitment of employees and their adaptation process. Subsequently, the results from quantitative and qualitative research are interpreted. The necessary data are obtained by studying the company's internal documents and through interviews with the CEO, the HR department, the head of production and office staff who have worked for the company for less than one year. The questionnaire survey is carried out in the production area. Based on the above methods, suggestions are made at the end that could lead to optimization of the adaptation process and to greater employee satisfaction.

**Keywords:** Adaptation, human resource management, adaptation process, work and social adaptation

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	16
3.2 Personální management .....	17
3.3 Získávání zaměstnanců .....	17
3.3.1 Vyhledávání zaměstnanců .....	18
3.3.2 Výběr zaměstnanců.....	19
3.3.3 Přijímací proces .....	20
3.4 Psychologická smlouva.....	20
3.5 Adaptabilita .....	22
3.6 Adaptace.....	23
3.6.1 Druhy Adaptace .....	24
3.6.2 Proces adaptace.....	27
3.6.3 Subjekty a objekty adaptace .....	29
3.6.4 Klasické nástroje adaptačního procesu .....	30
3.6.5 Novodobé nástroje adaptačního procesu .....	31
3.6.6 Adaptační program/plán .....	32
3.6.7 Vzdělávání nových zaměstnanců v průběhu adaptace.....	35
3.6.8 Vyhodnocení adaptačního procesu .....	35
3.7 Motivace.....	37
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>38</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	38
4.1.1 Historie Mahle .....	38
4.2 Mahle Behr Mnichovo Hradiště.....	39
4.2.1 Motivační program společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště .....	39
4.2.2 Organizační struktura společnosti.....	39
4.3 Vyhledávání, výběr a nábor zaměstnanců.....	44

4.4	Adaptace zaměstnanců .....	45
4.4.1	Zahajovací školení s personálním oddělením .....	45
4.4.2	Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení ....	49
4.4.3	Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci kancelářských pozic .....	51
4.4.4	Dotazníkového šetření v oddělení výroby .....	55
4.4.5	Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení výroby .....	67
4.4.6	Polostrukturovaný rozhovor s generálním ředitelem .....	70
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuze .....</b>	<b>72</b>
5.1	Zhodnocení adaptačního systému a souvisejících procesů pro kancelářské pozice a podání návrhů ke zlepšení .....	72
5.1.1	Komplexní inserce .....	73
5.1.2	Identifikace s vizemi společnosti .....	73
5.1.3	Harmonogram adaptačního procesu .....	73
5.1.4	Hodnotící rozhovory .....	75
5.2	Zhodnocení adaptačního systému a souvisejících procesů pro pracovníky výroby a podání návrhů ke zlepšení .....	76
5.2.1	Informační brožura .....	79
5.2.2	Finanční motivace pro zaučující .....	81
5.2.3	Výukové video .....	81
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>82</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>85</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>89</b>
8.1	Seznam obrázků .....	89
8.2	Seznam tabulek .....	89
8.3	Seznam grafů.....	89
	<b>Přílohy.....</b>	<b>90</b>

# 1 Úvod

Většina organizací v dnešní době disponuje zdroji materiálními, finančními, lidskými a v současné době také technologickými. Všechny vyjmenované zdroje kromě těch lidských podléhají opotřebení. Lidé jsou naopak zdrojem, který když je správně rozvíjen a vzděláván, navyšuje svou hodnotu. Výše jmenované zdroje jsou navíc zdroji neživými, tudíž právě lidské zdroje jsou považovány za ty nejdůležitější, protože všechny ostatní uvádějí do pohybu.

Společnost dosahuje svých strategických i taktických cílů pomocí lidských zdrojů. Společnosti by se tedy měly zaměřovat na všechny činnosti, které souvisí s lidskými zdroji, jelikož oni jsou tím hnacím motorem. Úspěšnost společnosti spočívá v uvědomění si hodnoty a významu lidí. O tom, zda společnost uspěje v dnešním velmi konkurenčním období, rozhoduje právě řízení lidských zdrojů.

Personální činnost zahrnuje mnoho oblastí. Mezi nejvýznamnější bývá zařazováno získávání a výběr zaměstnanců. Když společnost ob stojí se všemi náležitostmi, které jsou spojovány se získáváním a následným náborem zaměstnanců, mohlo by se zdát, že tím jejich aktivity s novým zaměstnancem končí, opak je ale pravdou. Následuje neméně důležitý, ale ve společnostech často opomíjený, proces adaptace. Pokud společnost náležitě řídí své lidské zdroje, do jeho personální strategie spadá také proces adaptace. Adaptace se řadí mezi zásadní personální činnosti. Jde o přiblížení organizace jako takové, jejich předpisů a celkových podmínek, za kterých bude zaměstnanec pracovní činnost vykonávat a jejich stylu práce. Cílem procesu adaptace bývá urychlení začleňování nových pracovníků do společnosti a pracovního kolektivu. Vede k rychlejšímu dosahování požadovaného pracovního výkonu, pracovního chování a celkovému sladění se zaměstnance s kulturou společnosti.

Výsledkem efektivní a úspěšné adaptace se stává výkonný, plnohodnotný a stabilizovaný zaměstnanec, který je ztotožněn s firemní kulturou. Po úspěšném adaptování zaměstnance je důležité ho umět dostatečně motivovat k nejlepším pracovním výkonům a následně rozvíjet jeho potenciál. Na tyto procesy musí být v každé společnosti kladen dostatečný důraz, proto se stala adaptace zaměstnanců a s tím související procesy tématem této práce.



## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy adaptačního procesu ve společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště navrhnout změny a doporučení na zlepšení tohoto procesu.

Dílčí cíle diplomové práce:

- Zpracování teoretických východisek k určené problematice.
- Charakteristika společnosti Mahle Mnichovo Hradiště a její organizační struktury.
- Popis procesu náboru a následné adaptace nově příchozích zaměstnanců.
- Polostrukturované rozhovory s vedením společnosti, s pracovníci personálního oddělení a s pracovníky kancelářských pozic.
- Dotazníkové šetření v oblasti výroby.
- Zhodnocení všech výstupů z kvalitativního i kvantitativního sběru dat.
- Vytvoření návrhu na zlepšení stávajícího adaptačního procesu ve společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se věnuje problematice adaptace nových i stávajících zaměstnanců v rámci vnitropodnikového přesunu pracovníků na jiné pozice a jejich spokojenosti ve společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště. Je rozložena do dvou částí. První část je nazvána jako teoretická a jsou v ní shrnuty poznatky jednotlivých autorů k dané problematice. Pro tuto část je využito prostudování české i cizí odborné literatury. Doplněny jsou také internetovými zdroji, které umožňují moderní pohled. Literární zdroje jsou jednotlivě uvedeny na konci odstavců nebo je v odstavci uvedeno, který autor se daným tématem zabývá ve své publikaci, v obou případech je doplněn rok vydání. Souhrnný seznam všech literárních zdrojů, na které je odkazováno, je obsahem kapitoly číslo šest. Přiblížena je problematika lidských zdrojů, náboru a výběru zaměstnanců, jejich adaptace a následná motivace.

Druhá neboli praktická část je zpracována pomocí kvantitativního i kvalitativního výzkumu a studiem vnitropodnikových dokumentů. Díky analýze vnitropodnikových dat je popsána

historie společnosti, společnost jako taková, její organizační struktura společně se všemi odděleními, její motivační systém a proces nábory zaměstnanců a jejich následná adaptace. Vlastní výzkum je uskutečněn ve společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště. Vedení společnosti se rozhodlo pro výzkum vybrat oddělení výroby se zkratkou AC z anglického airconditioning components, které se zabývá výrobou výparníků a topných těles. Oddělení AC je vybráno přímo vedením společnosti, jelikož ho definovali jako místo, kde adaptace nejvíce pokulhává. Pro identifikaci stávajícího stavu je zvolena analýza primárních dat, která jsou shromážděna pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření.

Ke zjištění stavu v kancelářských pozicích je využito polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok. Dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory s pracovníky jsou doplněné polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci, kteří pracují ve vedoucích pozicích. Pracovníci vedoucích pozic přináší pohled na celou problematiku z druhé strany.

Dotazník, který je přiložen k nahlédnutí v přílohách práce, obsahuje po vzájemné domluvě s vedením společnosti 19 multiplechoise otázek a jednu otevřenou na možné doporučení a komentáře ze strany zaměstnanců. Dotazník zahrnuje otázky pro identifikaci základních údajů o zaměstnancích a dále je zaměřen na jejich adaptační proces, jejich následnou motivaci a kariérní růst. Schválené dotazníky vedením společnosti jsou zaměstnancům rozdány v papírové podobě ve středu 3.11.2021 ve třech časech – na začátku ranní, odpolední a noční směny. Vyplnění a odevzdání probíhá ihned po rozdání. Rozdáno je celkově 54 dotazníků a alespoň částečně vyplněné se navrátily všechny z nich. Místa pro komentáře a doporučení je využito celkem 12 pracovníky. Výsledky dotazníkového šetření jsou statisticky zpracovány pomocí grafů a následně také popsány.

Respondenti pro polostrukturované rozhovory jsou vybráni taktéž vedením společnosti. Jsou zvoleni čtyři zaměstnanci různých pozic, kteří ve společnosti působí méně než jeden rok. Zaměstnanci jsou o rozhovorech předem informováni personalistkou společnosti. Otázky jsou předem připraveny a podle průběhu rozhovoru mírně pozměňovány podle potřeby. Rozhovory probíhají dne 18.2. v zasedací místnosti v oblasti sekretariátu společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště v průběhu pracovní doby zaměstnanců. Zaměstnanci jsou telefonicky zváni do zasedací místnosti pracovníci sekretariátu. Na začátku každého rozhovoru je respondentovi vysvětlen důvod rozhovoru a je mu předem poděkováno za jeho

čas a ochotu účastnit se výzkumu. Všichni dotazovaní souhlasí se zvukovou nahrávkou rozhovoru. Při rozhovoru není přítomen nikdo další. Kvůli rozsahu práce jsou v praktické části shrnuty všechny rozhovory do komplexních odpovědí. Identifikace respondentů je znázorněna v tabulce. Přepisy celých rozhovorů jsou přiloženy v přílohách.

Polostrukturované rozhovory probíhají také se zaměstnanci vedoucích pozic. Jednoho se zúčastnila vedoucí personálního oddělení. Otázky pro tento rozhovor byly taktéž předem připraveny a měnily se v průběhu rozhovoru dle potřeby. Hlavním tématem rozhovoru byl výběr a nábor zaměstnanců, jejich adaptace a poslední dvě otázky se zajímaly o zhodnocení aktuálního stavu sociální a pracovní adaptace zaměstnanců. Tato otázka je dále rozdělena na oblast kancelářských pozic a oblast výroby, jelikož se stav v těchto dvou sektorech diametrálně liší. Rozhovor probíhá v kanceláři personálního oddělení v odpoledních hodinách dne 18.2.2022. Zaměstnankyně personálního oddělení je na začátku seznámena s důvodem rozhovoru a jako jediná odmítá nahrání rozhovoru. Zápis je tedy psán přímo při průběhu rozhovoru.

Další polostrukturovaný rozhovor proběhl s vedoucím pracovníkem výroby se zkratkou AC, aby poskytl pohled na adaptaci pracovníků výroby z druhé strany. Rozhovor se týkal procesu adaptace zaměstnanců výroby, jejich motivací a možností kariérního růstu. Otázky pro tento rozhovor byly taktéž připraveny dopředu a měnily se v průběhu podle potřeby. Vedoucí oddělení je seznámen s důvodem výzkumu již v předstihu, jelikož se podílel na přípravě otázek pro dotazníkové šetření. Rozhovor probíhá dne 18.2.2022 v zasedací místnosti v oblasti sekretariátu. Dotazovaný udělil souhlas k nahrávání a přepis celého rozhovoru je součástí praktické části. Poslední polostrukturovaný rozhovor je veden s generálním ředitelem společnosti, který přináší svůj celkový pohled na adaptaci zaměstnanců.

Pomocí syntézy všech dat, která byla v průběhu výzkumu sebrána, bylo na závěr předloženo zhodnocení adaptačního systému a několik doporučení na zlepšení procesu adaptace a souvisejících procesů.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Lidé v pracovním procesu představují lidské zdroje, které jsou schopny seberealizace v činnosti, jenž vykonávají díky svému rozhodnutí. Představují zásobu lidského potenciálu podniku, který je schopen cílevědomé činnosti směřující k produkci výstupu.

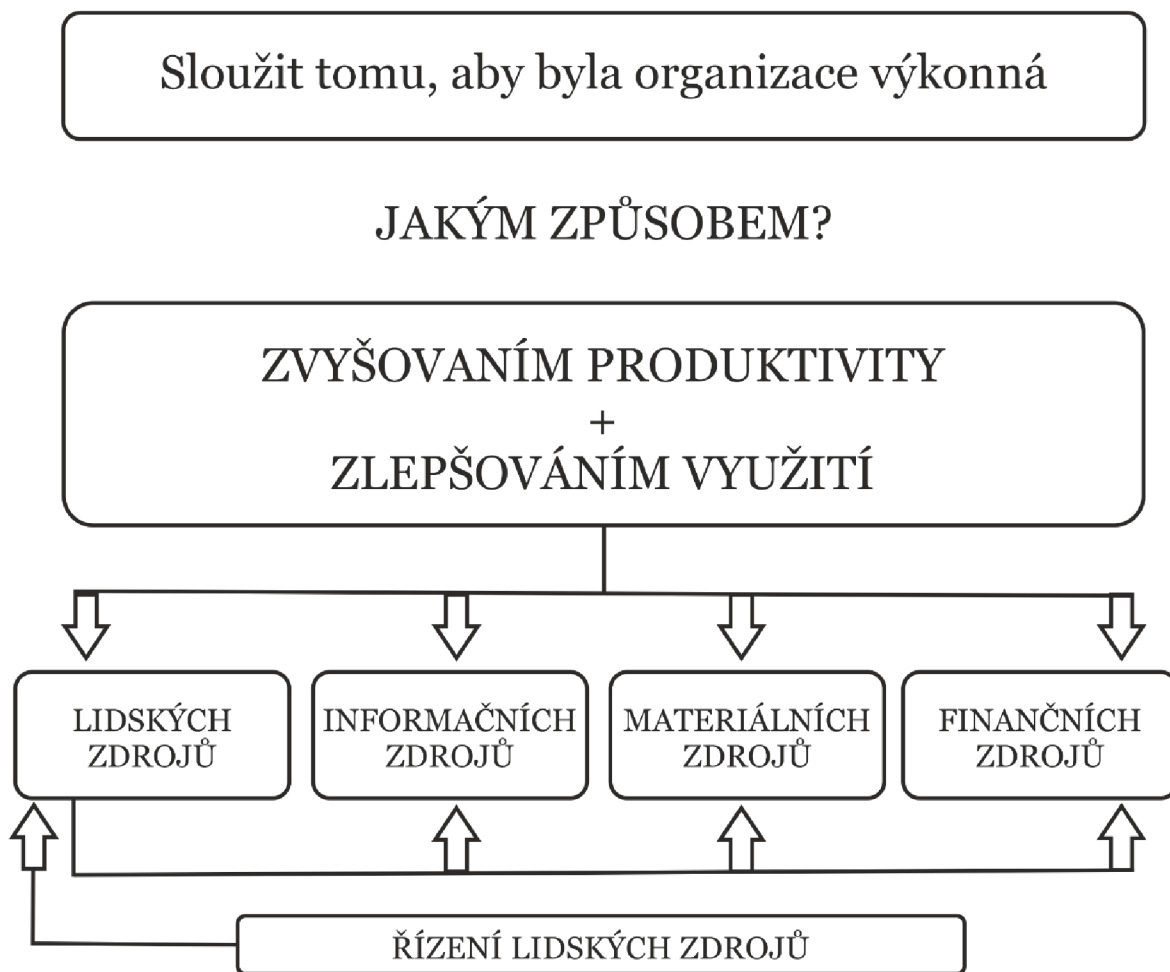
Řízení lidských zdrojů lze vnímat jako strategický a logicky promyšlený způsob řízení toho nejcennějšího majetku určité organizace, a to lidí, kteří se svou prací individuálně i kolektivně podílejí na dosahování jejích cílů. Hlavní důraz by měl být kladen na:

- Využití strategického přístupu, při kterém jsou strategie lidských zdrojů zařazeny do podnikové strategie.
- Zájmy managementu.
- Nahlížení na lidské zdroje, jako na majetek, do kterého je investováno ve prospěch dosažení cíle podniku.
- Dosažení loajality lidí k hodnotám a cílům organizace.
- Nabytí přidané hodnoty prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů a vedení pracovního výkonu
- Nezbytnost pevné podnikové kultury projevené deklarací vlastních hodnot a poslání, které jsou posilovány pomocí vzděláním, komunikace a procesů řízení pracovního výkonu.

Základem úspěšnosti či neúspěšnosti podniku jsou právě lidé, proto je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů velice důležité. Představují ten nejdražší a nejcennější zdroj, který určuje prosperitu a konkurenční schopnost podniku. Uvádějí do pohybu ostatní zdroje a předurčují efektivitu využitelnosti. Dají se tedy považovat za největší bohatství podniku. Je důležité, aby se staly centrem celého podnikového řízení (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Řízení lidských zdrojů by mělo sloužit k neustálému zlepšování výkonu organizace. K zabezpečení tohoto úkolu je třeba všech zdrojů, kterými společnost disponuje. Mezi tyto zdroje kromě lidských řadíme také materiální, finanční a informační. Jelikož řízení lidských zdrojů ovlivňuje také využívání materiálních a finančních zdrojů, rozhoduje nepřímo také o zlepšování zbývajících zdrojů společnosti viz obrázek (Koubek, 2007).

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování podle Koubka (2007)

### 3.1.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze rozdělit do čtyřech fází, přičemž právě ta čtvrtá nastupuje v současnosti. Všechny čtyři fáze postupují v čase po podobné křivce se stádií náběhu, učení, růstu a následně stability. Středem pozornosti řízení lidských zdrojů byla při první fázi administrativa. Zaměstnanci HR při této vlně přispívali společně taky různými školeními, audity spokojenosti a podporou rozvoje talentů, ale tyto činnosti byly spíše druhotnými. Druhá fáze řízení lidských zdrojů klade důraz na vyvíjení inovativních přístupů v oblasti získávání, motivování či odměňování zaměstnanců a jejich edukace a komunikace s nimi. Každá z těchto oblastí je při této fázi inovována. Dílčí oblasti přicházejí do vzájemných souvislostí ve snaze zaujmout k celé skutečnosti konzistentní postoj. Efektivnost, která v druhé vlně vycházela z integrace a inovování HR přístupů, bývá

odvozována od schopnosti přijímání nejmodernějších postupů. Třetí vlna je orientována na propojení integrovaných a individuálních s úspěšností společnosti za pomoci strategického řízení lidských zdrojů. Přichází snaha, která rozšiřuje svůj záběr z pouhého rozšiřování talentů zaměstnanců na spoluúčast při vyvážení firemní kultury a celkového stylu vedení. Pracovníci HR byli při této strategii pověřeni zhodnocením a přizpůsobením struktury zaměstnanců, firemní kultury a stylu vedení. V třetí fázi tak pracovníci HR přeměňovali strategie v priority řízení lidských zdrojů, které jsou zaměřené na plnění strategických cílů. Důvěryhodnost přináší přítomnost pracovníků HR v diskuzi o budoucích strategiích společnosti. Čtvrtá a prozatím poslední fáze vývoje lidských zdrojů bere v zřetel fakt, že všechny funkce z minulých etap musí být stále vykonávány, a to velice pečlivě. Personální administrativa musí být odvedena bezchybně, všechny přístupy musí být inovativní a integrované a HR musí být přítomno při vytváření strategických cílů společnosti. Ve čtvrté fázi ale HR pracovníci musí také vnímat okolí své společnosti. Je nutné, aby vnímali investory, zákazníky a komunity. Důvěryhodnost HR je tedy nově posuzována také vně společnosti. Efektivita se ukáže na důvěře investorů, tržním podílu a jménu společnosti v rámci komunity (Ulrich a kol., 2012).

### **3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů**

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří tvoření shody mezi množstvím a strukturou pracovních úkonů a jimi vytvářených pracovních pozic, dále také mezi strukturou a počtem pracovníků ve společnosti. To vše musí harmonizovat tak, aby bylo každé pracovní místo maximálně využito pracovníkem, který byl na místo přiřazen. Dále je nutné, aby byl pracovník schopen přizpůsobit se měnícím se požadavkům určeného místa. V rámci modernizace dnes často dochází k tzv. tailoringu. Tento termín je vysvětlován jako vytváření pracovních úkolů na míru určitému zaměstnancovi. Dalším úkolem je optimalizace pracovních sil v organizaci. Tím je myšleno maximální využití kvalifikace všech pracovníků. V neposlední řadě se se řízení lidských zdrojů zabývá také efektivností vedení lidí a mezilidskými vztahy v organizaci včetně formování pracovních týmů. Zajišťuje také rozvoj zaměstnanců, který povede k vnitřnímu uspokojení z odvedené práce nebo dokonce ke ztotožnění zájmů jednotlivce se zájmy organizace. Dále dohlíží na respektování všech zákonů v oblasti práce, lidských práv, jejich zaměstnávání a vytváření kladné zaměstnavatelské pověsti (Koubek, 2007).

## **3.2 Personální management**

Management lidských zdrojů má přímý vliv na každého pracovníka. Jelikož jím lze výrazně ovlivnit produktivitu celé organizace, je zcela jednoznačně mocným nástrojem. Pro odlišení pojmu personální management od managementu lidských zdrojů je nutné definovat zaměstnanecký cyklus. Jde o posloupnost jednotlivých fází, kterými pracovníci procházejí na každé pozici. Zaměstnanecký cyklus zahrnuje fáze:

Nábor a výběr zaměstnanců

Uvedení

Vzdělání a rozvoj

Osobní hodnocení

Odměňování

Disciplína na pracovišti

Plánování pracovní dráhy

Kariérní růst

Ukončení pracovního poměru

Znovu nábor a výběr atd.

Proto je personální management brán za specializovanou manažerskou funkci, která vede a uskutečňuje politiku a procedury, které ovlivňují každou fázi již zmíněného zaměstnaneckého cyklu. Vyplývá tedy, že tento druh managementu opomíjí například organizační změny, komunikaci se zaměstnanci, kolektivní vyjednávání, bezpečnost, sociální služby a ochranu zdraví. Za to management lidských zdrojů tyto otázky v úvahu bere. Tento přístup se zajímá o širší souvislosti a zhotovuje tak sjednocený soubor pravidel řízení lidských zdrojů, které přispívají k podpoře organizační strategie (Dědina, Odcházal, 2007).

## **3.3 Získávání zaměstnanců**

Získávání nových zaměstnanců je proces, který realizuje záměry personální politiky i strategie. Jde o zjištění nedostatku pracovních sil a jejich struktury. Je nutné provést

rozhodnutí, jakým způsobem bude tato potřeba naplněna. Vychází z informací o potencionálních zdrojích pracovních sil a o žádaném množství a struktuře pracovních sil. Výsledkem je realizace opatření, které mezi těmito činiteli vytvoří soulad (Synek, Kislingerová, 2010).

Získávání zaměstnanců si klade za cíl identifikovat, zaujmout a najmout kvalitní pracovní sílu. Tradičně se společnosti snažili zaujmout co nejvíce žadatelů. Lepší variantou však je dosáhnout nižšího počtu kandidátů a soustředit se na kvalitu provedení výběru. Společnost by měla zveřejnit úplné a korektní požadavky na nového pracovníka a dostatečně popsat firemní kulturu. Tento způsob se stane dobrým základem pro kvalitní pracovní vztah (Dvořáková, 2012).

### **3.3.1 Vyhledávání zaměstnanců**

Vyhledávání nových zaměstnanců probíhá prostřednictvím náboru. Cílem náboru je obsadit konkrétní pracovní místa vhodnými pracovníky. Nábor sestává z identifikace jednotlivých pracovišť a jejich konkrétních potřeb. Ke zjednodušení specifikace požadavků lze podle Bartáka (2011) využít následujících otázek:

- Jaké zaměstnance společnost potřebuje a v jakém množství?
- V jakém časovém období?
- Disponuje společnost obdobnými zaměstnanci na interním trhu práce?
- Bude potřeba využít vnějších zdrojů?
- Jak proběhne případný posun vybraných kandidátů mezi pracovišti společnosti (mobilita horizontální), v rámci podnikové hierarchie (vertikální mobilita), nebo v obou sférách naráz (diagonální mobilita)?
- S jakými transformacemi trhu práce lze v daném časovém období počítat?
- Jaké důsledky mohou tyto vnější změny přinést z hlediska formování pracovní síly?

Kocianová (2012) popisuje proces vyhledávání zaměstnanců do na sebe navazujících fází, kterými jsou: identifikace potřeb získávání zaměstnanců, specifikace pracovního místa a popis požadavků, posouzení nezbytnosti obsazení určitého pracovního místa, kompletace charakteristik pro popis pracovního místa, identifikace zdrojů potencionálních kandidátů, zformování nabídky pro pracovní pozici, její uveřejnění, přijímání a shromažďování



potřebných dokumentů a informací od kandidátů, předvýběr kandidátů a sestavení závěrečného seznamu kandidátů.

### **3.3.2 Výběr zaměstnanců**

Podle Bartáka (2011) jde o soubor technik a metod, které směřují k uspokojení potřeb společnosti z hlediska struktury, kvality a kvantity lidských zdrojů. Vybírá se podle způsobilosti kandidátu na úrovni osobnostní, sociální a odborné. Záměrem je nalézt takové pracovníky, u kterých nalezneme požadované schopnosti, včetně morálky, charakteru, postojů vůle apod, které povedou k úspěšnému vykonávání určené práce, případně také ke kariévnímu a odbornému růstu jedince.

Pro porovnání a posouzení adeptů vzhledem k obtížnosti pracovní pozice je třeba použít příhodnou metodu výběru. Kocianová (2010) tvrdí, že nejlepší ani univerzální metoda výběru pracovníků neexistuje. Metod pro výběr je mnoho, ale ani jedna z nich stoprocentně nezaručuje úspěšnost vybraného kandidáta. V praxi se osvědčilo metody nakombinovat. Armstrong (2007) mezi hlavní metody výběru řadí: testy pracovní způsobilosti, pohovor a assessment centrum. Kocianová (2010) tento soubor metodu rozšiřuje o metodu analýzy dokumentace uchazečů. Armstrong tento způsob třídění a selekce kandidátů popisuje spíše jako takzvaně předvýběrový.

Postup při výběru případných kandidátů může být v podstatě dvojího druhu. Noví zaměstnanci lze přijmout na základě výběrového řízení. Tento postup je volen při výběru uchazečů na dělnické pozice, administrativně správní pozice nebo nižší řídicí funkce. Pro obsazení funkcí specialistů či vyšších řídicích funkcí se využívá konkurzního řízení. To bývá kvůli náročnosti obsazovaných pozic obtížnější a nákladnější z hlediska finančních prostředků, ale i času (Barták, 2011).

Autor Filip (2019) tvrdí, že pro každou organizaci je správný výběr zaměstnanců jednou z nejdůležitějších činností v oblasti lidských zdrojů. Z dlouhodobého hlediska totiž ovlivňuje minimálně:

- náklady na personalistiku – pro společnost je každý nový výběr a zapracování ztrátou,
- fluktuaci zaměstnanců – neustálá výměna zaměstnanců je pro společnost ztrátou,

- efektivitu výroby – pouhá „papírová“ znalost a odbornost jsou velkou ztrátou pro společnost,
- ztráta znalostí – opětovné střídání nových zaměstnanců je předpokladem ztráty znalostí, jelikož si zaměstnanci nepředávají kompletní znalost provozu – ztráta pro společnost.

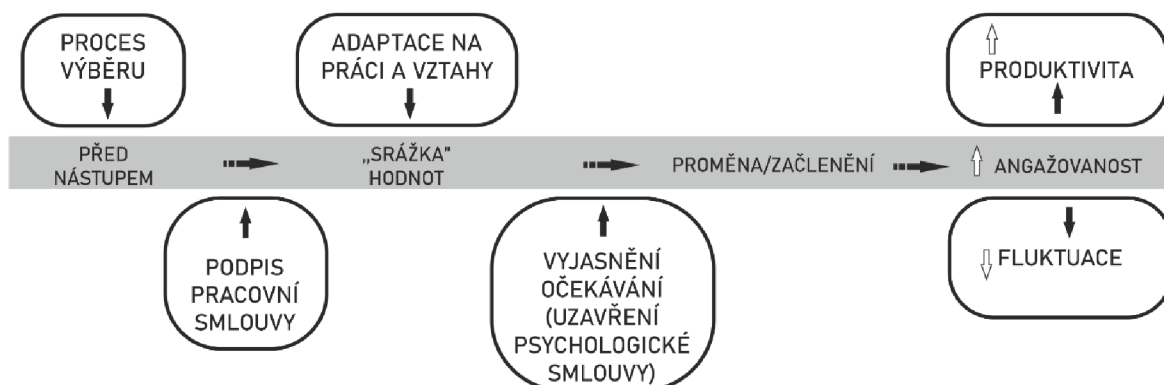
### **3.3.3 Příjímací proces**

Proces přijímání nového pracovníka přináší několik úkolů. Pro začátek je nutné optimalizovat nástupní podmínky, které úzce souvisí s adaptací. Dalším bodem je realizace všech skutečností, které s příchodem nového zaměstnance souvisí – například podepsání pracovní smlouvy, jmenovací dekret, přihlášení k zdravotnímu a sociálnímu pojištění či zařazení do personální evidence. Je také nutné jedince seznámit se základní legislativou společnosti (Barták, 2011).

## **3.4 Psychologická smlouva**

V případě, že se firma a pracovník rozhodnou uskutečnit směnu, přistoupí k podpisu pracovní smlouvy. Podpisem vzniká pouto, které obnáší závazky, práva, povinnosti a podmínky, jejichž plnění následně očekávají obě strany. Toto pouto obsahuje explicitní formu, která je vyřčená a taky implicitní, tedy nevyřčenou. Standartně je vztah mezi firmou a zaměstnancem reprezentován pracovní smlouvou, která znázorňuje explicitní část. Ta podrobně a písemně formuluje detaily směny. Implicitní forma pak znázorňuje skrytý aspekt zaměstnaneckého vztahu a je nazývána psychologickou smlouvou. Obě formy pak ve vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel tvoří důležité aspekty. Pracovní smlouva je právním dokumentem, na rozdíl od toho smlouva psychologická je pouhým konstruktem. Tento konstrukt však vede pracovníky k oddanosti a také je motivuje. Představuje především vzájemné vztahy, přínosy a postoje, které si strany vytvářejí díky informacím, zkušenostem a signálům, které druhá strana vysílá (Bednář a kol., 2013).

Obrázek 2 Rozšířený model pracovní adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování podle Tureckiové (2009)

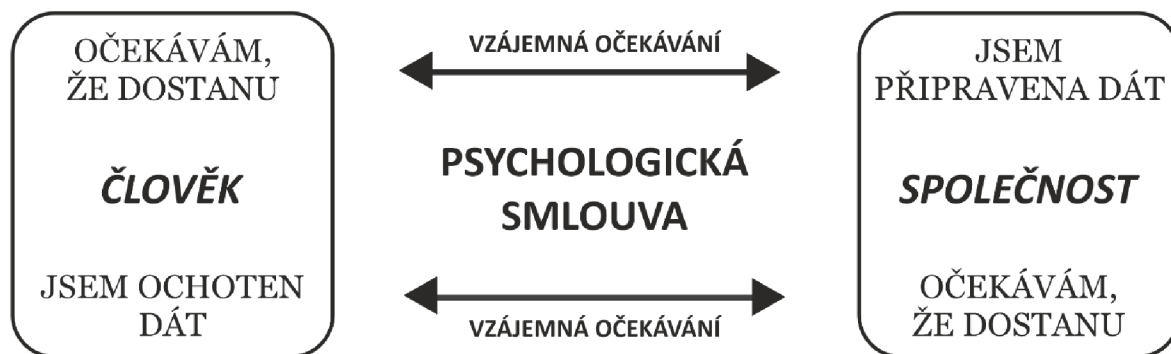
Podle Urbana (2010) psychologická smlouva znázorňuje očekávání jedince, jak ho organizace za jeho úsilí a pracovní nasazení odmění. V potřebách, které chtějí mít v psychologické smlouvě obsaženy, se různí zaměstnanci liší díky subjektivním představám. Důležitou roli hrají informace, které byli zaměstnanci poskytnuty nadřizovaným nebo zaměstnavatelem při různých příležitostech, obzvláště při přijetí nebo přeřazení na nové místo. Psychologická smlouva funguje oboustranně, tedy i ze strany zaměstnance, i ze strany podniku. Mimo platu a zaměstnaneckých benefitů obsahuje psychologická smlouva také očekávání, která se týkají zejména společenského statutu souvisejícího s prací nebo umístěním v organizaci, možností seberealizace nebo jiného odborného rozvoje, pracovní jistotou, práci v přátelské firemní kultuře či další kariérní příležitosti.

Psychologická smlouva napomáhá k odpovědím na otázky zaměstnaneckého vztahu, které si mohou jedinci pokládat. Například jaké jsou rozumné očekávání zaměstnance od společnosti nebo jaké může mít společnost očekávání od zaměstnance a čím může zaměstnanec přispět. Podle Armstronga a Tylora (2009) je velmi náročné, někdy až nemožné zajistit, aby byl zaměstnanecký vztah a s ním i psychologická smlouva plně pochopena všemi účastníky vztahu.

Z hlediska zaměstnanců bude v psychologické smlouvě obsaženo, zda s nimi zaměstnavatel zachází spravedlivě a slušně podle zásad. Zda mají dostatečné pole pro uplatnění svých schopností a jestli mají příležitosti k rozvoji dovedností a uplatnění schopností či kariérní očekávání. Dále zde nalezneme otázky důvěry a bezpečného pracovního prostředí. Zaměstnanci se dále také domáhají vlivu při řešení problémů a chtějí být součástí

rozhodování. Z pohledu zaměstnavatele se v psychologické smlouvě dají očekávat aspekty jako jsou: ochota, úsilí, schopnost, oddanost a loajalita (Armstrong, 2007).

Obrázek 3 Vzájemné očekávání firmy a zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování podle Bednáře a kol. (2013)

Dodržování psychologické smlouvy mezi společnostmi a zaměstnancem patří k významným předpokladům stability. Pokud zaměstnanec vnímá podmínky psychologické smlouvy jako vyrovnané a dostačující, zpravidla o ní tolik nepřemýšlí. Pokud však dojde k okamžiku, kdy usoudí, že plnění druhé strany není dostatečné, přichází nespokojenost a snížení důvěry, což vede ke zhoršení výkonnosti, ale i k myšlenkám o změně zaměstnavatele. Mezi nejčastější formy nedodržení psychologické smlouvy ze strany společnosti patří například neodpovídající kariérní postup, neposkytnutí výcviku, nesplnění rozsahu poskytnutých rozhodovacích pravomocí nebo neuskutečnění rozvoje organizace, který byl přislíben (Urban, 2013).

### 3.5 Adaptabilita

Lidé mají různou schopnost přizpůsobit se prostředí neboli adaptabilitu. Mají totiž různé předpoklady pro zvládnutí změny. Adaptabilita je podmíněna osobnostními předpoklady. Dále je také determinována sociálními podmínkami uspokojujícími například pocity sounáležitosti, pocit bezpečí nebo pracovní uspokojení. Lidská adaptabilita je dispozice, která umožňuje začlenění do sociálního prostředí a do organizace celkově. Vyrovnavání se člověka s vlivy okolí a s prací lze nazvat adaptací na určité pracovní místo. Mezi další proměnné adaptace mimo osobní charakteristiky člověka patří také profesní zkušenosti, dosažená pracovní úroveň nebo splnění očekávání či na podmínkách adaptace ze strany společnosti. Jedinec, který je již adaptovaný, je dobře identifikovaný s náplní práce a se

sociálním prostředím. Dá se přepokládat, že po dokončení procesu adaptace, je nový pracovník na pozici stabilizovaný a spokojený (Kocianová, 2010).

### **3.6 Adaptace**

Vajner (2007) tvrdí, že adaptace je období, při kterém je nutné novému pracovníkovi pomoci rozvinut jeho potenciál, který byl na začátku zaměstnavatelem pouze odhadován. Zařazení zaměstnance a jeho adaptace je na pomezí závěru výběrového procesu a začátku pracovního procesu. Jde o proces, kdy se zaměstnanec sžívá s pracovním a sociálním prostředím.

Podle Armstronga (2007) má být kladen velký důraz na uvádění nových pracovníků do organizace. Pro organizaci je to první možnost získání si loajality nového zaměstnance. Může pracovníka přesvědčit, že se bude moci v dané organizaci postupně identifikovat a bude zde chtít pracovat. Cílem adaptace je pomoc přestát prvotní fáze pracovníka, kdy je pro něj většina úkonů neznámých a neobvyklých. Společnost může v zaměstnanci vybudovat kladný postoj k podniku, který zvýší pravděpodobnost jeho stabilizace. Vést ho tak, aby bylo možné jeho rychlé a kvalitní zaučení, po kterém bude pracovník podávat požadovaný pracovní výkon. To má zmenšovat pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Autor Hroník (2007) souhlasí, že náležitě naplánovaným adaptačním procesem, nebo správně provedeným výběrovým řízením, který tomu předchází, lze výrazně snížit míru fluktuace – obrát pracovníků ve společnosti. Nejvyšší míra fluktuace je totiž očekávána v prvním roce od začátku pracovního poměru. Říká, že adaptace je zahájena před nástupem nového zaměstnance a pokračuje i po skončení zkušebního období.

Mezi hlavní funkce správně zrealizované adaptace zaměstnance patří například funkce informační, kdy pracovník systematicky získává všechny potřebné informace. Dále je důležité, aby zaměstnanec pocítil, že o něj má firma zájem a že má snahu mu ulehčit jeho zapracování. Funkce psychohygienická zbavuje pracovníka úzkosti, že něco nezvládne. Rozvojová představuje učení nových věcí, které posiluje jeho sebevědomí. Na druhou stranu funkce kontrolní vyvíjí tlak na výkonost a aktivitu zaměstnance. Rekapitulační funkce napomáhá zaměstnanci se rozhodnout, zda je pro něj určitá společnost ta pravá (Vajner, 2007).

Pracovník srovnává vlastní a zjištěné hodnoty, postoje a cíle. V nejlepším případě je přijme bez výhrad. Menší rozpor může být překonán přizpůsobením. Správně adaptovaný zaměstnanec se vyznačuje realistickým přístupem k podmínkám, sebedůvěrou, sebekontrolou a reálným sebepojetím. Ztotožnění se s vizí organizace má za důsledek, že zaměstnanec vidí ve své práci smysl a pracuje na nejvyšší úrovni výkonnosti (Vnoučková, 2013).

### **3.6.1 Druhy Adaptace**

#### **Formální a neformální adaptace**

Kocianová (2010) koresponduje s Šikýřem (2014), že adaptace může být rozdělena na formální a neformální. Formální adaptace je vedena systematickou cestou pomocí adaptačního programu, který je veden manažerem daného pracovního oddělení či pozice nebo pověřeným a zkušeným spolupracovníkem. Na druhé straně neformální adaptace se vyvíjí spontánně v sociálním prostředí, kdy se pracovník začleňuje do kolektivu a navazuje tak mezilidské vztahy. Autorka Kocianová dále zmiňuje, že právě neformální adaptace je mnohdy důležitější. V každém případě se oba typy adaptace prolínají, poněvadž v průběhu pracovní adaptace nastává přirozeně také adaptace sociální.

#### **Pracovní a sociální**

Autorka Tureckiova (2009) rozděluje adaptaci na pracovní a sociální. Pracovní je přizpůsobení se jedince kladeným požadavkům a osvojením si pracovní role, která vyplívá z vykonávané pracovní pozice. Sociální adaptace znamená, že se pracovník sžívá se sociálním prostředím firmy. Zvyká si na interpersonální a sociální vztahy uvnitř firmy a na jejich strukturu. Oba druhy se navzájem prolínají. Prakticky je tento proces souběžný. Jde o vrůstání jedince do systému organizace.

Nový a Surynek (2006) si vysvětlují spjatost sociální a pracovní adaptace, jelikož pracovní proces je procesem sociálním. Správná adaptace na práci příznivě ovlivňuje míru té sociální. Není ale pravidlem, že příznivá pracovní adaptace nutně znamená žádoucí úroveň sociální adaptivnosti. Tyto dva typy však není možné od sebe izolovat. Zdárný průběh adaptace je podmíněn pokořením obou rovin. Každý nový pracovník má svůj individuální průběh adaptace. Každý má totiž odlišnou míru pracovních zkušeností a dovedností a také různé osobnostní předpoklady. Chování může být ovlivněno předchozím sociálním prostředím.

Pracovník přichází do organizace s určitým očekáváním. Na oplátku na zaměstnance čeká určitý soubor nároků, který vyplývá z konkrétního pracovního zařazení.

Adaptace na práci není spojena pouze s novými pracovníky, ale také při změně pracovní pozice v rámci jednoho podniku, při návratu zaměstnance po dlouhé nepřítomnosti nebo s inovacemi na pracovišti. Adaptace na sociální podmínky práce vyplývá ze sociální skupiny a prostředí, ve kterém pracovní činnost probíhá. Každá skupina má své vlastní normy, hodnoty, cíle a tradice, kterými se řídí a jsou pro ně normální. Nový pracovník se s těmito skutečnostmi musí seznámit a rozhodnout se, zda je přijme a ztotožní se s nimi, či je odmítne a adaptace tak neproběhne (Pauknerová, 2012).

### **Adaptace na firemní kulturu**

Firemní kultura znázorňuje určitý charakter společnosti, její celkovou atmosféru, ovzduší a také její vnitřní život, který ovlivňuje chování a myšlení zaměstnanců. Lze hovořit také o hodnotách, zvyklostech a rituálech, které se objevují v obecných vzorcích chování všech zaměstnanců (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020).

Definování firemní kultury se u různých autorů mírně liší, ale většina se shoduje na nadcházejících charakteristikách od Bedrnové, Nového, Jarošové (2012). Organizační kultura je souborem názorů, hodnot a norem, jež byly vytvořeny společnými silami pracovníky dané organizace. Firemní kultura může být pro jedince zvenčí těžce pochopitelná, jelikož se nejedná o věc objektivní. Zaměstnanec může mít ve svém soukromém životě odlišné hodnoty a normy, po příchodu na pracoviště však nastupuje kultura firemní. Lze ji nazvat také jako soubor předpisů, které spojují a synchronizují jejich jednání a vědomé myšlení. Je vytvářena historií organizace a jejími tradicemi, proto by vedení mělo každou změnu řádně promýšlet. Může se také měnit a přizpůsobovat cílům společnosti, jelikož je kultura také důsledkem procesu vzdělávání. Je užitečná také při adaptaci nových pracovníků, protože sjednocuje rozhodovací procesy a napomáhá k rychlejší orientaci ve firmě (Stacho a kol., 2017).

Adaptace na podnikovou kulturu si dává za úkol pomoci novým zaměstnancům vyznat a přizpůsobit se firemním hodnotám, pravidlům a zásadám. Je důležité zaměstnance identifikovat s podnikovými činnostmi a cíli. V tomto druhu adaptace hrají důležitou roli manažeři (Vojtovič, 2013).

Silná podniková struktura se zdá být velice pozitivní a přínosnou. Někdy se však mohou dostavit také negativní důsledky. Podnik může mít kvůli silné podnikové kultuře tendenci k uzavřenosti, a to může vést ke zpomalení nebo zastavení vývoje, jelikož společnost opomíjí varovné vnitřní a vnější signály. Klady a zápory silné organizační kultury jsou zobrazeny v následující tabulce (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

*Tabulka IVýhody a nevýhody silné organizační struktury*

Výhody	Nevýhody
Přehledný a jasný pohled na organizaci	Uzavřenost – nepřístupnost vnějších vlivů
Tvorba podmínek pro přímou komunikaci	Nedostatek flexibility, fixace na zažité vzory
Umožnění rychlého rozhodování	Blokace nových orientací
Urychlení rozhodování a implementace	Vyhýbání se kritické sebereflexi
Snížení nároků na kontrolu	Stranění se konfliktům
Zvýšení motivovanosti	
Utuzení týmového ducha – loajalita	
Zmírnění fluktuace	

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Bedrnové, Nového, Jarošové (2012)*

### **Řízená adaptace**

Jde o adaptaci, která je systematicky orientovaná a formalizovaná tak, aby co nejlépe začlenila nového pracovníka nebo také externího spolupracovníka do pracovního, sociálního i kulturního systému společnosti. Optimálně je sepsaná nebo jen tradovaná a předávaná mezi pracovníky vedoucích pozic. Záměr cílené adaptace je snížení poklesu produktivity a nákladů na možnou fluktuaci zaměstnanců a také zvýšení pracovní spokojenosti. Větší společnosti jsou si vědomy důležitosti adaptace a formalizují proces adaptace pomocí adaptačního plánu (Dvořáková, 2012).



Řízený adaptační proces má aspekty:

- Aspekt pracovníka – uspokojení požadavků a potřeb, osobní rozvoj, pracovní spokojenost
- Aspekt společnosti – identifikace s organizací, pracovní skupinou a náplní práce, rychlé osvojení pracovní činnosti.

Adaptační proces z hlediska pracovníka si klade za hlavní cíle, aby pracovník co nejlépe zvládl pracovní požadavky v té nejkratší možné době. Dalším cílem je získání perspektivy pracovního a kariérního růstu a také jeho začlenění do sociálního systému organizace. Na druhé straně pro adaptační proces z hlediska organizace je důležité snížení nákladů, a naopak zvýšení pracovní efektivity a stability pracovních skupin (Bedrnová Nový, Jarošová, 2012).

### **3.6.2 Proces adaptace**

Adaptační proces je možné rozdělit do několika stádií. Adaptace začíná u jedince již v okamžiku plánování změny, při přemýšlení o výhodách a nevýhodách změny. Další fází je, když nová situace nastane. Zaměstnanec pocítuje na novém pracovním místě první změny. Postupným přizpůsobováním se pracovník dostává až do stádia, kdy je natolik adaptovaný a sžitý se všemi změnami, že se stane plnohodnotným členem. Celý proces lze podle Kociánové (2010) rozčlenit do čtyř fází – přednástupní, nástupní, integrační a fáze plného začlenění.

#### **Fáze před nástupem**

Fáze před nástupem neboli přípravná zahrnuje dobu před samotnou změnou. V tomto období si jedinec rozmýšlí, co od nového stavu očekává a připravuje se na zdolání nových skutečností. Aby byla tato fáze efektivní musí si jedinec uvědomit adekvátnost změn, které ho čekají a s tím spojené požadavky a nároky, které bude nová situace obsahovat. Pro uspokojení již zmíněných požadavků bude pracovník muset vynaložit určitou míru úsilí a použít již osvojený soubor schopností a osobnostních předpokladů (Pauknerová, 2012).

Dle Kociánové (2010) se v této fázi uchazeč rozmýšlí, zda danou pozici přijme, nebo nikoliv. Průběh celého pracovního náboru společně s pohovorem je pro uchazeče první střetnutí s firemní kulturou společnosti a také mu naznačuje, jaké pracovní prostředí v organizaci

panuje. Tato fáze obsahuje v praxi například nespokojenost pracovníka na stávajícím místě, přihlášení se do konkurzního řízení či jeho absolvování (Váchal, Vochozka, 2013).

### **Nástupní Fáze**

Nástupní fáze začíná dnem nástupu zaměstnance na danou pracovní pozici a je dovršena v době, kdy se začíná lépe angažovat v pracovních úkolech a lépe se orientuje v samotné organizaci. Při této fázi dochází k porovnávání prvních nabytých dojmů a vlastních očekávání ohledně pracovního místa (Kocianová, 2010).

V prvních dnech od nástupu nového zaměstnance hraje důležitou roli personální oddělení, uvádí ho do samotné organizace, seznamuje ho s jeho novými kolegy a stává se pro něj během celého procesu začleňování oporou. Jelikož jedinec při nástupu na nové pracovní místo obdrží velký objem informací, je vhodné mu je předat také v písemné formě (Hroník, 2007).

### **Integrační fáze**

Stýblo, Urban a Vysokajová (2011) zmiňují, že při této fázi dochází k odborné, pracovní i sociální adaptaci, proto patří mezi nejdůležitější části adaptačního procesu. Jedná se o fázi, která by měla být v kompetenci nadřízeného pracovníka. Pauknerová (2006) dodává, že dochází k vědomému přetváření vztahu zaměstnance k dosud novým podmínkám. Mění se postoje a sociální vztahy, navyklé formy, způsoby činností a také hierarchie hodnot.

### **Fáze plného začlenění**

Nový zaměstnanec se podle autorů Kaspra a Mayrhofera (2005) stává plnohodnotným členem organizace v okamžiku, kdy vzniká takzvaná psychologická smlouva mezi organizací a nováčkem. Hlavní pointou této smlouvy je vnitřní vazba zaměstnance a ztotožnění se s organizací natolik, že ji bere jako „svou firmu“. Vedoucí pracovník pak na nového zaměstnance nahlíží taktéž jako na „svého“.

V této fázi se pracovník ocitá tehdy, když samostatně zvládá vykonávat pracovní úkoly, které z jeho pracovní pozice vyplývají a plní je tak, jak je od něj očekáváno. Tím je naplněn adaptační cíl společnosti a z nováčka se stává plnohodnotný člen podniku (Bláha, 2013).

Proces adaptace nového zaměstnance zabere obvykle od jednoho do šesti měsíců. Doba se liší podle komplikovanosti práce a podle zařazení zaměstnance v organizační hierarchii.

Dobře řízený adaptační proces může mít zřetelně motivující charakter. Zaměstnanci se zvyšuje ochota pracovat ve společnosti a podávat vysoký výkon. V horším případě může odhalit eventuální nesrovnalosti v očekávání zaměstnance a organizace. Předcházet či zamezit těmto nesrovnalostem lze pomocí efektivní komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, popřípadě personalistou. Součinnost těchto faktorů zkracuje a urychluje adaptační proces, který je také prvkem socializace, ve smyslu poznání a osvojení si jednání a klasických projevů chování v souladu s očekáváním pracovního kolektivu (Tureckiová, 2009).

### **3.6.3 Subjekty a objekty adaptace**

Do procesu zapracování zaměstnance je většinou nutné zapojit několik pracovníků společnosti. Bedrnová, Nový a Jarošová (2012) rozlišují subjekty a objekty adaptačního procesu. Mezi subjekty adaptačního procesu patří pracovníci, kteří ho vytvářejí nebo řídí. Především sem řadíme personalisty, řídicí pracovníky, manažery, ale také spolupracovníky a mentory. Ti, pro které je adaptační program určen, jsou objektem adaptačního procesu. Objekty je možné rozčlenit do několika skupin. První skupinou jsou noví pracovníci, kteří nemají s danou organizací dosud osobní zkušenost. Další skupinou jsou pracovníci, kteří se po delším čase vrací na svou původní pracovní pozici. Velkou část této skupiny tvoří ženy, které se vrací po mateřské dovolené či zaměstnanci po dlouhodobé nemoci. Adaptace této skupiny spočívá ve znovuzařazení do práce. Jedinci mohou být po delší pracovní pauze pocít ztráty profesní sebedůvěry. Úspěšná readaptace klade důraz na citlivý přístup. Třetí skupinu tvoří zaměstnanci, kteří podstupují změnu pracovního zařazení v rámci společnosti. Ať jde o vzestup či sestup pracovníka, přechod do jiného oddělení nebo přeřazení do jiného provozu, vždy je nutné brát zřetel na postupné vyrovnávání se pracovníka se změnou. Čtvrtou a nejvíce specifickou skupinou se stávají pracovní skupiny. Celá pracovní skupina se stává objektem adaptace při zavádění inovací. Pro správně zvládnutou adaptaci na inovační změnu je nutné skupinu zapojovat již do procesu zavádění této změny. Zaměstnanci snáze přijímají změny, na jejichž tvorbě se sami podíleli.

### 3.6.4 Klasické nástroje adaptačního procesu

Pro nového zaměstnance jsou připraveny pracovní podmínky, na které je nutné jej adaptovat. Společnost může nechat pracovníka, aby si našel svou cestu sám, nebo mu může při tomto procesu podat pomocnou ruku:

- **Správné popsání pracovního místa** zabrání následným nepříjemnostem. Zaměstnanec získá již předem přehled o svých pravomocech a zodpovědnostech (Janišová, Křivánek, 2013).
- **Zaměstnanecká příručka** poskytne základní informace o společnosti, její historii, struktuře a kultuře a umožní tak nováčkovi zorientovat se v jejích základních údajích. Pracovník má možnost s tímto informačním materiálem odcházet mimo pracoviště a s informacemi se opakovaně ztotožňovat (Armstrong, 2007).
- **Úvodní seminář** pracovníkovi poskytne seznámení s celou organizací a jejími hodnotami, kterými se vyznačuje kultura společnosti. Seminář napomáhá v menší míře k začlenění, ale hlavně k prvnímu zorientování jedince (Janišová, Křivánek, 2013).
- **Mentoring program** zprostředkovává nově příchozímu rady zkušených kolegů. Ti dobře ovládají nejenom jeho náplň práce, ale také znají ostatní spolupracovníky a jejich pravomoci. To nováčkovi ulehčí případné zařizování v jiných odděleních (Wanberg, 2012).
- **Hodnotící rozhovory** slouží v průběhu adaptace jako poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi, ale i přímému nadřízenému ohledně vývoje celého zapracování. V rozhovorech by měl bezprostřední nadřízený zjišťovat spokojenost zaměstnance, jak se sžívá s prostředím společnosti a zapomínat by neměl ani na začleňování do společnosti (Kocianová, 2010).
- **Buddy program** napomáhá nováčkovi se začlenit do sociální sítě společnosti. Jeho role je oproti mentoring programu méně formální a je pro pracovníka k dispozici po dobu několika týdnů. Buddy je určen už předem a napomáhá se seznámením s lidmi i firemním prostředím (Janišová, Křivánek, 2013).
- **Orientační trénink** lze využít při přijímání většího množství nových zaměstnanců najednou. Jde o strukturovaný program, který zahrnuje prezentace vybraných manažerů společnosti. Prezentace představují jednotlivé úseky organizace, její vizi a

cíle, možnosti vzdělání a eventuálních kariérních postupů. Výhodou je dostatečný časový prostor pro sdělení důležitých informací a osobní kontakt s vedením společnosti (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011).

- **Checklist** je určen pro osoby, které jsou zodpovědné za průběh adaptace. Jde o kontrolní seznam skutečností, které by měl nový pracovník znát či ovládat. Pro přehlednost ho můžeme členit podle oblastí (Kasper, Mayhofer, 2005).
- **Rotace práce** je řazena k neefektivnějším metodám seznámení nováčka s organizací v rámci adaptace na nové pracoviště. Nový zaměstnanec postupně plní přidělené úkoly v různých částech organizace v různých obdobích. To zaručí komplexnost poznání pracovních postupů, jejich vzájemnou provázanost a zvýšení pracovní i osobní flexibility (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011).

U každého typu je nezbytné se zamyslet, pro jaké pozice je vhodný a zda je v rámci určité společnosti vůbec využitelný.

### **3.6.5 Novodobé nástroje adaptačního procesu**

Technologické trendy se začínají dostávat také do oblasti lidských zdrojů. Začíná se také objevovat poptávka po komplexnější HR systémy či „digitální HR“, jelikož se snaží držet krok s měnícími se potřebami a chováním zaměstnanců. Software a nejnovější mobilní aplikace pro HR se nyní dokážou přizpůsobit řadě tradičních personálních procesů včetně nábory i adaptace nových pracovníků. Do pole personalistiky se dostává nový nástroj s velkým potenciálem pro práci s lidmi.

#### **Onboarding aplikace**

Onboarding neboli proces zapracování a začleňování nováčka začíná již po dokončení výběrového řízení a sjednání nástupních podmínek. Již v této fázi je příznivé, když je novému pracovníkovi udělen přístup do interaktivního portálu, který je vytvořen pro nenásilnou edukaci a pro seznámení s organizační strukturou. Kvalitní onboarding může být jakousi zárukou, že energie, která byla vynaložena pro hledání a výběr nového zaměstnance, nebyla zbytečná. Onboardingové aplikace umožňují celý proces zautomatizovat a standardizovat. Můžou také ulehčit personálnímu oddělení od zbytečného papírování (Barešová, 2012).

Mobilní aplikace a software pro lidské zdroje mohou obsahovat většinu personálních procesů, jako jsou nábor, psychodiagnostika, hodnocení pracovníků a jejich rozvoj a také jejich adaptaci. Správně vytvořený adaptační proces přesvědčí nově příchozího zaměstnance, že se o něj organizace skutečně zajímá. K tomuto přesvědčení mohou být nápomocné právě již zmíněné technologie a mobilní aplikace. Onboarding aplikaci by si nový pracovník měl stáhnout již několik dní před nástupem do zaměstnání. Díky ní zahájí s novou organizací kontakt a dozví se, jaké úkony ho v budoucích dnech čekají, a zda se na ně může nějak připravit. Novému zaměstnanci je tak udělena možnost prostudovat si strategii společnosti, produktové manuály a jiné firemní dokumenty prostřednictvím aplikace (Benáková, 2012).

### **Task management**

Dalším chytrým pomocníkem, který dokáže smysluplně uspořádat a připravit úkoly pro počáteční náročná období na novém pracovišti, je takzvaný task management. Nový zaměstnanec místo velkého množství papírování a dokumentů na prostudování může zažívat již v prvních hodinách po příchodu do organizace pocit, kdy má některé úkoly zvládnuté a odškrtnuté. Nováček díky tomu nabývá pocitu určitého pokroku v daných cílech a má také přehled o tom, jaké úkoly ho čekají v dalších dnech. Úkoly si může podle sebe rozvrhnout a tím podporovat svou proaktivitu a samostatnost. Elektronická podoba formulářů a dokumentů představuje mimo jiné pro obě strany určitou úlevu a úsporu času. Task list ovšem nevyužívají pouze nově příchozí zaměstnanci, ale je užíván taktéž pracovníky stávajícími, kteří se na adaptačním procesu jedince podílejí. Pokud je systém dobře nastaven a automatizován, může následně napomáhat v monitorování progresu jednotlivých projektů, popřípadě napomoci v případech, kdy vše neběží, jak má (Barešová, 2012).

### **3.6.6 Adaptační program/plán**

Šikýř (2010) rozděluje adaptační program na tři základní části: informování, odborné zapracování a sociální začlenění jedince.

- Informování nového pracovníka obsahuje podstatné skutečnosti, které jsou nutné znát pro výkon práce na pracovní pozici a v organizaci samotné. Patří sem podmínky, požadavky a povaha výkonu práce, cíle a zásady organizace, pracovní řád, předpisy pro ochranu zdraví a bezpečnost práce, systém hodnocení a

odměňování, možnosti rozvoje a vzdělání a podobně. Sdělování těchto informací má za úkol manažer, personalista nebo pověřený pracovník. Sdělení těchto informací může proběhnout ústně, písemně nebo nejlépe kombinací obojího.

- Odborné zapracování obnáší seznámení nového pracovníka s pracovní činností a jejími podmínkami natolik, aby dokázal vykonávat svou práci v nejkratší možné době. Odborné zapracování provádí zkušený spolupracovník nebo manažer. Využívá různé vzdělávací metody. Na pracovišti nováčkovi asistuje, instruuje ho a pověřuje různými úkoly, které následně kontroluje. Mimo pracoviště může nový pracovník navštívit různé semináře týkající se jeho pozice nebo se zúčastnit pracovních porad.
- Sociální začlenění napomáhá novému zaměstnanci překonat počáteční nejistotu a strach z neznámého a vyvolat v něm pozitivní vztah k organizaci, práci a ke kolegům. Začlenění napomáhá manažer, ale důležité je zapojení všech nových spolupracovníků přijatého zaměstnance.

K adaptaci patří také jisté administrativní kroky, které jsou potřeba k uvedení pracovníka na novou pracovní pozici. Tyto kroky obsahují formální náležitosti a standartní shrnutí povinností, aby žádná důležitá skutečnost spojená s pracovním nástupem nebyla opomenuta. Konkrétním prostředkem je myšlen například adaptační plán, který písemně mapuje celý proces adaptace (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011).

Dle Kociánové zahrnuje individuální adaptační plán všechny důležité kroky procesu adaptace pro danou pracovní pozici v časovém harmonogramu. Plán se stává pro nadřízeného, samotného pracovníka i pro kolegy, kteří se na řízení adaptace podílejí, určitým vodítkem v průběhu adaptace. Je velice důležité, aby byl zaměstnanec o průběhu své adaptace informován. Plán adaptace by měl zahrnovat akce, které směřují k adaptaci na úrovni organizace. Tyto akce se vztahují ke všem pracovním pozicím a dále individualizované, které se konkretizují podle pracovního místa. Adaptace by měla proběhnout na pracovní i sociální úrovni. Plánování adaptace by mělo být provedeno porovnáním pracovních nároků a současných předpokladů nového pracovníka. Z porovnání následně vyplyne jak se nároky a předpoklady překrývají. Zjištěný rozdíl se stává podkladem pro přípravu adaptačního plánu. I když je plánování adaptace nesporně prospěšné, nelze ji uskutečnit komplexně. Neformální adaptace musí proběhnout spontánně. Plán může být

vyobrazen pomocí formuláře, na kterém bude mít nový pracovník zaznamenaný časový rozvrh naplánovaných aktivit s odpovědnými osobami, vzdělávací akce, či případný plán rotace. Formulář může obsahovat též data, do kdy musí být dané aktivity splněny a také pole pro potvrzení účasti podpisem (Kocianová, 2010).

Váchal a kolektiv (2013) zdůrazňují, že adaptační plán nového pracovníka musí přihlížet na náročnost pracovního místa, dosavadní zkušenosti přijatého pracovníka a jeho věk. Uvádějí několik nástrojů, které lze během adaptačního plánu využít. Ty jsou zobrazeny i s rozdělením odpovědností managementu v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Adaptační plán

Adaptační nástroj	Odpovědná složka
Komunikace s pracovníkem před zahájením pracovního vztahu, předání kompletních informací	Personální oddělení
Předání a vysvětlení informačních brožur a jiných písemností	Personální oddělení
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Úvodní rozhovor nadřízeného s novým pracovníkem	Přímý nadřízený
Seznámení s kolegy	Přímý nadřízený
Ověřování průběhu adaptace pomocí pravidelných rozhovorů	Přímý nadřízený
Představení ostatních útvarů společnosti	Vedoucí potřebných oddělení
Orientační trénink	Personální oddělení a vedoucí útvarů
Kontrola průběhu a výsledků adaptačního procesu	Personální oddělení



Adaptační nástroj	Odpovědná složka
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální oddělení

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Váchala a Vochozky (2013)*

Během rozhovorů s novým zaměstnancem mají bezprostřední nadřízený či personalista zjišťovat, zda je nováček spokojený, jak se adaptuje na prostředí organizace a jak se začleňuje do pracovního kolektivu. Dále je nutné hovořit o dojmech ze spolupracovníků, práce i organizace jako celku. Po celou dobu je nutné zaměstnanci poskytovat kvalitní zpětnou vazbu. Nadřízený by měl průběžně dohlížet na zvládání pracovních činností a náležitě oceňovat dobré výsledky i snahu (Kocianová, 2010).

### **3.6.7 Vzdělávání nových zaměstnanců v průběhu adaptace**

Vzdělávání lze chápat jako institucionalizovaný a organizovaný způsob učení. V organizaci má dvě základní funkce. Zvýšení dlouhodobé i krátkodobé výkonnosti a rozvoj všech druhů způsobilostí. Podle svého obsahu má konkrétní vzdělávací aktivita několik funkcí: orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, změnová, inovační a motivační. Pro proces adaptace nového zaměstnance je nejvýznamnější vzdělávání funkční, které má povahu odborné přípravy. Zajišťuje, aby mohl nový pracovník úspěšně vykonávat svou pracovní činnost standardním způsobem. Vzdělávání touto formou je obvykle realizováno přímo na pracovišti stylem on-the-job-training, pomocí rotace práce nebo ve spolupráci s mentorem (Hroník, 2007).

### **3.6.8 Vyhodnocení adaptačního procesu**

Úspěšnost a účinnost adaptačního procesu není vždy zaručena pečlivě vypracovaným adaptačním plánem, byť je dobře zavedený. Pravou podmínkou pro to, aby byl program účinný je průběžná kontrola plnění zadaných úkolů a kvalitní závěrečné ohodnocení. Pokud vyhodnocení adaptačního plánu proběhne jen na formální úrovni, očekávaný výsledek se patrně nedostaví. Pravým smyslem adaptace je, aby pracovník na základě vyhodnocení byl schopen pochopit jeho případný rozvoj pracovní kariéry (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Na začátku procesu adaptace je nově přichozímu zaměstnanci přidělen konkrétní stávající zaměstnanec, který nováčka procesem provádí a je za adaptaci svým způsobem zodpovědný.

Na konci adaptačního procesu by měl být schopný zhodnotit, zda všechny kroky proběhly úspěšně. Při závěrečném vyhodnocování má být vymezen dostatečný prostor pro předání zpětné vazby mezi pracovníkem a manažerem (Depoo a kol., 2021).

Výsledkem adaptačního procesu je adaptace zaměstnance, pro kterou jsou signifikantní odvedené výsledky práce z pohledu kvantifikovaných a verbálně hodnotitelných kritérií. Dále také integrace do sociální skupiny, například frekventovanost spolupráce s ostatními kolegy na pracovišti. Posouzení adaptivnosti má na starost vedoucí organizační jednotky, patron či spolupracovníci. Na druhou stranu je dobré vyslechnout názor na celý adaptační proces od hodnoceného. Personální útvar může využít informací pro zlepšení adaptačního programu (Dvořáková, 2012).

Stýblo (2003) popisuje vyhodnocení adaptačního procesu takto:

- Pro začátek je nutné jasně vytyčit adaptační program a plán.
- V průběhu adaptace je nutné proces kontrolovat a vykonávat pravidelné vyhodnocování dílčích kroků a posuzovat jejich efektivitu.
- V případě, kdy se jedinci nedaří plnit zadaný obsah nebo se nedaří dodržet časový plán, je nutné proces usměřňovat žádoucím směrem.
- Pro zakončení procesu adaptace poslouží řízený rozhovor s novým pracovníkem. Při něm je nutno posoudit přínosy adaptace nebo případné nezdary, dále se při rozhovoru probere další rozvoj pracovníka. Do rozhovoru je vhodné zapojit také personalistu a mentora.

Organizace si sama stanoví cíle, které by adaptační proces měl naplňovat. Právě tak důležité jsou také cíle nového pracovníka. Je tedy nutné již v předstihu určit, jaké cíle má adaptační proces následovat, určit které informace je potřeba pracovníkovi předat a jak dlouhé časové období bude pro tento proces stanoveno. Dále je samozřejmě nutné zvolit zodpovědné osoby a tréninkové metody (Foot, Hook, 2002). Urban (2012) dodává, že je nutné pracovníka přesvědčit, že žádný doplňující dotaz není chybný.

### **3.7 Motivace**

Aby energie, která byla obětována na celý proces adaptace nebyla vynaložena zbytečně, je nutné zaměstnance motivovat k setrvání ve společnosti a dále také k těm nejlepším výsledkům.

Motivace se v dnešní době řadí mezi oblíbené pojmy. Být sám správně namotivovaný nebo dokonce umět namotivovat druhé je považováno za mimořádnou skutečnost. Motivace je totiž důležitým faktorem úspěšnosti. Společnost od uchazečů o práci očekávají, že budou iniciativní, aktivní a také motivovaní. Motivace se považuje za samozřejmou kvalifikaci a vlastnost. U zaměstnanců ve vedoucích pozicích se očekává kromě jejich vnitřní motivace také schopnost nadchnout k práci ostatní a tím je správně motivovat (Niermayer, Seyffert, 2005).

Každá společnost by ráda dosáhla trvale vysoké úrovně výkonu svých pracovníků. Toho dosáhnou nejlépe tím, že budou věnovat svou pozornost příhodným způsobům motivování zaměstnanců. Můžou využít různé formy odměn, stimulů, podmínek práce, ale i vedení pracovní činnosti. Záměrem je formovat a zlepšovat motivační procesy a pracovní prostředí, které jednotlivé pracovníky povedou k dosahování výsledků, které od nich očekává management (Armstrong, 2007).

## **4 Praktická část**

### **4.1 Charakteristika společnosti**

Společnost Mahle má nyní sídlo v německém Stuttgartu a je jedním z největších dodavatelů pro automobilový průmysl. Nazývá se také průkopníkem mobility budoucnosti, jelikož se snaží o efektivnější, ekologičtější a také komfortnější dopravu za pomoci neustálého vylepšování spalovacích motorů, zesilování využití alternativních paliv a prosazování e-mobility. Společnost Mahle se zabývá důležitými otázkami, které se zabývají technologiemi klimatizací a také pohonnými jednotkami. Výrobky této skupiny lze najít na každém druhém vozidle po celém světě. Dodávají komponenty také pro železniční dopravu nebo mobilní či námořní stroje. Nyní najdeme pobočky této společnosti na pěti kontinentech, kde v přibližně 160 výrobních místech a ve 12 hlavních vývojových a výzkumných centrech vyvíjí a vyrábí přes 72 tisíc zaměstnanců perspektivní systémy a produkty. Hlavní vývojová centra se nachází ve Velké Británii, Španělsku, Lucembursku, Slovinsku, USA, Brazílii, Číně, Japonsku, Indii a v Německu. Pracuje zde přibližně 6 100 vývojových inženýrů, kteří se zabývají inovativními postoji mobility pro budoucnost (Mahle, 2020).

#### **4.1.1 Historie Mahle**

V roce 1920 zakládá pilot a inženýr Hellmuth Hirth s dalšími malou dílnu ve městě Kannstadt v Německu, kde využívá své znalosti motorů a konstruuje dvoutaktový motor. Dílna se jmenuje „Veruchsbau Hellmuth Hirth“, když do ní vstupuje 1. prosince 1920 Herman Mahle. Tento den je brán jako den vzniku dnešní skupiny Mahle. Brzy vyvěrá na povrch, že pouhé provádění motorových zkoušek není cesta a vzniká potřeba budování ziskové výrobní linky, díky které by bylo možné financovat probíhající testy motorů. V této době se vyrábějí písty převážně z litiny, ale Hirth s Mahlem volí cestu pístů pro spalovací motory z lehkých slitin. V roce 1922 nastupuje do továrny bratr Hermanna Mahle Ernst Mahle jako vedoucí inženýrství. Netrvá dlouho a oba bratři jsou jmenováni výkonnými řediteli společnosti. V roce 1924 je společnost přejmenována na Elektronmetall GmbH díky sloučení s Chemische Fabrik. V roce 1927 vyvíjí první píst s řízenou expanzí v Německu a následně v roce 1931 první píst s hliníkovým kroužkem na světě pro dieselové motory. V roce 1938 přichází přeměna na MAHLE KG. Společnost expanduje a před 2. světovou

válkou se stává jedinou společností v Německu, která tvoří výrobky ze slitiny hořčíku lité pod tlakem. V roce 1964 se bratři rozhodují učinit ze svého soukromého vlastnictví ve společnosti variantu soukromé nadace Mahle (Goroncy, Hammer, 2015).

## **4.2 Mahle Behr Mnichovo Hradiště**

MAHLE má v České republice tři závody v Holýšově, v Ostravě a v Mnichově Hradišti. Pro výzkum byl zvolen závod v Mnichově Hradišti, který je založen roku 1998 jako Hella Behr a zabývá se produkcí topení, ventilace a klimatizace pro osobní automobily. Od roku 2002 vystupuje společnost pod názvem Behr-Czech a zabývá se produkcí chladících modulů pro osobní a nákladní automobily a výparníků. V roce 2013 se Behr integruje do Společnosti Mahle. Nyní zaměstnává 1100 lidí a rozkládá se na ploše 65.000 m<sup>2</sup>, z čehož 43.300 m<sup>2</sup> je výrobní plocha. Mezi jeho zákazníky patří známé automobilové firmy, jako jsou BMW, Jaguar, Audi, Škoda, Renault, Volvo, Land Rover, MAN, Iveco, Volkswagen a PSA Groupe (Mahle, 2020).

### **4.2.1 Motivační program společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště**

Mahle Behr Mnichovo Hradiště nazývá svůj motivační program jako „MAHLEforME“. V tomto programu naleznou zaměstnanci společnosti široký výběr výhod a benefitů. Na zaměstnance čekají například autobusové svozy, závodní stravování, týden dovolené navíc, zvýhodněné mobilní tarify či podíl na hospodářském výdělku společnosti. V neposlední řadě mohou využít zaměstnaneckých slev u zákazníků společnosti, jako je například Opel a Škoda. Na pracovníky čekají také zvýhodněné ceny zájezdů či příspěvek na penzijní připojištění. Mahle se snaží pro své zaměstnance vyvíjet také zdravotní program, který pracovníkům nabízí očkování proti chřipce, masáže zad a karpálních tunelů.

### **4.2.2 Organizační struktura společnosti**

Organizační struktura závodu Mahle Behr Mnichovo Hradiště je rozdělena na centrální a lokální funkce. Mezi centrální funkce společnosti patří personální oddělení, IT, nákup nevýrobního materiálu a investic a finance. Mezi lokální oddělení, které slouží pouze pro tento závod, se řadí oddělení kvality, logistiky, procesní inženýrství, kontroling, technické oddělení společně s HSE a výroba.

### **Personální oddělení**

Personální oddělení pojímá 13 pracovníků, včetně mzdových účetní. Toto oddělení je řízeno mateřskou společností a zastává svou funkci pro více závodů v Česku, ale i na Slovensku. Pracuje zde 7 personálních pracovníků a každá z nich provádí jinou pracovní činnost. Zajišťují HR marketing, vybírání a přijímání zaměstnanců, různé tréninky, rozvoj zaměstnanců a standartní agendu jak pro vlastní, tak i pro leasingový personál. Mzdová účtárna, která je též řazena do personálního oddělení, zaměstnává 5 pracovníků.

### **Informační systémy**

V oddělení informačních systémů neboli zkráceně z anglického jazyka IT oddělení jsou zaměstnání celkově tři pracovníci. Pokrývají služby pro 5 českých sdružených závodů. Jejich úkolem je každodenní výpomoc všem zaměstnancům neboli IT Servis a správa sítě. Další úlohou jsou vývojové aktivity Software a Hardware ve spolupráci s centrální funkcí.

### **Nákup nevýrobního materiálu a investic**

Oddělení nákupu nevýrobního materiálu a investic zastoupené v Mnichově Hradišti slouží také pro další 2 závody ze skupiny Mahle v České republice. Mají za úkol, jak už napovídá název oddělení, nákup nevýrobního materiálu a investičního majetku. V tomto oddělení pracuje 7 lidí.

### **Finanční oddělení**

Finanční oddělení má 16 zaměstnanců. Vedou finanční účetnictví pro závod v Mnichově Hradišti a také pro další čtyři české a slovenské společnosti skupiny Mahle. Mají na starosti správu majetku společnosti. Dohlíží na útraty a rozpočty jednotlivých oddělení, obstarávají pohledávky a závazky společnosti, včetně fakturací. Součástí jsou také zaměstnanci, kteří obstarávají investiční majetek.

### **Kvalita**

Úsek kvality pojímá celkem 23 zaměstnanců. Toto oddělení je diverzifikováno podle činnosti jednotlivých týmů. Sériová kvalita kontroluje, zda výroba funguje podle předem stanovených norem. Náplní jejich práce je uvolňování výroby, řešení interních kvalitativních problémů a reklamací a pravidelné auditování kvality. O agendu sériové kvality pečují 12 zaměstnanců. Dalším pododdílem je zákaznická kvalita, kde je prioritou péče o zákazníky.

Zde jsou zaměstnání 4 pracovníci a jejich hlavní agenda sestává primárně z řešení kvalitativních zákaznických reklamací a celková podpora pro všechny zákazníky. Dále dodavatelská kvalita s pěti zaměstnanci, která řeší zlepšení kvality dodavatelů a jejich rozvoj. V neposlední řadě je do oddělení kvality řazena také laboratoř a měřící středisko, které pojímá tři pracovníky. Jsou zodpovědní za všechna interní měření, zajišťují produktový audit a interní testy výrobků. Mají na starosti také správu a kalibraci měřících zařízení. Další 2 zaměstnanci se starají o systém řízení jakosti. Provádějí interní audity a podporují externí audity ať už jsou to audity zákaznické nebo audity certifikačních společností. Dále zajišťují správu Systému řízení kvality. V celé firmě platí základní pravidlo: „Kvalita se musí vyrábět a ne kontrolovat.“

### **Logistika**

Oddělení logistiky je druhým největším oddělením. Pracuje zde přes 120 pracovníků. Celé oddělení sestává z několika pododdělení. Tým plánování materiálu má na starost sestavování plánů nákupu materiálu, který je dále použit pro výrobu. Koordinuje dopravu výrobního materiálu v závodě tak, aby tam byl právě včas a zároveň, aby se netvořily zbytečné zásoby. Pododdělení zákaznické logistiky se zabývá prodejem hotových výrobků zákazníkům. Koordinují dopravu výrobků k zákazníkům v množství a čase, který si objednají. Výrobní plánování má za úkol připravovat krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány výroby. Celní oddělení zajišťuje proclívání materiálu i hotových výrobků a celkové řešení celní problematiky. Změnová služba koordinuje náběhy nových výrobků do výroby a rozběhnutí sériových změn, které se týkají výroby. Od chvíle, kdy je požadována určitá změna, po dobu, kdy je implementována do výroby, je potřeba provést stovky kroků. Tým balení výrobků obstarává vývoj procesů balících materiálů, včetně jejich objednání a dodání do závodu. Sklad hotových výrobků a expedice zajišťuje skladování a odesílání hotových výrobků zákazníkům – štítkování a nakládku. Sklad materiálu přijímá přichodící materiál a uskládá ho. Závodová logistika interně manipuluje s materiálem ze skladu do výroby a na výrobní linky a po dokončení výroby vozí hotové výrobky do skladu hotových výrobků.

### **Technické oddělení společně s HSE**

Technické oddělení je rozděleno na dvě části – Správa budov a Výrobní údržba. Pojímá celkem 40 zaměstnanců. Správa budov má na starosti generátory dusíku, záložní generátory,

vytápění, chlazení, ventilaci a všechny ostatní technologie spojené s vlastní budovou. Zajišťuje opravy, údržbu všech staveb a dbá o dodržování požární bezpečnosti v rámci závodu. Koordinuje také úklid a ostatní údržbářské činnosti zajištěné externí firmou. Oddělení Výrobní údržby má na starost opravy výrobních strojů a zařízení. Oddělení Health and Safety, Environment se zabývá bezpečností a ochranou zdraví při práci a enviromentálními službami, které zahrnují odpadové hospodářství, exhalační limity apod. Pro nové stroje a zařízení definuje standardy bezpečnosti. Jeho úkolem je také dohled na dodržování všech pravidel a vyšetřování pracovních úrazů. V neposlední řadě také zajišťuje systém HSE a pravidelnou certifikaci podle příslušných norem.

### **Procesní inženýrství**

Oddělení procesního inženýrství má ve společnosti Mahle zastoupení 34 zaměstnanců. Tato sekce je dále rozdělena do několika pododdělení. První z nich má na starosti zavádění nových procesů a produktů do výroby. Všechny nové výrobky a procesy jsou tedy těmito kolegy připraveny k řádné výrobě. Druhá oblast má za úkol zavádění technických změn do výroby. Třetí pododdělení Optimalizace výroby se zabývá kontinuálním zlepšováním všech výrobních procesů. Další tým zaopatřuje správu výrobního systému. Což znamená, že určuje pravidla, podle kterých se vyrábí, toto pododdělení je nazýváno také jako „Mahle production system“. Zaměstnanci se v oddělení optimalizace různě překrývají a nejčastěji jsou organizováni v důsledku výrobních fraktálů.

### **Kontroling**

V oddělení kontrolingu je zaměstnáno 7 pracovníků, kteří mají na starosti měsíční kvartální a roční reporting neboli výkaznictví. Sestavuje také střednědobé (roční) a dlouhodobé (pětileté) plány. Navazujícím úkolem tohoto oddělení je forecasting, neboli „předpovídání budoucnosti“. Jde o odhadování vývoje trhu a různých scénářů, které mohou nastat. Periodicita forecastování je jednou měsíčně. Toto oddělení zajišťuje také finanční a nákladové analýzy, které mají napomoci ke zlepšování ekonomické výkonnosti celého závodu.

### **Výrobní oddělení**

Celé výrobní oddělení společnosti je rozděleno na čtyři fraktály podle produktu, který je na místě vyráběn.



## **AC**

Výroba se zkratkou AC nebo Airconditioning Components zaměstnává cca 250 pracovníků a má na starost výrobu výparníků a topných těles. Tyto součástky se montují do klimatizace a zajišťují komfort v kabině. Výparník zajišťuje v klimatizaci chlazení a topné těleso naopak vytváří teplo. Používají se zde takzvané kazetovací stroje, ve kterých dochází ke kompletaci výparníků. Dále letovací pece, kde se zkompletované výparníky sletují metodou tvrdého pájení v ochranné dusíkové atmosféře. Nakonec se výparníky doplní expanzním ventilem a otestují se na těsnost pomocí helia. Poté už mohou být buď odeslány zákazníkům, nebo se mohou montovat do klimatizačních jednotek

## **ET**

Ve výrobě se zkratkou ET neboli Engine Cooling Truck pracuje cca 250 zaměstnanců a zabývá se výrobou chladících modulů, chladičů vody a vzduchu pro nákladní vozy. Tyto součástky zajišťují ve voze chlazení motoru. Chladiče se nejdříve kompletují v kazetovacím stroji. Sletují se v pecích pomocí tvrdého pájení a následně se na ně nalisují nebo navaří vodní nebo vzduchové tanky. Na závěr se montují na modulárních linkách do konečných modulů, které se ve speciálních obalech posílají přímo na výrobní linky výrobců nákladních vozů.

## **AM**

Výroba se zkratkou AM neboli Airconditioning Moduls zaměstnává cca 280 pracovníků a zajišťuje montáž ventilačních a klimatizačních jednotek do osobních automobilů. Na devíti komplexních montážních linkách se montují klimatizační jednotky pro různé osobní automobily. Nejkomplikovanější z nich jsou složeny až z 500 odlišných komponentů.

## **IM**

Výroba se zkratkou IM neboli Injection Molding má 55 zaměstnanců a obstarává vstřikování a vibrační svařování plastů. V této výrobě je využíváno 17 vstřikovacích strojů s různou uzavírací silou. Tyto stroje vstřikují plastové díly o hmotnosti od několika gramů až do dvou kilogramů.

### 4.3 Vyhledávání, výběr a nábor zaměstnanců

Společnost Mahle Behr Mnichovo Hradiště má na získávání nových zaměstnanců pododdělení takzvaný „Nábor“ v oddělení personálním. Jelikož se jedná o velkou společnost, která zaměstnává 1100 pracovníků, probíhají náborové akce na denní bázi. Náborářky mají za úkol na základě jasně daných specifikací zajistit vhodné uchazeče pro dané pozice. Zaměstnanci Náboru, stejně tak jako ostatní, musí dodržovat zákoník práce, pracovní řád, ale také interní osnovy mateřské společnosti. Pro inzerci se společnost snaží využívat co nejvíce kanálů. Pracovnice HR tvrdí, že nabídky práce inzerují na všech známých pracovních portálech jako je jobs.cz, prace.cz, pracezarohem.cz a další. Nabídky prý inzerují také na svých sociálních sítích, webových stránkách, v rádiích či letácích.

Pro nábor a výběr všech pozic má personální oddělení k dispozici určitý dokument s požadavky, který je zpravidla vypracován vedoucím oddělení, který potřebuje rozšířit svůj pracovní tým. Při obsazování pracovních pozic je ve společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště preferováno interní výběrové řízení. Personalistka zmiňuje, že tito lidé jsou pro ně vhodnější, jelikož už znají firmu jako takovou, její strukturu a procesy. Aby co nejlépe využili tohoto potenciálu všech stávajících pracovníků, provádějí s každým zaměstnancem takzvané „roční dialogy“. Při těchto dialogích přímý nadřízený zjišťuje od zaměstnance, jaké cíle si v organizaci klade a zda by neměl zájem o kariéerní růst. Vedoucí oddělení AC v rozhovoru zmiňuje, že on sám se snaží zaměstnance trochu pobídnout, jelikož nejsou všichni natolik průbojní. Pokud má pracovník o kariéerní růst zájem, je mu udělena dohoda na půl roku, která slouží jako zkušební doba, ovšem bez možnosti propuštění. V této zkušební době je mu v odůvodněných případech předešlá pozice přidržována, kdyby s novou pozicí nebyl spokojen natolik, aby v ní setrval. Běžně se již po třech měsících vyhodnotí, jak pracovník novou pozici zvládá a zda v ní bude schopen setrvat i nadále.

Pro složitější profesní funkce využívá společnost Mahle personální agenturu, která jim napomáhá s přímým nábořem. Tyto společnosti kromě inzerce zapojují sofistikované vyhledávací metody, které využívají rozsáhlých sítí profesních kontaktů. Mají k dispozici oborové databáze a oslovují jedince napřímo. Společnost Mahle má dlouhodobou spolupráci s nejmenovanou personální agenturou, která pro ně vyhledává převážně manažerské pozice a pozice specialistů. Pokud je agentura úspěšná, domluví adeptovi pohovor. V den pohovoru přijíždí kandidát společně s headhunterkou, která je přítomna i v době pohovoru. Dalšími

zúčastněnými jsou personalistka, vedoucí oddělení a poslední kolo pohovoru si bere na starost generální ředitel. Nábor bývá u těchto pozic tříkolový.

Pro jednodušší kancelářské pozice vyhledává tým personalistů kandidáty sám. Po vyvěšení inzerátů na všechna vhodná místa, včetně interních prostor závodu i sesterských závodů, čekají na zpětnou vazbu kandidátů. Při pohovoru se budoucím zaměstnancům pomocí elektronických testů vytváří osobnostní profil, který společnosti pomáhá odhalit osobnostní předpoklady kandidáta. Ty jsou pro zaměstnání podle personalistky stejně důležité jako kandidátovi schopnosti a dovednosti. Personalistky mají na starost probrat příchozí životopisy a vybrat ty, které odpovídají specifikacím. Vhodní kandidáti jsou pozváni na pohovor, kterého se zúčastní kromě personalistky také vedoucí oddělení a někdy také teamleader. Pohovory na kancelářské pozice mají zpravidla jedno kolo.

Nábor dělnických pozic je značně odlišný. Nábor těchto pozic má na starost personální oddělení. Pro tuto funkci nejsou natolik důležité životopisy. Pokud se kandidát přihlásí do výběrového řízení bez něj, personalistka se ho po telefonu doptá na zkušenosti a další věci, které jsou potřeba znát a které by normálně vyčetla z životopisu kandidáta. Na pohovoru je přítomna pouze personalistka. Pokud kandidát pohovorem projde, čeká ho rozhovor s mistrem, který mu následně ukáže také výrobu. Jde jen o zběžné představení, aby si kandidát uměl lépe představit náplň práce.

Personalistka při rozhovoru také sděluje, že zpětnou vazbu o výsledku dávají také kandidátům, kteří při pohovoru neuspěli.

## **4.4 Adaptace zaměstnanců**

### **4.4.1 Zahajovací školení s personálním oddělením**

Společnost Mahle Behr Mnichovo Hradiště má od své mateřské společnosti zadanou směrnici pro adaptaci zaměstnanců. Směrnice vymezuje pravidla pro onboarding neboli adaptaci nových i stávajících pracovníků v rámci vnitropodnikového přesunu pracovníků na jiné pozice. V rámci adaptačního procesu získává nový pracovník informace o společnosti, její struktuře, výrobcích a historii. Součástí onboardingu je podrobné seznámení s pracovištěm, úkoly a kolegy. Za onboarding nových pracovníků přebírá po úvodním sezení zodpovědnost přímý nadřízený nováčka. Úvodní sezení má na starost personální oddělení.

První pracovní den, kdy zaměstnanec podepíše pracovněprávní dokumenty se zaměstnanci z personálního oddělení, začíná proces adaptace. Na pracovníky personálního oddělení se zaměstnanec v budoucnu může obracet ve veškerých otázkách souvisejících se mzdovou či personální agendou nebo dojde-li k jakékoliv změně údajů zaměstnance. Personalistka zaměstnanci také vysvětluje princip žádání o dovolenou a omluvení nemoci a sděluje mu, kdy přichází výplata.

Následuje nástupní školení, které je povinné pro každého nově přichozího zaměstnance bez ohledu na pracovní pozici. Úvodní setkání s personalistkou se koná v zasedací místnosti v oblasti sekretariátu, jelikož se ho někdy zúčastní i více nově přichozích zaměstnanců najednou. Personalistka na začátku nově přichozímu zaměstnanci přidělí jeho čipovou kartu a vysvětlí mu, jak s ní zacházet a k čemu slouží. Na úvodním sezení probíhá sdělení základních informací o společnosti, její historii a činnostech. Tato přednáška se běžně vykonává za pomoci PowerPoint prezentace.

Při úvodním sezení personalista seznamuje nováčka s nutností zdravotní prohlídky. Závod v Mnichově Hradišti má svého firemního lékaře, tudíž je kandidátovi nabídnuta možnost provést prohlídku tam. Zdravotník dojíždí do závodu tři dny v týdnu. Kromě vstupních prohlídek zajišťuje pro pracovníky také prohlídky periodické.

Po nástupním školení jsou nováčkům důkladně popsány zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Informativní přednášku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci má na starosti bezpečnostní technik. Součástí závodu je také výroba, kde musí být dodržována určitá pravidla. Mezi ně patří například používání přidělených osobních ochranných prostředků – vesta a boty s kovovou špičkou. Tyto pomůcky musí zaměstnanci využívat při průchodu všemi výrobními prostory. Pomůcky si zaměstnanci po schůzce vyzvedávají pomocí své čipové karty ve výdejně osobně ochranných pracovních pomůcek.

Na konci sezení se personalistka společnosti telefonicky spojí s vedoucím oddělení, do kterého nový zaměstnanec spadá. Ten si pro nováčka přichází k zasedací místnosti a odvádí si ho na určené pracoviště. Úvodní sezení je stejné pro všechny pozice. Dál už se proces liší podle pozice, do které nový zaměstnanec nastupuje.

## **Kancelářské pozice**

Pro kancelářské pozice je běžné, že vedoucí hned po příchodu do kanceláře představuje nováčka všem jednotlivcům z týmu, nebo přidělí nováčka jednomu z jeho nově nabytých kolegů, aby ho seznámil s ostatními a ukázal mu prostory kanceláří. Z rozhovorů bylo zjištěno, že se zaměstnanci není vždy procházena celá společnost. Jediní jsou zpravidla ukázána místa, která bude při výkonu své práce potřebovat, například kantýna, toalety či kanceláře oddělení, která spolu kooperují.

Pracovní zaškolení na přidělenou pozici taktéž začíná již prvním dnem nástupu do zaměstnání, hned po zahajovacím školení s personalistkou společnosti. Školení se značně liší podle pracovní funkce. Pro kancelářské pozice bývá adaptační proces delší, v rozmezí tří až šesti měsíců. Pro tyto funkce je ve společnosti Mahle běžné, že nového pracovníka zaškoluje pracovník, který odchází a na jehož místo byl přijat pracovník nový. Pokud je tým naopak o nového zaměstnance rozšířen, zaučuje ho vedoucí oddělení, team leader, či přidělený kolega, který problematice rozumí. V některých případech nový zaměstnanec postupně obchází své kolegy. Každý z nich zaučí nového zaměstnance v určitém okruhu, kterému nejvíce rozumí. V případě manažerských pozic jde často o kombinaci zaškolení od odcházejícího pracovníka, vedoucího týmu, přímého nadřízeného či celého týmu.

Zvláštní skupinu tvoří specialisté. Ti mimo zaučení na svou pracovní činnost absolvují ještě kolečko po výrobě. Toto „kolečko“ slouží specialistům k podrobnému poznání procesů výroby. Specialista je přiřazen mezi stále zaměstnance výroby na několik dní a někdy i týdnů, podle potřeby.

## **Pracovník výroby**

První pracovní den zaměstnanec podstoupí zahajovací školení s personalistkou, jak již bylo zmíněno výše. Pokud jde o agenturního pracovníka, není v prvním dni obsažena agenda, která se přímo týká pracovněprávního vztahu. Tyto skutečnosti pracovník absolvuje s již zmíněnou agenturou.

Druhý den se pracovník začíná učit se všemi systémy, které během svého výkonu práce bude potřebovat. První systém, kterým zaučení začíná je nazýván zkratkou MES (Manufacturing executive system). Tento systém slouží pro řízení výroby. Zaměstnanec se v systému učí,

jak se zaevidovat na pracovišti, porozumět výrobním plánům, jak zaznamenávat v jakém stavu je pracoviště, kolik toho za daný čas vyrobil a jak se zaznamenává, když je něco špatně.

Dalším systémem, se kterým se pracovník druhý den zaučení seznamuje je SAP. Tento program slouží k takzvanému zadávání výroby. Zaměstnanec po vyrobení produktu vytvoří štítek, nalepí na daný kus a naskenuje do programu, aby bylo jasné, kolik toho vyrobil. Někdy se pro zrychlení procesu štítkují krabice po více kusech. Učí se také zaznamenávat spotřebu materiálu a žádosti o něj.

Následuje zaučení s programem ERFEL (Failure erfassung). Do Erfelu se sbírají údaje o neshodných výrobcích. Musí zaznamenat kolik jich bylo a jaké měly chyby. Zaměstnanec nemusí do programu chyby vypisovat. Je zde vypracováno menu s několika chybami a pracovník pouze vybírá jednu z nich. Celý systém funguje online, aby se chyby daly ihned operativně řešit.

Navazuje zaučení zacházení s funkcí Q-stop (Quality stop). Pracovník je obeznámen, za jakých podmínek musí výrobu zastavit. Jaké množství špatných kusů je ještě přípustné, jaká jsou alternativní řešení a kdy je nutné využít právě zastavení výroby. Kromě obeznámení s pravidly funkce se pracovník učí, jak ho prakticky vykonat.

Posledním bodem programu PM (Productive maintenance – produktivní údržba). V tomto oddíle se pracovník dozví, jak stroj udržovat a čistit. Zjišťuje, jaké úkony je nutné na určitých strojích vykonávat a v jakých časových intervalech, některé části je třeba čistit každý den, jiné jednou týdně apod. Pracovník se také učí vyřešit drobné závady, aby nedošlo k přehlcení techniků. Celý druhý den je pracovník zaučen spíše obecně, je mu vysvětleno vše, co je pro různá pracoviště univerzální.

Třetí den zaučení se pracovník konečně dostává do místa výkonu práce. Zaučení se již liší podle místa výkonu práce, začíná být tedy specifické. Zaměstnanec je nejprve od svého mistra poučen o rizicích, které mohou při výkonu práce nastat při nedodržování stanovených pravidel. Zaměstnanec musí například nosit ochranné brýle či chodit po předem vytyčených místech, které jsou zvýrazněny na podlaze celé výroby. Trasy jsou vyznačeny kvůli provozu vysokozdvížných vozíků. Pracovník je následně přidělen na konkrétní pracovní místo. Pracovní pozice bývají zpravidla po dvou. Zde mu druhý pracovník nejdříve předvádí, jak se která činnost vykonává a nováček jen pozoruje. Následně začíná pracovníka napodobovat

a pokud si neví s něčím rady, má možnost se ptát. Stálý pracovník na něj dohlíží, zda dělá vše správně, ale přitom odvádí svou práci.

#### **4.4.2 Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení**

Kvalitativní sběr dat proběhl pomocí polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou HR společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště. Položené otázky byly dopředu připravené a podle plynoucího kontextu se mírně měnily. Otázky se týkaly především řízení lidských zdrojů, nábory zaměstnanců a jejich následné adaptace. Rozhovor probíhal v oddělení personalistiky přímo v Mnichově Hradišti v pátek 18. února. Jméno zaměstnankyně zůstane na její žádost v anonymitě. Zaměstnankyně byla nejprve obeznámena s tématem diplomové práce

##### **Jak dlouho ve společnosti pracujete v oblasti HR?**

*„14 let.“*

##### **Můžete, prosím, shrnout jakým vývojem prošlo personální oddělení za dobu Vaší přítomnosti?**

*„V roce 2008, když jsem nastoupila, měli jsme na starost jen tento závod a dělali jsme převážně nábor, vzdělávání zaměstnanců a reporting. V roce 2010 byl postaven závod v Ostravě, za který jsme převzali zodpovědnost. Hlavním cílem bylo vybudovat tam personální oddělení jako u nás. Roku 2015 jsme převzali závod v Holýšově a implementovali jsme veškerou dokumentaci do SAP. Ve stejném roce přišel také talentový management. Díky tomu několik pracovníků získalo vyšší kvalifikaci. V roce 2016 jsme začali pracovat na spokojenosti pracovníků. Dělali jsme průzkumy a zaváděli diskuze s managementem a zajišťovali systematické koučovací programy. V roce 2020 se v rámci úspor kvůli koronavirové krizi některé věci utlumili. Nyní se snažíme navrátit k tehdejší standardům.“*

##### **Kolik zaměstnanců pojímá Vaše personální oddělení?**

*„Aktuálně je nás tu 5, když počítám čistě personalisty.“*

##### **Jak jste ve Vašem oddělení rozdělení?**

*„Jsme rozdělení podle náplně práce. Já jakožto regionální personální ředitel se starám o Mnichovo Hradiště a další 4 společnosti. Jedna kolegyně se stará o nábor, kromě těch*

*vyšších pozic, o ty starám sama. Další 2 z nás zajišťují trénink a vzdělávání, ať už vstupní nebo periodický, který probíhá nejdéle po roce. Další obstarává běžnou denní agendu, různá potvrzení a podobně. “*

### **Jaké metody využíváte při vyhledávání a nábore zaměstnanců?**

*„To se hodně liší od toho, na jaké pozice kandidáty hledáme. Ale já si troufám říct, že využíváme snad všechny metody, co existují. Inzeráty vyvěšujeme na všechny různé internetové portály, vlastní stránky, na sociální sítě, zadáváme je do různých novin a rádií, dokonce jsme i posílali letáky poštou v okolí. Pro složitější pozice využíváme služeb Direct a executive search – pro manažerské pozice a pozice specialistů. Také u nás funguje takzvaná interní burza práce, kdy vyvěšujeme volné pozice u nás a také v sesterských závodech. Pak u nás funguje „Reférie program“. To znamená, že když nějaký zaměstnanec doporučí nějakého nového a ten u nás vydrží, dostane ten doporučený i ten co doporučil finanční odměnu. Výška té odměny se liší podle obsazené pozice. “*

### **Stanovujete si nějaká kritéria, které musí účastníci splnit?**

*„U nás to funguje tak, že konkrétní oddělení, které hledá, napíše pracovní náplň a kvalifikační předpoklady, podle kterých následně vyhledáváme. “*

### **Jak probíhá výběrové řízení?**

*„To se zase liší podle toho, jakou pozici obsazujeme. Pro dělnické pozice děláme výběrové řízení my, někdy se stane, že nedostaneme ani životopis. Kandidáta se pak doptáme na věci, které nás zajímají. Pro kancelářské pozice jde o běžný výběr. Na základě životopisů pozveme lidi na pohovor. Většinou jde jen o jedno kolo. Pro složitější pozice najímáme personální agenturu, která nám s tím vypomůže. Zde už probíhají standartně dvě až tři kola pohovorů. U některých pozic si nechávám agenturou pomocí elektronických testů vytvořit osobnostní profil kandidátů, při kterých je odhaleno více než jen ty tvrdé dovednosti. “*

### **Kdo je u něj přítomen?**

*„Pro dělnické pozice je to jen personalista a následuje rozhovor s mistrem. Pro další pozice to bývá standartně personalista a vedoucí oddělení, popřípadě teamleader. Pro složitější pozice se může přizvat více vedoucích nebo přímo generální ředitel, který si jedince převezme při posledním kole pohovoru. “*



### **Jak probíhá adaptační proces?**

*„Pro všechny pozice platí, že zaměstnanec absolvuje úvodní školení s personalistou, kde se dozví, jak to u nás chodí. To znamená, kdy chodí výplata, jak se žádá o dovolené, jak se omlouvají v případě nemoci, jak se čipují do práce apod. Dále jsou poučeni o požární ochraně, o ekologii ve firmě, o bezpečnosti a ochraně a bezpečnosti zdraví při práci. BOZP provádí náš technik. Dále vyřešíme pracovněprávní věci, nový zaměstnanec si vyslechne něco o Mahle jako takovém a dále už se to liší podle pozice, na kterou kandidát nastupuje. Dělníci prochází dvoudenním školením a pak jdou do výroby, kde se jich ujme mistr. Pro kancelářské pozice platí, že si je po úvodním sezení vyzvedne vedoucí daného oddělení.“*

### **Jak často u vás probíhá proces adaptace?**

*„Jsme společnost, která zaměstnává 1100 lidí, takže v podstatě každý den.“*

### **Děláte nějaké zhodnocení adaptačního procesu?**

*„My jako personální oddělení ne, to si řeší každý vedoucí individuálně. Máme předepsané akorát takzvané roční matice. To znamená, že každý rok se s každým zaměstnancem udělá rozhovor, jak si ve společnosti vede a jaké cíle si dává na další rok. Tyto rozhovory vede vždy vedoucí se svým oddělením.“*

### **Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále od 1-10 – proč tolik?**

*„To se zase liší podle toho, o jaký druh pozice jde. Myslím, že u kancelářských pozic to máme zvládnuté dobře. Tam bych to hodnotila číslem 8, protože vždy je co zlepšovat. U dělnických pozic jsme si vědomi toho, že jsme na tom špatně. Tam bych hodnotila číslem 4.“*

### **Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?**

*„Pokud to mohu znovu rozdělit podle druhu pozic. Tak kancelářské zase číslo 8. A u dělnických pozic bude znovu moje hodnocení nižší, jelikož na sociální část nezbývá moc času kvůli nárokům na produktivitu. Hodnotila bych tak číslem 6.“*

#### **4.4.3 Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci kancelářských pozic**

Pro zjištění stavu adaptačního procesu byli ve společnosti personálním oddělením vybráni 4 zaměstnanci různých kancelářských pozic, kteří jsou ve společnosti méně než rok, aby měli

proces adaptace v živé paměti. Otázky pro rozhovor byly předem připraveny. Rozhovor probíhal v zasedací místnosti společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště v průběhu pracovní doby jedince. Respondenti byli předem obeznámeni účasti v průzkumu. V den rozhovoru byli telefonicky zváni do zasedací místnosti sekretariátem. Při rozhovoru nebyl přítomen nikdo další. Každému z respondentů byl na začátku vysvětlen důvod rozhovoru. Všichni dotazovaní souhlasili s nahráním zvukového záznamu pro pozdější přepis rozhovoru. Průzkumu se zúčastnili dva muži a dvě ženy. Kvůli rozsahu práce jsou rozhovory shrnuty do komplexních odpovědí na jednotlivé otázky. Celé přepisy rozhovorů jsou připojeny v přílohách. Pomocí tabulky jsou představeni respondenti rozhovorů.

*Tabulka 3 Respondenti polostrukturovaných rozhovorů*

	Délka působení	Pozice	Inzerce
Respondent 1	2 měsíce	Finanční účtárna	Internet
Respondent 2	5 měsíců	Materiálový disponent	Doporučení
Respondent 3	9 měsíců	Procesní inženýr	Internet
Respondent 4	11 měsíců	Pracovník měnové služby	Úřad práce

*Zdroj: Vlastní zpracování (2022)*

### **Jak proběhl Váš první pracovní den/týden? Kdo Vás zaučil, kdo Vám pomohl?**

První den byl u všech respondentů téměř totožný. Proběhla schůzka s pracovníkem HR, kde proběhl podpis smlouvy a úvodní vysvětlení podstatných informací včetně přednášky BOZP. Následně se všichni přesunuli na své oddělení. Někteří tam byli odvedeni personalistou, pro jiné si přišel vedoucí oddělení. Všichni respondenti uvedli, že je se zbytkem týmu seznámil vedoucí oddělení. Tři respondenti zmínili, že je zaučoval kolega, kterému byli přiděleni a poslední jako svého zaučujícího zmínil teamleadera. Všichni dotazovaní uvedli, že první týden byl spíše zaučovací, jeden z respondentů dokonce uvedl, že první týden svého kolegu pouze pozoroval.

### **Dostal/a jste nějaké informace před nástupem?**

Žádný z respondentů nedostal žádné informace k nastudování dopředu. Jeden z respondentů dokonce uvedl: „*Musím říct, že celý popis pozice byl velice vágní, bylo tam vlastně napsáno jen trainee a podrobnosti k tomu, co budu dělat jsem se dozvěděl vlastně až na místě.*“

### **Dostal/a jste adaptační plán/harmonogram jednotlivých kroků adaptace?**

Ani jeden z respondentů neobdržel harmonogram adaptačního procesu.

### **Jak probíhala adaptace po pracovní stránce?**

Kromě jednoho dotazovaného byli všichni zaučeni svým kolegou. Zbýlý jeden byl zaučen teamleaderem. Jeden z respondentů zmínil, že první týden jen koukal kolegyni přes rameno a až pak následně začal pracovat. Dva dotazovaní uvedli, že byli usazeni vedle kolegy, který je zaučoval, ale občasně se ptali i ostatních z týmu. Další z respondentů uvedl, že zezáátku byl zaučován jedním kolegou a následně proběhlo „kolečko“ s ostatními spolupracovníky, kdy ho každý doučil něco dalšího. Tento respondent absolvoval také „kolečko“ po několika linkách výroby, jelikož potřeboval znát procesy výroby pro svou pracovní činnost.

### **Seznámil Vás někdo s kolektivem, popř. jak?**

Dva dotazovaní uvedli, že je s kolektivem seznámil vedoucí oddělení. Jeden dotazovaný řekl, že ho s ostatními seznámil teamleader, kterému byl přidělen vedoucím. Poslední respondent zmínil, že svému týmu byl představen kolegou a ostatním oddělením, se kterými spolupracuje, byl představen vedoucím svého oddělení.

### **Dostal jste nějaké informace také písemnou formu?**

Ani jeden z respondentů nedostal informace písemnou formu. Jeden z respondentů uvedl, že dostal písemně přihlašovací údaje. Další z respondentů při odpovědi zmínil, že by informace v písemné formě uvítal.

### **Víte, jaká je vize společnosti?**

Ani jeden z dotazovaných nebyl schopný na tuto otázku odpovědět.

**Máte s nadřízeným pravidelné schůzky, kde byste hodnotili průběh adaptačního procesu? Popř. schůzku s nadřízeným po skončení zkušební doby?**

Jen jedna z dotazovaných uvedla, že absolvovala pravidelné schůzky se svým nadřízeným. Dotazovaná uvedla, že schůzek se zúčastnila také kolegyně, která ji zaučuje. Během schůzek se probíralo, jak to zaučované jde a co ji čeká v budoucích dnech. Jeden z respondentů zmínil, že byl na začátku upozorněn, že pokud by chtěl něco probrat, tak má přijít za vedoucím oddělení. Další dva zmínili, že se zúčastnili pouze ročních rozhovorů, které však nebyly přímo zaměřeny na jejich adaptaci.

**Jak dlouho Váš onboarding trval? – za jak dlouho jste byl/a schopný/á pracovat bez pomoci druhých?**

Všichni dotazovaní uvedli, že jejich onboarding trval/trvá v rámci měsíců. Dva respondenti uvedli, že jejich onboarding trval přibližně 2-3 měsíce. Jeden z nich dodal, že i tak se občasně na některé skutečnosti doptává i nadále. Další uvedl, že jejich zaučení stále trvá. Jeden respondent delší dobu odůvodňoval tím, že různé druhy práce se dělají v různé období, tudíž se stále učí novým věcem.

**Napadá Vás něco, co by Vám pomohlo s adaptací?**

Tři respondenti uvedli, že byli se vším spokojeni, tudíž je nic dalšího nenapadlo. Jeden respondent zmiňuje, že měl problém s pozdním školením systémů. *„Mně třeba byly daný ty školení až dost dlouho po tom, co jsem je potřeboval. Takže to by bylo určitě lepší dřív, nebo hned na začátku. S těmi firemními systémy totiž musíte pracovat hned od začátku, ale nevíte jak, nebo třeba já ani nevěděl, že je mám používat.“*

**Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále od 1-10 – proč tolik?**

První respondentka dala číslo 10, zmínila že je se vším velice spokojená, druhý respondent dal 9, kvůli občasnému doptávání. Třetí dal číslo 8, kvůli popisu pracovního místa a nutnosti doptávání. Poslední z dotazovaných dal číslo 7-8. Toto hodnocení odůvodnil problémem se zaučením se systémy společnosti.

### **Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?**

Dva z dotazovaných dali plný počet, tedy 10. Jeden dal 9 se slovy, že vždy je co zlepšovat a poslední 8,5.

### **Máte možnost kariérního růstu?**

Všichni respondenti odpověděli, že mají možnost kariérního růstu.

### **Co Vás nyní motivuje nebo, co by Vás mohlo motivovat při Vaší práci k lepším výsledkům?**

Většina z respondentů uvedla, že je nejvíce motivují zkušenosti, které ve firmě dostávají. Jedna respondentka uvedla, že jí motivuje vidina plného úvazku na dobu neurčitou, kvůli hypotéce. Dále by ocenila jazykové kurzy, či jiné vzdělávací programy. Další přidal, že ho motivuje právě možnost kariérního růstu. Třetí respondent uvedl, že ho nic nenapadá. Čtvrtý respondent uvedl, že ho v práci motivuje kolektiv, se kterým je velice spokojený. Dále uvedl, že by ocenil více pozitivní zpětné vazby od vedení. „*Vlastně dostávám informace jen, když se něco pokazí, že by mi někdo řekl, že jsem něco udělal správně, to se neděje, ale určitě by mě to potěšilo.*“

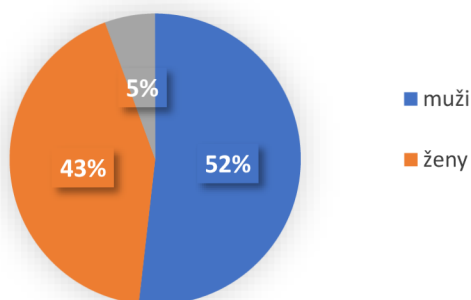
#### **4.4.4 Dotazníkového šetření v oddělení výroby**

Ve společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště bylo provedeno dotazníkové šetření v oddělení AC. Toto oddělení bylo zvoleno přímo vedením společnosti Mahle, jelikož ho označili za problematické. Vedoucí oddělení sdělil, že v tomto oddělení mají problém s brzkým odchodem zaměstnanců právě během adaptačního procesu. Společnost také využila dotazníkového šetření pro přidání otázky, která se týkala spolupráce s ostatními odděleními. Tato otázka nebyla do vyhodnocení zakomponována. Dotazníky byly zaměstnancům předány vždy na začátku směny. Rozdání proběhlo celkově třikrát – pro ranní směnu, pro odpolední směnu a pro noční směnu. Bylo rozdáno celkem 54 dotazníků, které obsahují 5 identifikačních otázek a 16 otázek spojených s adaptací a motivací jedince a místo pro případné komentáře. Dotazník alespoň z části vyplnili všichni dotazovaní a místa pro komentáře využilo 12 z nich. Dotazník je na přání společnosti stručný. Požadavkem společnosti bylo, aby byl dotazník jednoduchý a aby pracovníkům zabralo jeho vyplnění co nejkratší dobu.

První úsek dotazníkového šetření je určen k charakteristice respondentů kvůli identifikaci struktury dotazovaných. Další část se zabývá adaptací zaměstnanců, jejich motivací a možnostmi kariérního růstu.

## Pohlaví

Graf 1 Pohlaví respondentů

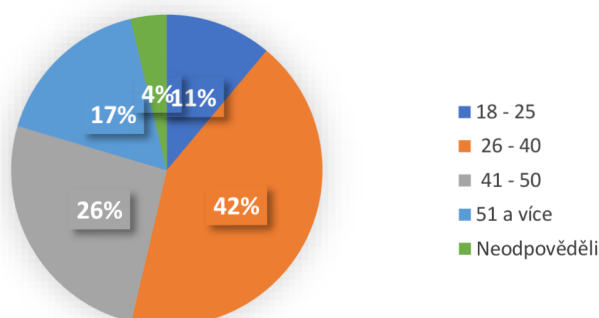


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Z grafu č. 1 je vidět, že dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 52 % (28) mužů a 43 % (23) žen. 5 % (3) dotazníků se vrátilo bez zaškrtnutí tohoto pole.

## Věk

Graf 2 Věk respondentů



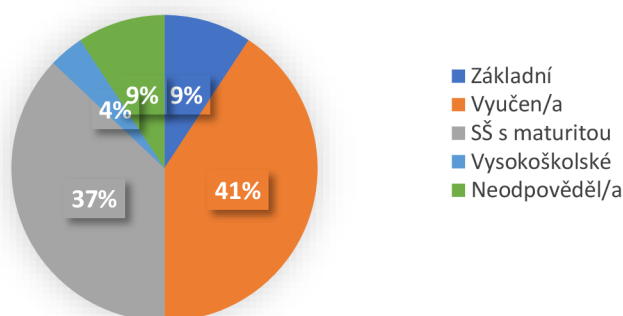
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Ve věku od 18 do 25 let pracuje ve výrobě se zkratkou AC 6 pracovníků. Nejvíce pracovníků tedy 23 je ve věku od 26 do 40 let. Poměrně velkou část, tedy 14, tvoří skupina zaměstnanců

ve věku od 41 do 50 let. Ve věkové skupině nad 51 let pracuje v tomto oddělení 9 zaměstnanců. Zbylí 2 respondenti na tuto otázku neodpověděli.

### Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

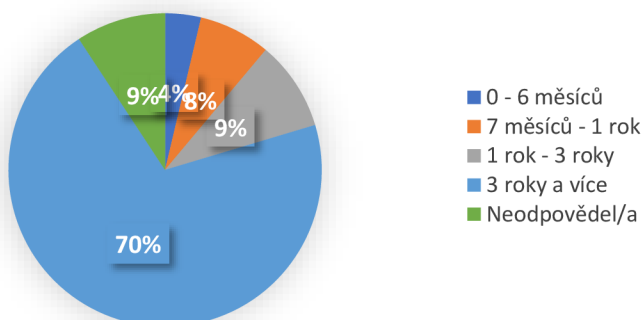


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Dle grafického znázornění lze vyčíst, že většina zaměstnanců, tedy 41 %, je vyučena. O něco menší část, tedy 37 %, absolvovalo střední školu s maturitou. 9 % z dotazovaných uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání základní. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním jsou v oddělení jen ojediněle v celkovém zastoupení 4 %. Tito 2 zaměstnanci jsou ve věkové kategorii 26-40 let a jsou ve společnosti krátkou dobu. Je tedy možné, že toto zaměstnání je pro ně spíše přechodné. 9 % respondentů na tuto otázku vůbec neodpovědělo.

### Doba působení ve společnosti

Graf 4 Doba působení ve společnosti

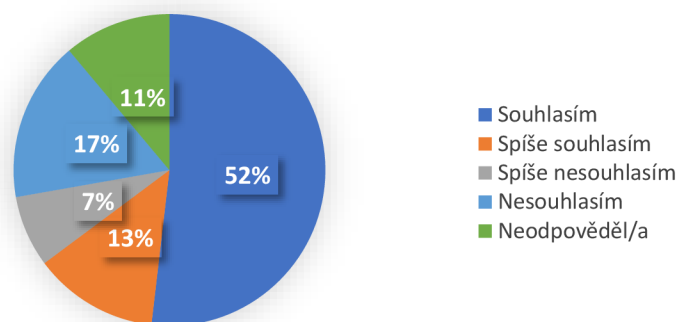


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Dle grafického vyjádření číslo 4 je zřejmé, že v oddělení výroby AC převládají pracovníci, kteří zde pracují více než 3 roky. V intervalu od jednoho do tří let zde pracuje 9 % zaměstnanců. 8 % zaměstnanců ve firmě působí v rozmezí od sedmi měsíců do jednoho roku. V tomto oddělení působí také 4 % nováčků, kteří zde pracují méně než 6 měsíců. Na tuto otázku neodpovědělo celkem 9 % zaměstnanců. Tak vysoký počet může být způsoben tím, že si respondenti v danou chvíli nebyli jisti, jak dlouho ve firmě pracují.

### **Zaškolení na pracovišti bylo dostatečně dlouhé.**

*Graf 5 Délka zaškolení*



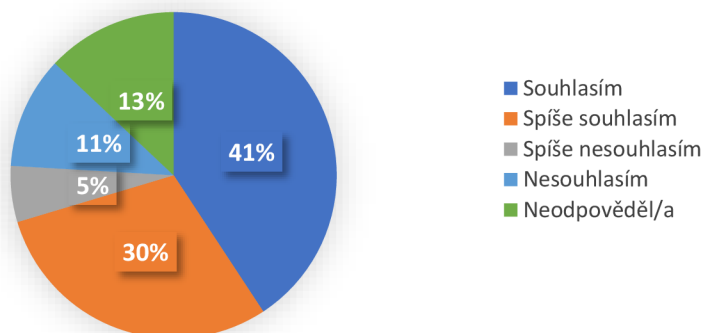
*Zdroj: Vlastní zpracování (2022)*

Nadpoloviční většina si myslí, že na zaškolení je vyhrazeno dostatečné množství času. 7 % dotazovaných by spíše uvítalo delší čas na zaškolení. 17 % plně nesouhlasí s tím, že by na zaučení měli dostatek času. 6 pracovníků, z již zmíněných 17 %, dále označili, že bez pomoci druhých dokázali pracovat za méně než tři dny, jeden označil možnost samostatně odvedené práce v období tři dny až týden a jen 2 zmínili, že jim zapracování trvalo déle než 14 dní.



## Při zaškolení na pracovišti jsem získal/a všechny potřebné informace.

Graf 6 Získání potřebných informací

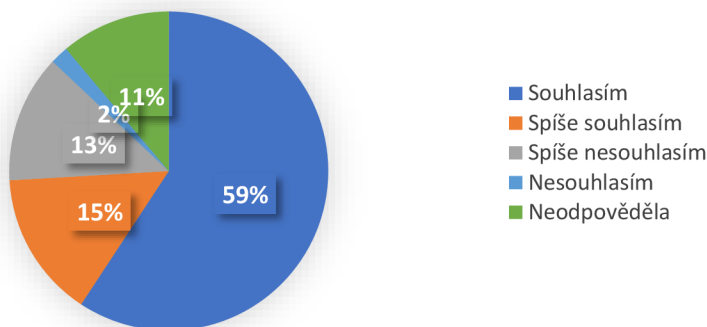


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Dle grafického znázornění lze vyčíst, že většina pracovníků získala všechny potřebné informace pro správné zaučení. 11 % však s tímto výrokem přímo nesouhlasí, 5 % spíše nesouhlasí a 13 % na tuto otázku neodpovědělo. Všichni dotazovaní, kteří přímo nesouhlasí s tímto výrokem poznamenali, že zaučení nebylo dostatečně dlouhé. Skupina těchto pracovníků by tedy uvítala delší čas na zaučení s podrobnějšími informacemi. Ti, co na otázku neodpověděli v dotazníku zaškrtili, že jsou zaměstnání touto společností už déle než 3 roky. Je tedy možné, že si na proces zaučení už dobře nevzpomínají.

## Do kolektivu, ve kterém pracuji, jsem zapadl/a dobře.

Graf 7 Zapadnutí do kolektivu

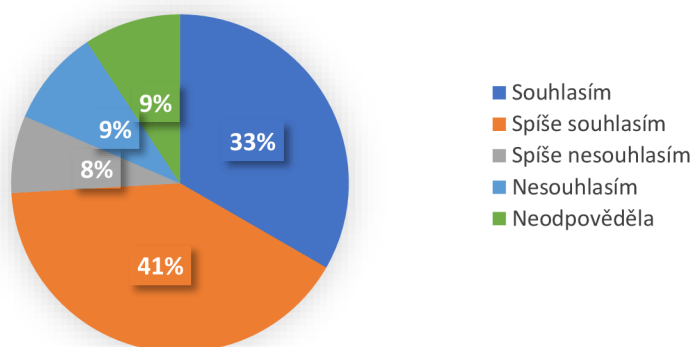


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Většina dotazovaných zapadla do kolektivu, ve kterém pracuje dobře. 4 z deseti, kteří jsou nespokojeni označili, že je přímý nadřízený nepředstavil kolektivu, ve kterém pracují. To by mohla být prvotní bariéra pro pracovníky, kteří jsou ostýchaví a neradi se představují samy. Další příčinou může být jazyková bariéra mezi pracovníky, jelikož si někteří z dotazovaných v komentářích stěžovali, že je mezi nimi spousta cizinců, kteří nerozumí česky. 11 % dotazovaných na tuto otázku neodpovědělo.

### **Přímý nadřízený mě představil kolektivu, ve kterém pracuji.**

*Graf 8Představení kolegům*

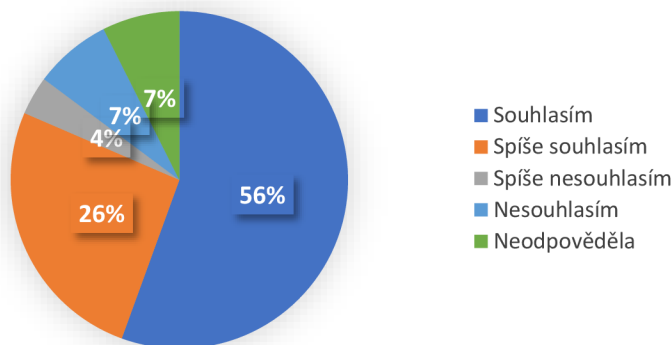


*Zdroj: Vlastní zpracování (2022)*

Většinu pracovníků jejich přímý nadřízený představil zbytku oddělení. 9 % na tuto otázku neodpovědělo, většina z těchto pracovníků je ve společnosti déle než 3 roky, tak je tedy možné, že už si na tuto skutečnost nevzpomínají. 17 % dotazovaných na tuto otázku odpovědělo negativně.

## Byl mi přidělen kolega, který mi pomáhal s výkonem práce.

Graf 9 Přidělení kolegy na zaučení

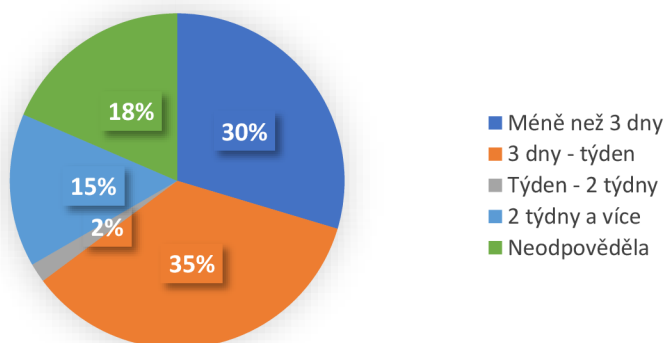


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Drtivá většina dotazovaných z oddělení výroby zaškrtnla, že jim byl přidělen kolega, který jim pomáhal při výkonu práce. Organizace Mahle sice nemá žádný program Buddyho, ale v rozhovorech bylo zmíněno, že na výrobních linkách se pracuje ve dvojicích. Nový zaměstnanec ze začátku odkoukává, co má dělat. Proto tato odpověď dominuje. Malé procento (11 %) s tímto výrokem nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí. Tři ze čtyř, kteří na tuto otázku neodpověděli, pracují ve společnosti déle než 3 roky. Je tedy možné, že si tuto skutečnost nepamatují. Poslední, který neodpověděl, vynechal polovinu otázek dotazníku.

## Bez pomoci druhých jsem dokázal/a pracovat za:

Graf 10 Samostatnost při výkonu práce

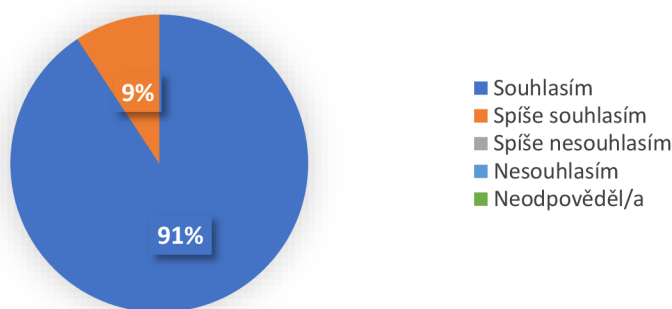


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Více než čtvrtina pracovníků dokázala bez pomoci kolegů, či přímého pracovníka pracovat za méně než 3 dny. 35 % dotazovaných dokázalo samostatně pracovat v období od tří dnů do jednoho týdne. Jen jeden pracovník označil, že k zaučení potřeboval týden až dva. 15 % zaměstnanců potřebovalo k zaučení déle než 2 týdny. Při podrobnějším zkoumání bylo zjištěno, že na tuto dobu nemá vliv úroveň dosaženého vzdělání. 18 % dotazovaných na tuto otázku vůbec neodpovědělo.

### **Rozumím pracovním instrukcím k práci, kterou vykonávám.**

*Graf 11 Porozumění pracovním instrukcím*

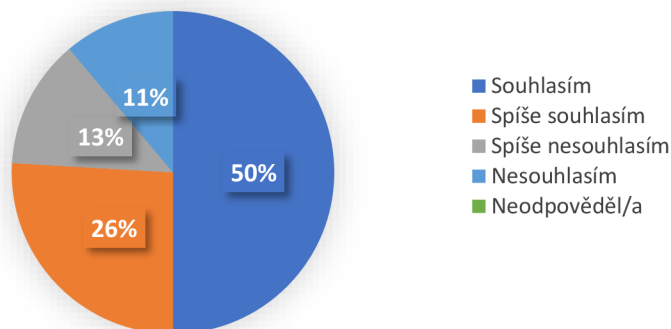


*Zdroj: Vlastní zpracování (2022)*

Z grafu číslo 5. vyplývá, že převážná většina zaměstnanců, tedy 91 %, souhlasí instrukcím k práci, kterou vykonávají. Další 9 % zaměstnanců spíše rozumí instrukcím, které jim jsou k výkonu práce podány. Tento výsledek je velice pozitivní. Je znát, že se zaměstnanci jednáno tak, aby byli schopni pochopit, jaké úkony musí vykonat. Pro předávání informací je porozumění klíčové. Pokud není způsob předání instrukcí přizpůsoben příjemci, může vzniknout mnoho problému. Mohla by být zvětšena časová náročnost, protože by se zaměstnanec musel doptávat jak nadřízeného, tak svých spolupracovníků, které by zdržoval od výkonu práce. V horším případě by mohl daný úkol vykonávat chybně, čímž by firmě mohl způsobit finanční škodu.

## Přímý nadřízený pravidelně hodnotí mou práci.

Graf 12 Hodnocení práce zaměstnanců

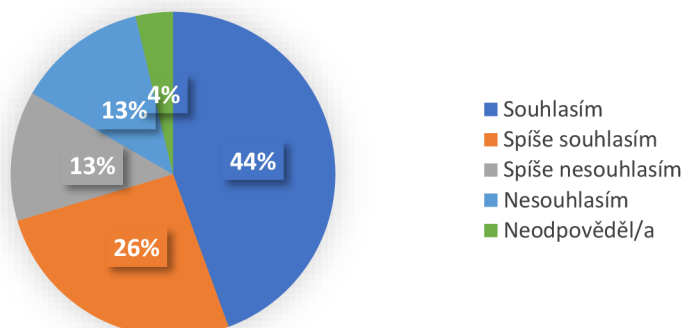


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Z odpovědí respondentů vyplývá, že polovina dotazovaných souhlasí s výrokem, že jsou od svého přímého nadřízeného pravidelně hodnoceni. 26 % zaměstnanců s tímto výrokem spíše souhlasí. Lze tedy vyčíst, že se přímý nadřízený snaží o pravidelnou zpětnou vazbu ať už kladnou, či zápornou. Skoro čtvrtina dotazovaný však s tímto výrokem spíše nesouhlasí, či úplně nesouhlasí. Tito zaměstnanci by nejspíše ocenili větší frekventovanost zpětné vazby na jejich práci.

## Přímý nadřízený mě motivuje k lepším pracovním výsledkům.

Graf 13 Motivace přímým nadřízeným

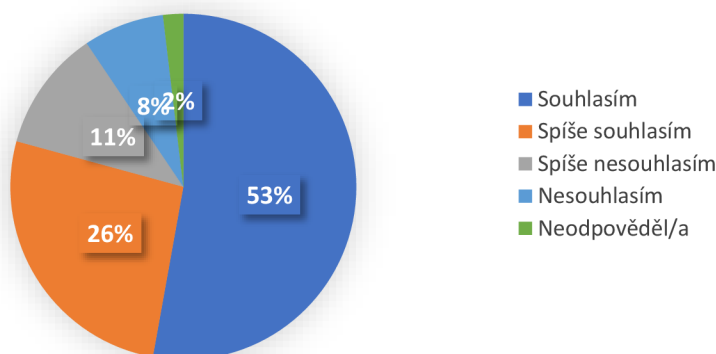


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Na otázku ohledně přímé motivace od nadřízeného neodpovědělo 4 % dotazovaných. Může to být způsobeno tím, že si pod pojmem motivace neuměli nic představit. 44 % procent zaměstnanců v oddělení výroby se zkratkou AC souhlasí s tím, že jsou od svého přímého zaměstnance motivováni. Dalších 26 % spíše souhlasí. 26 % účastníků dotazníkového šetření však s tímto výrokem spíše či úplně nesouhlasí. Většina z nich odpověděla negativně také na předchozí otázku ohledně zpětné vazby. Lze tedy vyvodit, že motivovanost jde ruku v ruce se zpětnou vazbou, která je pro pracovníky velice důležitá.

### **Když mám pracovní problém kolegové nebo přímý nadřízený mi pomůže.**

*Graf 14 Nápomocnost přímého nadřízeného a kolegů*

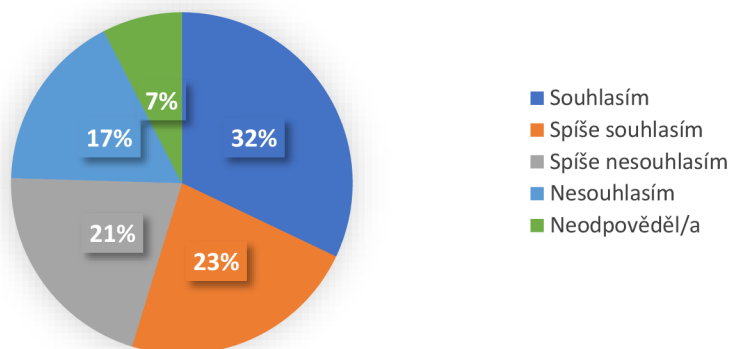


*Zdroj: Vlastní zpracování (2022)*

Na tuto otázku odpověděla nadpoloviční většina zaměstnanců úplným souhlasem. 26 % zaměstnanců označilo odpověď „spíše souhlasím“. Více než třičtvrtě dotazovaných tedy cítí, že se v případě problémů mají na koho obrátit, což je právě ve výrobě velice podstatné. 11 % dotazovaných však s tímto výrokem spíše nesouhlasí a 8 % dokonce přímo nesouhlasí. Většina pracovníků, kteří odpověděli negativně, jsou ve společnosti více než 1 rok, tudíž není možné tuto odpověď vysvětlit novým příchodem pracovníka. 7 z 10 záporně hodnotících zaměstnanců mělo problém také s pravidelnou zpětnou vazbou, proto si možná nejsou jisti, zda mohou nadřízeného o pomoc požádat.

## Jsem spokojen/a s pracovištěm, kde pracuji a cítím se zde dobře.

Graf 15 Spokojenost s pracovištěm

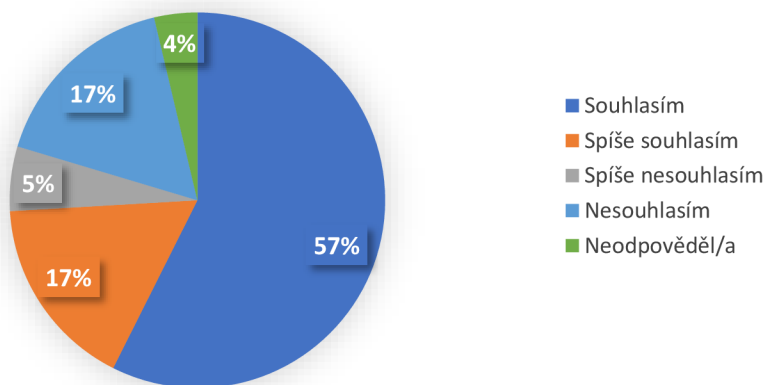


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Výsledky grafu č. 15 ukazují, že 55 % zaměstnanců je spíše spokojeno nebo úplně spokojeno na pracovišti, kde pracují. 21 % však spíše nejsou spokojeni a 17 % jsou dokonce zcela nespokojeni s pracovištěm, na kterém pracují. Zaměstnanci, kteří označili, že jsou s pracovištěm nespokojeni, si v kolonce pro doplňující komentáře stěžovali na stálou teplotu, kvalitu ovzduší a vyšší míru prachu na pracovišti.

## Vím, jak svou prací ovlivňuji výsledky fraktálu, kde pracuji.

Graf 16 Informovanost o podílu na výsledku fraktálu

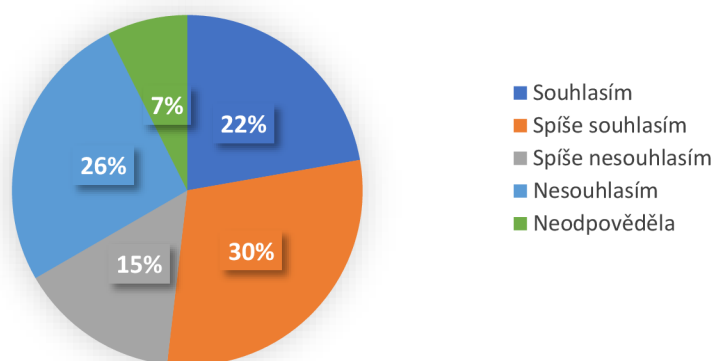


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Podle odpovědí dotazovaných pracovníků je zřejmé, že nadpoloviční většina ví, jak svou prací ovlivňují výsledky fraktálu, kde pracují. Dalších 17 % označilo, že s tímto výrokem spíše souhlasí. Malá skupinka 5 % dotazovaných spíše neví, jak ovlivňují výsledky fraktálu. Poměrně velké množství zaměstnanců vůbec neví, jak ovlivňuje výsledky fraktálu. To může být způsobeno nedostatečným seznámením s cíli a vizemi společnosti. Pokud pracovník ví, na jaké cíle firma míří a ztotožní se s nimi, získává pak větší motivaci a podává lepší výsledky.

### **Ve společnosti mám možnost profesního a kariérního růstu.**

*Graf 17* Možnost profesního a kariérního růstu



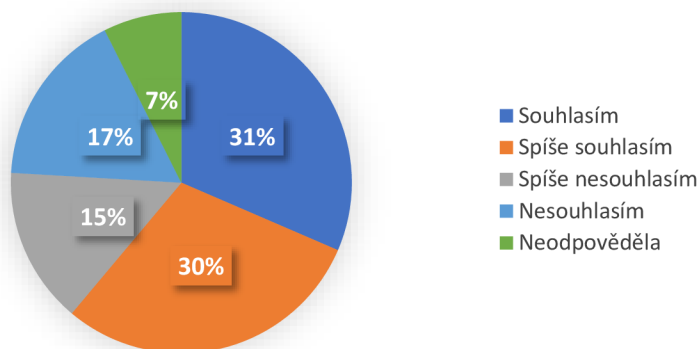
*Zdroj: Vlastní zpracování (2022)*

Jen menší část (22 %) dotazovaných plně věří, že mají v jejich společnosti možnost kariérního růstu. Více než čtvrtina (30 %) si spíše myslí, že by se šance kariérního růstu naskytl. 15 % pracovníků s možností kariérního růstu spíše nesouhlasí a 26 % nesouhlasí úplně.



## Měl/a bych o kariérní růst zájem.

Graf 18 Zájem o kariérní růst



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Mírně přes 60 % by o kariérní růst mělo nebo spíše mělo zájem se skoro stejným poměrem 31 % ku 30 %. 15 % tázaných by o kariérní růst spíše zájem nemělo a 17 % by o kariérní růst nemělo zájem vůbec. Zbylých 7 % na otázku neodpovědělo. Ze skupiny pracovníků, kteří by o kariérní růst měli nebo spíše měli zájem 64 % věří, že možnost kariérního růstu je nebo spíše je. 36 % tázaných, kteří by o kariérní růst mělo zájem však spíše nebo zcela nevěří, že ve společnosti tato možnost je.

### Komentáře a doporučení

Součástí dotazníku je také místo pro možné komentáře a doporučení. Následuje po výroku – jsem spokojen s pracovištěm, kde pracuji a cítím se zde dobře. Pole využilo celkem 12 pracovníků. Nejčastější stížností se stala nespokojenost s manažerem AC. Tyto námitky jsou podány velmi nelichotivě, občas až vulgárně. Další frekventované stížnosti se týkaly programu na výpočet produktivity. Zaměstnanci vytýkali časté strhávání bonusů. Jedna námitka se týkala stálé teploty ve výrobě a kvality vzduchu. Doslovné přepisy komentářů nejsou součástí práce kvůli výskytu nevhodných výrazů.

#### 4.4.5 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení výroby

Pro zjištění pohledu na adaptační proces také z druhé strany byl proveden rozhovor přímo s vedoucím oddělením AC. Otázky byly předem připraveny a podle plynoucího rozhovoru

se mírně pozměňovaly. Rozhovor probíhal v zasedací místnosti společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště.

### **Jak je na tom Váš adaptační plán?**

*„Teď jsme na tom velice špatně. Adaptace nových zaměstnanců je teď místo, kde propadáme. Máme spoustu lidí, kteří jsou nepřipravení. Například za leden jsme nabrali 160 nových lidí.“*

### **Co čeká zaměstnance před nástupem do zaměstnání?**

*„Personální oddělení dělá předvýběr. Zda ten člověk ovládá alespoň jeden z jazyků, na které jsme u nás připraveni. Musí umět číst pracovní postupy a návody. To znamená buď čeština, ukrajinština, angličtina. Další nutnost, kterou požadujeme, je pochopení textu. Bohužel se stává, že i to bývá problém. Nedávno jsme provedli takový test, že jsme napsali. „Vezmi tři krabičky zleva a přendej je doprava“. Stalo se, že někteří ani tohle nezvládli. Z personálního se nám teď potvrdilo, že k žádnému otestování pochopení textu nedochází. Ten člověk na pohovoru vám samozřejmě řekne, že rozumí. Pravda je bohužel jinde. Kvůli tomu, že jsme potřebovali plnit, jsme brali velké množství lidí bez pořádného otestování.“*

### **Jak probíhá první pracovní den nového zaměstnance? S kým se zaměstnanec setká?**

#### **Jaká absolvuje školení?**

*„První den jdou k personalistům, tam je vyfotí, udělají jim čipové kartičky. Následně jdou do zasedací místnosti, kde projdou personalistickou agendu, kdy chodí výplata, jak se zachází s čipovou kartou, jak zacházet s docházkou a podobně. Následují dva školicí dny, respektive den a půl. Tam se naučí pravidla bezpečnosti, kvality a jak zacházet s našimi systémy. Většina našich pracovišť je párových. Tudiž pak jdou a okoukávají, co dělá ten druhý. Pracovník se nejdříve kouká a pak to zkouší sám. Bohužel, na to žádný program nemáme.“*

### **Má pracovník nějaké podklady? Popřípadě které?**

*„Má akorát ty pracovní návody. Mě osobně by se líbila nějaká brožura, která by jim mohla ten start ulehčit. Mohla by obsahovat jen ty úplně základní věci. To znamená, jak jezdit autobusy, kde se dá parkovat, jak s čipovkami, jak se svačinou, na co dávat pozor. Něco, co by pracovník mohl mít na začátku v kapse a vytáhnout to, když bude potřeba.“*

### **Představuje ho někdo do kolektivu, ve kterém pracuje?**

*„Ano to dělá přímý nadřízený. Obejde s ním kolegy a představí ho. Říká mu také jakou práci kdo zastává. Představování probíhá nejen v rámci jednoho týmu, ale také v dalších, se kterými bude zaměstnanec následně spolupracovat. Například s expedicí apod.“*

### **Jak dlouho proces trvá?**

*„Může to být otázka třech týdnů, ale i třeba třech měsíců. To se odvíjí právě na těch činnostech, které je potřeba zaučit. Odvíjí se to od pracovní pozice, od náročnosti, od rozsahu zodpovědnosti a podobně.“*

### **Je zaměstnanci někdo přidělen, aby mu pomáhal?**

*„Není, program Buddyho u nás nemáme.“*

### **Jak se zaměstnancům prezentuje vize společnosti?**

*„Já si myslím, že to tady chybí. Samozřejmě, co je Mahle a tak tam padne, ale nějaká vize společnosti a její kultura, to se do nich moc nedostává. Další věc je, jestli by to ty přímé zaměstnance vůbec zajímalo. To se řeší spíš od těch administrativních pozic dál.“*

### **Používáte pravidelné rozhovory pro hodnocení onboardingů zaměstnanců nebo pro získání zpětné vazby od zaměstnanců?**

*„Já nemůžu mluvit za ostatní, ale mělo by to tak být. Sednout si s tím pracovníkem jednou za týden. Kouknout se společně do toho plánu, zda už splnil všechna ta školení, co měl. Když nebude nějaké splněné, vzít telefon, zavolat tomu, kdo to má mít na starost, zeptat se proč to neproběhlo, popř. domluvit termín, kdy to proběhne. To je ta představa, jak by se to mělo dělat.“*

### **Probíhá se zaměstnanci rozhovor po dokončení adaptace/onboardingu – kdo to dělá?**

*„Ano, to probíhá. Rozhovor s nimi vede přímý nadřízený, není to ale řízené, že by tam byl nějaký dotazník nebo report, jak co probíhalo a jestli to vyhovovalo. Cílený sběr zpětné vazby od pracovníka tedy neprobíhá.“*

### **Mají zaměstnanci možnost kariérního růstu, jsou o tom informovaní?**

*„Možnost kariérního růstu určitě mají. Náš koncept je takový, že všechna volná místa máme vyvěšené na vývěsce. Tudiž u nás funguje nějaký interní nábor. Já osobně se s nimi snažím*

*o tomhle mluvit. Když se nám otevře nějaká pozice a já vím, že v týmu mám nějakého zaměstnance, který na to má potenciál, tak ho i přímo oslovím. Vím, že někteří jsou na těch svých místech ve své komfortní zóně, ze které se jim nemusí chtít vystoupit a je třeba někdy trefit ten dobrý moment anebo toho člověka trochu postrčit, protože to potřebuje. Ale ani to se někdy nepovede.“*

#### **Jak se snažíte zaměstnance motivovat?**

*„Já například, když se nám podaří něco nadmíru. Tak to těm lidem říkám, abych je jen nepružil. Následně se jich také ptám, co udělali jinak, abychom to příště zopakovali.“*

#### **Jak často probíhá zpětná vazba?**

*„Programově, tedy řízeně, je to jednou za rok díky hodnoticímu pohovoru. Samozřejmě součástí náplně každého šéfa by měla být pravidelná zpětná vazba. Ve výrobě je to určitě velice důležité, jelikož měříme výkonnost po čtyřech týdnech. Podle toho, jaký máme výsledek, se odvíjejí prémie. Kdybych tedy řekl, že se nám nedaří plnit až na konci čtvrtého týdne, k ničemu to nebude a zaměstnanci budou naštvaní. Sdělují jim tedy výsledky průběžně. Například, když se nám nedaří plnit v prvním týdnu, snažím se je o to víc namotivovat v tom druhém, abychom to dohnali atp.“*

#### **Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále od 1-10 – proč tolik?**

*„Já bych řekl teď opravdu tak 2/3. Teď tady neprobíhá skoro žádné pořádné školení.“*

#### **Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?**

*„Tam je problémem jazyková bariéra mezi členy týmu. Řekl bych kvůli tomu tak 6/7.“*

#### **4.4.6 Polostrukturovaný rozhovor s generálním ředitelem**

Kvalitativní sběr dat proběhl pomocí polostrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště. Rozhovor proběhl v zasedací místnosti v oblasti sekretariátu společnosti v pátek 18. února. Kvůli časové vytíženosti ředitele je rozhovor stručný.

### **Co si myslíte o adaptaci zaměstnanců?**

*„Na trhu práce je čím dál méně dostupná pracovní síla, pracovníci jsou náročnější na pracovní podmínky ve všech směrech. Na druhou stranu zaměstnavatelé potřebují větší flexibilitu, kterou vyvolávají výkyvy na trhu. Proto je adaptace důležitý prvek pro udržení a další kvalifikaci zaměstnanců.“*

### **Jak byste hodnotil Váš adaptační systém?**

*„Adaptační program pro nás byl a je základním předpokladem pro udržení nových pracovníků. Myslím, že v adaptaci se nám toho dost povedlo – podrobná úvodní školení, trenéři ve výrobě apod. Máme také určité slabé stránky, na kterých pracujeme. V krátké budoucnosti chceme hlavně posílit adaptační program pro dělníky ve výrobě, jelikož očekáváme větší nábor těchto zaměstnanců. Uvítáme doporučení a návrhy pro další zlepšování.“*

### **Jak bude podle Vás vypadat adaptace v budoucnu?**

*„Předpokládám, že v budoucnu budou muset být firmy daleko flexibilnější, budou muset velmi rychle reagovat na změny trhu. Zároveň nás čeká takzvaná čtvrtá průmyslová revoluce, což je výrazné zavádění digitalizace a s ní související automatizace výroby. Pro nové podmínky budeme potřebovat nejen připravené nové pracovníky, ale také adaptovat na tyto změny stávající. Takže adaptace bude podle mého názoru potřebná nejenom pro nové lidi, ale čím dál více pro stávající pracovníky, které bude potřeba připravit na jiné nové podmínky a úkoly.“*

## **5 Výsledky a diskuze**

Tato část je věnována zhodnocení dosavadního procesu adaptace a dalších souvisejících skutečností ve společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště a návrhům, které by mohly vést ke zlepšení procesu adaptace nově příchozích pracovníků nebo stávajících, kteří v rámci vnitropodnikového přesunu nastoupili na pozici novou. Cílem těchto návrhů je ulehčení a zkvalitnění onboardingu pracovníků a zvýšení jejich spokojenosti ve společnosti. Tyto změny by měly vést k ulehčení dalšího zlepšování společnosti. Jelikož se způsob adaptačního procesu liší podle druhu pozice, jsou návrhy rozděleny na změny pro kancelářské pozice a pro zaměstnance výroby.

### **5.1 Zhodnocení adaptačního systému a souvisejících procesů pro kancelářské pozice a podání návrhů ke zlepšení**

Adaptační proces pro nově příchozí zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni v kancelářských pozicích, lze hodnotit kladně. Personalistka i vedoucí oddělení AC se shodli, že adaptační systém pro tyto pozice nejsou tím problémovým místem. Také respondenti, kteří byli pro výzkum vybráni, hodnotili proces adaptace pozitivně.

Tři ze čtyř respondentů na otázku „Napadá Vás něco, co by Vám pomohlo s adaptací?“ odpověděli, že byli se vším maximálně spokojeni a nenapadá je žádné doporučení pro společnost. Jeden zaměstnanec vytknul opožděné podání školení a nedostatek zpětné vazby. Další výtku se týkala neúplnosti inzerce. Zaměstnanec při rozhovoru zmínil, že po prostudování inzerátu nevěděl, na jakou pozici se přesně hlásí.

Naopak všichni respondenti vyzdvihovali sociální stránku adaptace. Každý z nich byl někým představen do nového kolektivu a jedna z dotazovaných dokonce uvedla, že je to zatím nejlepší kolektiv, který zažila. Další dotazovaný sdělil, že své spolupracovníky vnímá jako týmové hráče. Pozitivem také je, že všichni respondenti uvedli, že měli na zapracování dostatek času a že jim bylo vše dostatečně vysvětleno.

Adaptační proces pro kancelářské pozice byl vyhodnocen jako funkční, přesto se však našlo pár oblastí, které by se daly určitým způsobem vylepšit.

### **5.1.1 Komplexní inzerce**

Z otázky, která se týkala sdělených informací před nástupem vyplynulo, že popis pracovní pozice nebyl dostačující. Dvořáková (2012) zmiňuje, že ke vzniku perspektivního pracovního vztahu musí zaměstnavatel podat korektní a jasné požadavky na kandidáta a náležitě popsat pracovní místo a kulturu organizace. Proto by měl být kladen větší důraz na popis pracovní činnosti při inzerci pracovních nabídek. Podrobnější popis práce a nároků na kandidáta sice nejdříve zabere více času, následně však bude personální oddělení osvobozeno od zbytečných otázek a vyhnou se třídění většího množství životopisů od nevhodných kandidátů. Důkladně připravené inzerce se mohou postupem času pouze aktualizovat a používat opětovně.

### **5.1.2 Identifikace s vizemi společnosti**

Dalším závažným zjištěním je, že pracovníci neznají vize a cíle společnosti. Nemají pak možnost se s nimi řádně identifikovat. Při dotazování na adaptaci s vizemi společnosti uznal také vedoucí oddělení AC, že tato identifikace ve společnosti chybí. Vnoučková (2013) přitom ve svém díle zmiňuje, že největší angažovanost svých pracovníků zaměstnavatel dosáhne právě při jeho ztotožnění s vizí společnosti, jelikož pak vidí ve své práci smysl. Při dotazování na vize a cíle společnosti bylo zjištěno, že společnost nemá tyto skutečnosti aktualizované již delší dobu. Proto by mělo vedení společnosti na definování cílů a vizí zapracovat a následně je představit také zaměstnancům. Nově přichozím by mohly být prezentovány pomocí powerpointových prezentací nebo pomocí videí. Vytváření videoprezentace může být zprvu nákladnou investicí, ale společnost ji následně může používat při školení každého nového zaměstnance a při přeškolení stávajících pracovníků. Tento návrh ušetří pracovníkům personálního oddělení čas, který může být využit k individuálnímu přístupu k zaměstnancům.

### **5.1.3 Harmonogram adaptačního procesu**

Jeden ze zaměstnanců v rozhovoru zmínil, že mu školení ohledně pracovního systému byla přidělena až po dlouhé době, v průběhu které je už musel k některým činnostem využívat. Dalším doporučením tedy je vypracovat harmonogram adaptačního procesu pro různá oddělení. Harmonogram se stane dobrým pomocníkem při plánování různých školení. Nový zaměstnanec si díky němu stanoví přesné časy určitých školení a bude méně pravděpodobné,

že by se některá základní školení odehrála až po delší době od nástupu nebo se úplně opomenula. Díky harmonogramu se nový pracovník lépe zorientuje ve školeních, které ho v budoucích dnech čekají. Každý nově příchozí pracovník by svůj harmonogram obdržel první pracovní den. Měl by podobu tabulky, ve které by byla zapsána různá školení a aktivity s volnými políčky pro zapsání času a místa školení. Dále by obsahovalo pole pro zodpovědnou osobu. Při vykonání aktivity by zodpovědná osoba určené pole podepsala. Harmonogram by mohl mít tuto podobu:

*Tabulka 4 Návrh harmonogramu adaptace*

Jméno pracovníka:					
Datum	Aktivita	Termín	Odpovědná osoba	Splněno	Komentáře

*Zdroj: Vlastní zpracování (2022)*



#### **5.1.4 Hodnotící rozhovory**

Za závažný problém lze brát absence hodnotících rozhovorů s vedoucím pracovníkem v průběhu, a hlavně na konci adaptačního procesu. Jen jedna z dotazovaných zmínila, že s nadřízeným absolvovala průběžné schůzky, kdy společně s kolegyní, která ji zaučovala, řešili pokroky a průběh adaptace a následně zaučované sdělovali, co ji čeká v příštích dnech.

Toto doporučení by výborně fungovalo s vytvořeným harmonogramem (viz tabulka č.4). Nadřízený by ho mohl pravidelně kontrolovat a bylo na něm zřetelně poznat, zda se nový zaměstnanec zúčastnil všech naplánovaných školení a zda si na něj jeho spolupracovníci udělali čas. Kocianová (2010) dodává, že by se měl nadřízený při hodnotících rozhovorech zajímat také o začleňování do pracovní skupiny a podávat mu zpětnou vazbu k jeho pracovní činnosti.

Na konci adaptace by nadřízený mohl také zjistit, co zaučovanému jedinci nejvíce pomohlo a co by naopak uvítal jinak. To by vedlo k průběžnému zdokonalování celého procesu a také pracovníci by cítili větší sounáležitost s tímto procesem. Zpětná vazba by mohla být zjištěna slovně nebo pomocí krátkého anonymního dotazníku. Anonymita by mohla zajistit větší otevřenost dotazovaného. Dotazník by zaměstnanec obdržel na závěrečném sezení. Pro odevzdání by mohla být v prostorách společnosti zřízena schránka. Hodnotící dotazník by mohl vypadat například takto.

#### **Hodnotící dotazník:**

**(Odpovědi na otázky jsou zcela dobrovolné a anonymní. Vaše odpovědi budou sloužit k vylepšení procesu adaptace)**

- 1.) Obdržel/a jste na úvodním sezení všechny potřebné informace o pracovních podmínkách?  
a.) Souhlasím   b.) Spíše souhlasím   c.) Spíše nesouhlasím   d.) Nesouhlasím
- 2.) Dostal/a jste všechny informace pro plnění pracovních povinností?  
a.) Souhlasím   b.) Spíše souhlasím   c.) Spíše nesouhlasím   d.) Nesouhlasím
- 3.) Měl/a jste v den nástupu připravené vybavení, které využíváte při výkonu práce?

- a.) Souhlasím b.) Spíše souhlasím c.) Spíše nesouhlasím d.) Nesouhlasím
- 4.) Máte v případě potřeby možnost kontaktovat svého přímého nadřízeného?  
a.) Souhlasím b.) Spíše souhlasím c.) Spíše nesouhlasím d.) Nesouhlasím
- 5.) Měl/a jste možnost se adekvátně seznámit s kolegy z vašeho pracovního týmu?  
a.) Souhlasím b.) Spíše souhlasím c.) Spíše nesouhlasím d.) Nesouhlasím
- 6.) Splňuje Vaše pracovní náplň spojená s Vaší pozicí Vaše očekávání?  
a.) Souhlasím b.) Spíše souhlasím c.) Spíše nesouhlasím d.) Nesouhlasím
- 7.) Dostáváte od svého přímého nadřízeného zpětnou vazbu?  
a.) Souhlasím b.) Spíše souhlasím c.) Spíše nesouhlasím d.) Nesouhlasím

Co Vám během Vašeho onboardingu nejvíce pomohlo/ Co byste naopak udělal/a jinak?

Místo pro Vaše komentáře a doporučení:

Děkujeme Vám za Váš názor!

Společnost Mahle Behr Mnichovo Hradiště.

## **5.2 Zhodnocení adaptačního systému a souvisejících procesů pro pracovníky výroby a podání návrhů ke zlepšení**

Proces adaptace nově příchozích pracovníků v oblasti výroby byl hodnocen vedením společnosti jako slabou stránkou. Tato skutečnost byla vysvětlována velkým množstvím nově příchozích zaměstnanců a silnému kladení důrazu na produktivitu. V těchto odděleních dochází také k největší obměně zaměstnanců. Špatně zvládnutý proces adaptace může být jedním z důvodů častých odchodů.

### **Výsledky dotazníkového šetření:**

- 65 % dotazovaným se zdálo být zaškolení na pracovišti dostatečně dlouhé.
- 71 % zaměstnanců dostalo všechny potřebné informace při zaškolení.
- 74 % zaměstnanců zapadlo nebo spíše zapadlo do pracovního kolektivu dobře.
- 74 % respondentů uvedlo, že je jejich přímý nadřízený představil kolektivu.
- 82 % pracovníků uvedlo, že jim byl přidělen kolega, který jim pomohl se zaučením.
- 30 % zaměstnanců dokázalo pracovat samostatně za méně než 3 dny, 35 % za 3 dny – týden, 2 % za týden – 2 týdny, 15 % za 2 týdny a více, zbytek neodpověděl.
- 100 % dotazovaných rozumí nebo spíše rozumí instrukcím k práci v poměru 91–9.
- 76 % zaměstnanců uvedlo, že jejich práci hodnotí nadřízený pravidelně.
- 70 % zaměstnanců je motivováno svým přímým nadřízeným k lepším výsledkům,
- 79 % pracovníků najde pomocnou ruku u svého kolegy nebo přímého nadřízeného, když je potřeba.
- 55 % zaměstnanců je spokojeno s pracovištěm, na kterém pracuje.
- 74 % respondentů ví, jak svou prací ovlivňují výsledky fraktálu.
- 52 % zaměstnanců věří, že mají možnost kariérního růstu.
- 61 % dotazovaných by mělo o kariérní růst zájem.

Podle dotazníkového šetření je na tom společnost nejlépe s podáváním pracovních instrukcí. Na otázku, zda pracovníci rozumí instrukcím, které dostávají, nepřišla ani jedna záporná odpověď. Autor Urban (2012) zmiňuje, že je nutné zaměstnancům zdůrazňovat, že žádná doplňující otázka k zadání není špatná.

Další pozitivní zjištění je, že 79 % pracovníků uvedlo, že jim kolegové nebo přímý nadřízený pomůže, když mají pracovní problém. Autorka Vnoučková (2013) zdůrazňuje, že zaměstnanec by měl mít pocit podpory hlavně ze strany vedoucího. Ten by měl vyzdvihnout svou ochotu zaměstnanci pomoci, pokud ji potřebuje.

82 % pracovníků uvedlo, že jim byl přidělen kolega, který jim vypomáhal se zapracováním, byť personální oddělení i vedoucí při rozhovorech sdělili, že buddy program ani žádný podobný nemají. Bylo zjištěno, že všechna místa ve výrobě jsou párová a zaměstnanci si na nich vypomáhají, proto pracovníci uvedli tuto skutečnost.

Nejvíce znepokojivý výsledek vyšel v otázce ohledně spokojenosti s pracovištěm, kde pracují. Jen 32 % je s pracovištěm úplně spokojeno a 23 % spíše spokojeno. 21 % procent zaměstnanců označilo, že s tímto výrokem spíše nesouhlasí a 17 % dokonce nesouhlasí zcela. Dotazovaní, kteří využili pole pro komentáře pod touto otázkou, si nejčastěji stěžovali na manažera výroby a dále na kvalitu vzduchu a teplotu ve výrobě. Podle výsledků posledních měření teploty a kvality ovzduší je však obojí v normě. Komentář o nedostatečné vybavenosti pracoviště nebyl žádný. Stížnosti ohledně jednání manažera se zaměstnanci byly sděleny vedení společnosti k dalšímu řešení.

Personalistka při rozhovoru uvedla, že je pro společnost výhodnější interní nábor zaměstnanců. Při dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že jen lehce přes polovinu zaměstnanců věří, že mají možnost kariérního růstu i když zájem o něj by podle následující otázky mělo více z nich. Vajner (2007) potvrzuje, že interní nábor je pro společnost cenově příznivější a dále zmiňuje, že může být využit také jako ocenění zaměstnance za dobře odvedenou práci.

Na otázku, zda zaměstnancům přišlo zaškolení na pracovišti dostatečně dlouhé odpovědělo jen 52 % plným souhlasem a spíše souhlasilo dalších 13 %. Naopak 17 % zaměstnanců plně nesouhlasí s tímto výrokem a 7 % spíše nesouhlasí. Po podrobnějším prostudování odpovědi těchto respondentů bylo zjištěno, že 6 pracovníků ze 13 negativně odpovídajících uvedlo, že bez pomoci druhých dokázalo pracovat za méně než 3 dny, jeden zaměstnanec označil interval „3 dny – týden“ a dva pracovníci sdělili, že samostatně dokázali pracovat až po čtrnácti dnech a více. Je vidět, že délka zapracování je velice individuální.

V kolonce pro komentáře a doporučení si zaměstnanci nejvíce stěžovali na program počítání produktivity, kvůli kterému přicházejí v případě neplnění o část výdělku. Další a nejvíce četné stížnosti padaly na manažera oddělení. V těchto nelichotivých a v některých případech i vulgárních komentářích zaměstnanci vytýkali hlavně jednání manažera. Přepisy těchto komentářů nejsou pro udržení korektnosti součástí práce.

Všechny ostatní odpovědi byly většinou zaměstnanců (70 % a více) hodnoceny kladně. Dotazníky byly doplněny také rozhovorem s vedoucím oddělení, aby poskytl pohled z druhé strany. Vedoucí v rozhovoru přiznává, že adaptace zaměstnanců v oddělení AC pokulhává.

### 5.2.1 Informační brožura

Pro většinu zaměstnanců bývají první dny v novém zaměstnání často náročné. Pracovníci se dostávají do nového prostředí mezi neznámý kolektiv a jsou jim zadávány nové pracovní úkoly. Pro překonání počáteční nejistoty a jednodušší orientaci by mohla pomoci informační brožura. Tento informační materiál přispěje k rychlejšímu pochopení každodenního dění ve společnosti, vnitrofiremní kultury a základních pravidel. Zaměstnanec si ušetří čas, který by musel věnovat zjišťování základních informací a může podávat efektivní výkony v kratším časovém horizontu. Podle Armstronga (2007) je největší výhodou brožury její komplexnost a jednotnost uvedených informací, ke kterým se zaměstnanec může kdykoliv během potřeby vracet a ukotvovat si je. Sám vedoucí výroby se zkratkou AC uvedl, že by nástupní brožura mohla být při prvotní orientaci velmi nápomocná.

Příručka pro společnost Mahle Behr Mnichovo Hradiště by měla obsahovat krátké představení společnosti, informace o možnosti svozů a parkování, popis zacházení s čipovými kartami, obecně platné interní předpisy a plán závodu s označením míst pro stravování či kuřácké pauzy. Chybět by neměly ani pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Brožura by měla být velikosti 99x210mm s harmonickým lomem na 6 jednotlivých stran, aby ji pracovník mohl nosit u sebe. Návrh je možné také přetransformovat do elektronické podoby pro technicky zdatnější zaměstnance. Po transformaci by si ji mohli stáhnout do svého mobilního zařízení.

*Tabulka 5 Kalkulace informační brožury*

Kusů	Orientace	Formát	Tisk	Papír	Cena
1000	Na výšku	99x210 mm	Oboustranný barevný	Matný křídový 165 g	5.665 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování (2022)*

Obrázek 4 Informační brožura

**NEPOŽÍVAT ALKOHOLICKÉ NÁPOJE A JINÉ NÁVYKOVÉ LÁTKY**  
Na pracovištích / v pracovní době.  
Nevstupujte pod jejich vlivem na pracoviště.

**POUŽÍVAT PŘIDĚLENÉ OSOBNÍ  
OCHRANNÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDKY.**

**ZÁKAZ NOŠENÍ PRSTENŮ, ŘETÍZKŮ, NÁRAMKŮ, HODINEK,  
KLÍČEK A NEUPEVNĚNÝCH DLOUHÝCH VLASŮ PŘI PRÁCI**  
Hrozí riziko zachycení.

**RESPEKTUJTE  
BEZPEČNOSTNÍ A DOPRAVNÍ ZNAČENÍ VE SPOLEČNOSTI.**

**NEZASAHUJTE DO PROSTORŮ POHYBU STROJE  
A NEOBCHÁZEJTE BEZPEČNOSTNÍ ZAŘÍZENÍ STROJŮ**  
- zámky, kryty, bezpečnostní světelné závory apod.

**PŘI PRÁCI S CHEMICKÝMI LÁTKAMI JE ZAKÁZÁNO  
JÍST / PIT / KOUŘIT.**

**DODRŽUJTE PRAVIDLA BEZPEČNÉHO POHYBU  
PO KOMUNIKACÍCH -**  
přecházejte pouze po přechodech;  
před vstupem do komunikace ZASTÁVTE a rozhlédněte se;  
nevstupujte na vleky tahačů a nepřekračujte je;  
v prostoru manipulace VZV s materiálem se nesmí  
zdržovat žádné osoby;  
neobcházejte VZV a nevstupujte do manipulačního prostoru  
- vyčkejte na dokončení manipulace  
následně pokračujte po vyznačené komunikaci.

**OZNAMUJTE SVĚMU NADŘÍZENÉMU  
NEDOSTATKY A ZÁVADY NA PRACOVÍŠTÍCH.**

**NEVYKONÁVEJTE PRÁCE KE KTERÝM NEMÁTE PŘÍSLUŠNÉ  
OPRÁVNĚNÍ**  
například: řídit motorové vozíky / jeřáby,  
provádět vazačské / svářečské práce,  
a jiné práce s kterými jste nebyli prokazatelně seznámeni.

**V PRACOVNÍ DOBĚ PLATÍ ZÁKAZ POUŽÍVÁNÍ  
SOUKROMÝCH MOBILNÍCH TELEFONŮ,  
HUDEBNÍCH PŘEHRAVAČŮ VČETNĚ SLUCHÁTEK.**

**BEZODKLADNĚ OZNAMTE SVĚMU VEDOUCÍM  
ZAMĚSTNANCI VZNIK ÚRAZU.**

**UDRŽUJTE VOLNÉ ÚNIKOVÉ CESTY,  
PŘÍSTUPY K NOUZOVÝM VÝCHODŮM,  
UZÁVĚRŮM MEDIÍ A PROSTŘEDKŮM PŮ.**

**TŘÍDĚTE ODPAD.**

**MAHLE Behr Mnichovo Hradiště s.r.o.**  
Víta Nejedlého 1471  
29501 Mnichovo Hradiště

Phone: +420 326 770-811  
Fax: +420 326 770-515  
www.mahle.com



# VÍTEJTE V MAHLE

MAHLE je celosvětovým předním výrobcem komponentů  
a systémů pro spalovací motory, klimatizace a chlazení motorů.

V roce 2020 pracovalo v MAHLE více než 70.000 zaměstnanců  
ve 172 lokacích ve více než 30 zemích světa na 5 kontinentech.



## CO VÁS MŮŽE ZAJÍMAT V PRVNÍCH DNECH?

### PARKOVIŠTĚ

A - vedle areálu směrem k centru Mnichova Hradiště  
B - naproti areálu přes II/610

### SVOZY AUTOBUSŮ

Zajišťujeme svozy ze směrů Semily, Stráž pod Ralskem  
(přes Mlmoř) - přihlásit se můžete na personálním oddělení.

### VSTUP DO FIRMY

Díky čipové kartě vstoupíte do firmy přes venkovní turniket  
(nejde o čipovací terminál pro evidenci docházky).

### ČIPOVÁ KARTA

Každý zaměstnanec obdrží čipovou kartu zdarma při nástupu.  
Ztrátu nebo poškození je zaměstnanec povinen  
ihned oznámit svému nadřízenému a na personální oddělení.  
Personální oddělení vyřídí na jeho žádost novou.  
V případě ztráty nebo zaviněného poškození  
hradí zaměstnanec 200 Kč.

### PRACOVNÍ DOBY

Čipovací terminály jsou na několika místech společnosti.  
Zaměstnanci zde označují příchod a odchod.  
Evidenci pracovní doby spravuje Váš nadřízený.

### PŘERUŠENÍ PRÁCE A PRŮCHOD VRÁTNICÍ

Zaměstnanec může opustit pracoviště  
v pracovní době pouze se souhlasem svého nadřízeného.  
Při odchodu i návratu provede označení čipovou kartou.  
Zaměstnanec musí doložit potvrzení o důvodu nepřítomnosti.  
Je zakázáno opouštět areál závodu v pracovním oděvu/obuvi.

### ZÁVODNÍ STRAVOVÁNÍ

Teplé i chlazené pokrmy jsou dotovány ve výši 55%.  
Zaměstnanec má nárok na jedno dotované jídlo během směny.  
Pro nákup v kantýně používejte čipovou kartu.

### SVAČINOVÉ KOUTY

v areálu jsou dva svačिनové kouty s posezením  
(výroba AC a IM).

### KOUŘENÍ

Kouření je zakázáno v celém areálu.  
Vyhrazena jsou dvě místa - u AC a IM.  
Zde označíte příchod/odchod čipovou kartou  
(nemá vliv na evidenci pracovní doby).

### OOPP

(Osobní ochranné pracovní pomůcky)  
Výdej prostřednictvím čipové karty ve výdejně OOPP.  
Rukavice jsou k dispozici v automatech.  
Jsou rovněž vydávány prostřednictvím čipové karty.

### ŠATNÍ SKŘÍNKY

Při nástupu dostanete klíč od šatní skřínky a informaci  
o jejím umístění.  
Zde se převléknete do pracovního oděvu a OOPP.

### ZDRAVOTNÍ PĚČE

V naší závodní ordinaci probíhá bezplatné očkování  
proti chřipce, COVIDu-19 a preventivní lékařské prohlídky.

### DODRŽOVÁNÍ OBECNĚ PLATNÝCH A INTERNÍCH PŘEDPISŮ

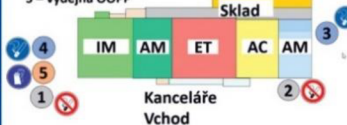
Jejich dodržování je povinností každého zaměstnance.  
Při nedodržování si musí být zaměstnanec vědom postihu.

### PROGRAM DOBRÝCH NÁPADŮ

Zaměstnanci ze všech oblastí podávají dobré nápady.  
V případě jejich realizace je zaměstnanec odměňován.

Plán:

- 1 - odpočinkové a jídelní místo
- 2 - odpočinkové a jídelní místo
- 3 - místo ke kouření
- 4 - místo ke kouření
- 5 - výdejna OOPP



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

### **5.2.2 Finanční motivace pro zaučující**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnance ve výrobě tíží program počítání produktivity. Tento program vyhodnocuje produktivitu zaměstnance v období jednoho měsíce. Zhruba 15 % platu zaměstnance činí pohyblivá složka, ta se odpovídajícím způsobem krátí podle produktivity zaměstnance a vytvořeného šrotu. Program produktivity se počítá jako poměr počtu kusů násobeného standartním časem a hodinami strávenými při práci. Potřeba pomoci při náboru nových zaměstnanců může způsobovat nepokoje, jelikož noví pracovníci potřebují od stálých občasnou výpomoc nebo dovysvětlení. Bylo by tedy dobré na konci zaučení odměnit zaměstnance, kteří nově příchozím vypomáhali. To by mohlo předejít zanedbání procesu zaučení. Po upravení programu produktivity by se zaučující nemusel bát věnovat nově příchozímu zaměstnanci čas. Návrhem je za každý den, kdy pracovník vypomáhal se zaučením přičíst bonus 100 Kč.

### **5.2.3 Výukové video**

Snadnější a podrobné zaučení většího množství zaměstnanců výroby, se kterým se firma podle rozhovoru s vedením potýká, by mohlo zajistit autentické video pracovní činnosti na výrobních linkách. Zaučovací video by bylo natočeno pomocí kamery připevněné na hlavě pracovníka. Ten by pomalu a důkladně odváděl svou práci. Následně by byly jednotlivé kroky pracovní činnosti podrobně popsány ve všech potřebných jazykových mutacích zvukovou stopou i s případnými body, kterým je nutné během procesu přikládat větší pozornost. Video by se pak pro nové pracovníky stala velkým pomocníkem před začátkem výkonu práce. Celý proces by jim ulehčil první kontakt s linkou a docházelo by k menšímu zpomalení a vyrušení párového pracovníka na místě výkonu práce. Společnost by si také ušetřila velké množství papírování. Celková kalkulace není součástí práce, jelikož společnosti, které byly osloveny a zabývají se tvorbou těchto videí vyžadovaly konkrétnější požadavky. Ceny těchto videí se pohybují okolo 15-50 tisíc, podle náročnosti a délky natáčení. Společnosti, které videa tvoří, také nabízejí množstevní slevy.

## 6 Závěr

Na lidské zdroje je nutné v současné době klást velký důraz. Ani nejmodernější zařízení samy nezajistí výrobu, vývoj a zisk společnosti, protože by je neměl kdo obsluhovat. Lidské zdroje jsou pro organizaci nepostradatelnou součástí. Právě oni rozhodují o její úspěšnosti a naplňují její cíle. Je důležité o ně pečovat a rozvíjet je správným směrem. Bez nich by společnost neměla šanci uspět v současném konkurenčním prostředí. Správnou péčí je nutné obklopovat již nově přichozí zaměstnance. Jen tak je společnost schopná získat, a hlavně udržet kvalifikované a loajální pracovníky. Úkolem společnosti je pomoci pracovníkům překonat počáteční nelehké období a zajistit tak jejich adaptaci, která povede k jejich spokojenosti a následné setrvání ve společnosti.

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště zhodnotit jeho funkčnost. Následně v případě zjištění nedostatků navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení tohoto procesu. Zhodnocení dosavadního systému adaptace probíhalo pomocí studia odborné literatury a vnitropodnikových dokumentů. Dále byla zpracována data z dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti v různých pozicích, včetně personalistiky a vedení společnosti.

Společnost Mahle Behr Mnichovo Hradiště zaměstnává v současné době kolem 1100 zaměstnanců. Adaptačnímu procesu se věnuje personální oddělení a následně přímý nadřízený nového zaměstnance. Adaptace pracovníka je důležitý proces, který se vztahuje nejen k pracovní činnosti, ale také do sociálních vztahů ve společnosti. Je tedy potřeba, aby toto začlenění proběhlo organizovaně a co nejjednodušeji pro nově přichozího pracovníka.

Při vyhodnocování sebraných dat bylo zjištěno, že se proces adaptace diametrálně odlišuje pro kancelářské a dělnické pozice. Z rozhovorů se zaměstnankyní personální oddělení a s vedoucím oddělení výroby vyplynulo, že je proces adaptace lépe zvládnut pro kancelářské pozice než pro pozice dělnické. Při polostrukturovaných rozhovorech s pracovníky kancelářských pozic se tato hypotéza potvrdila. Vyhodnocení procesu adaptace pro kancelářské pozice vyšlo velice pozitivně. Všichni respondenti hovořili o procesu adaptace převážně kladně. I tak byla navrhována doporučení, která by mohla tento proces více optimalizovat.



Prvním z navržených doporučení je komplexnější inzerce. Cílem tohoto návrhu je zajistit větší informovanost kandidátů o pracovní pozici a společnosti jako celku. To povede k menšímu časovému vytížení pracovníků personálního oddělení při náboru, jelikož nebudou muset každému kandidátovi dlouze vysvětlovat, co ho na pracovní pozici čeká. Výhodou tohoto návrhu je, že po prvotním propracování inzerátů se budou moci využívat opakovaně.

Při rozhovorech bylo zjištěno, že se ve společnosti nevyužívá harmonogram jednotlivých kroků adaptace. To vede k nesystematičnosti a neefektivnosti procesu zapracování nového zaměstnance. K možnému předejití těchto problémů byl pro společnost vytvořen muštr pro harmonogram adaptace. Ten bude s každým nově příchozím zaměstnancem vyplněn na začátku adaptačního procesu. Následně bude pracovník vědět jaké školení ho kdy čeká a s kým. Tím se zamezí opomenutí jakéhokoliv školení a přímý nadřízený bude mít nad celým procesem adaptace větší dohled.

Jelikož je zpětná vazba pro pracovníky velice důležitá, měla by probíhat také v průběhu zapracování. Dalším návrhem na zlepšení procesu adaptace jsou hodnotící rozhovory. Ty by měly probíhat nejen na konci adaptace, ale také v průběhu. Pomocí hodnotících rozhovorů nadřízený zjišťuje, jak zapracování probíhá, ale také novému zaměstnanci průběžně sděluje, čemu se bude v příštích týdnech věnovat. Společnost díky rozhovorům může také sbírat zpětnou vazbu od nově příchozích, která jim může napomoci k optimalizaci celého procesu a vyvarování se zbytečných chyb. Sběr zpětné vazby může probíhat jen slovně, nebo pomocí krátkých dotazníků. Pro společnost byl hodnotící dotazník sestaven.

Pro zjištění stavu adaptace u pracovníků výroby bylo zvoleno dotazníkové šetření, které bylo provedeno ve výrobě se zkratkou AC. Průzkumu se zúčastnilo 54 zaměstnanců a opačný pohled na celý proces podal vedoucí oddělení výroby pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Adaptační systém pro pracovníky výroby se ukázal jako slabé místo. Důvodem opomíjení tohoto procesu je masivní nábor na výrobní pozice a kladení velkého důrazu na produktivitu. Pro proces adaptace pracovníků výroby byly navrženy doporučení, která by mohla vést ke zlepšení tohoto stavu.

Společnost nedisponuje žádnými informačními dokumenty pro nově příchozí zaměstnance. Dalším návrhem je úvodní brožura, která novému pracovníkovi poskytne základní informace

o společnosti, interní obecně platná pravidla a napomůže mu pochopit každodenní chod společnosti. K základní orientaci napomůže také mapka, která je na zadní straně brožury. Pro společnost byl vypracován návrh brožury i s kalkulací ceny tisku. Celá příručka byla vytvořena v takovém formátu, aby ji zaměstnanec mohl nosit stále u sebe.

Pro zvládnutí většího náporu nově příchozích zaměstnanců, na které si stěžovalo vedení, by mohlo napomoci instruktážní video. To by bylo natočeno pomocí kamery připevněné na hlavě zaměstnance, který by vykonával svou běžnou pracovní činnost. Video by bylo následně řádně okomentováno a přeloženo do všech potřebných jazyků. Pro společnost by tento návrh v budoucnu znamenal velkou úsporu času, jelikož by se zaučením nemusel zdržovat další pracovník. Nově příchozí zaměstnanec by navíc do výroby vstupoval již s nějakou praktickou znalostí a byl by ušetřen počátečního šoku při prvním kontaktu se strojem.

Zaměstnanci výroby si často stěžovali na program na výpočet produktivity. Tento program počítá, zda pracovník vyrobil za pracovní den dostatečné množství výrobků. Pokud tomu tak není, je mu snížen bonus. Dalším doporučením je přidat do tohoto programu odměnu za výpomoc při zaučení nového pracovníka. Většina stanovišť ve výrobě je totiž párových. Stávající pracovník při adaptačním procesu běžně napomáhá nově příchozímu. Pokud se ale stávající pracovník bude obávat, že díky zapracování nového kolegy ztratí body v programu produktivity, může nového zaměstnance odbýt. Odměna za výpomoc při zaučení nového kolegy zbaví pracovníky strachu o ušlé bonusy a stanou se tak pro nově příchozí opravdu nápomocní.

Veškerá zmíněná doporučení včetně návrhů a kalkulací byla společnosti Mahle Behr Mnichovo Hradiště předložena. Dále je na jejich zvážení, zda některá doporučení aplikují či nikoliv.

## 7 Seznam použitých zdrojů

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Odměňování pracovníků: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BAREŠOVÁ, Adéla. *Role HR systémů v procesu onboardingu* [online]. 2012 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/role-hr-systemu-v-procesu-onboardingu.htm>

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BENÁKOVÁ, Jana. *DIGITÁLNÍ HR SE STÁVÁ REALITOU. APLIKACE POMOHOU S NÁBOREM I ADAPTACÍ ZAMĚSTNANCŮ* [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.humangarden.com/blog/digitalni-hr-se-stava-realitou-aplikace-pomohou-s-naborem-i-adaptaci-zamestnancu/>

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80266-0374-0.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DEPOO, Lucie, Markéta ŠNÝDROVÁ, Ivana ŠNÝDROVÁ, Gabriela JEŽKOVÁ a Hana URBANCOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-21-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.

FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.

GORONCY, Jürgen a Hartmut HAMMER. Mahle: 100 Jahre Kolben und Antriebsstrang. *Automobil-industrie* [online]. 2015 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.automobil-industrie.vogel.de/mahle-100-jahre-kolben-und-antriebsstrang-a-503266/index2.html>

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

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

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAHLE, *Annual Report* [online]. Stuttgart, 2020 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: [https://annualreport.mahle.com/2020/assets/downloads/de/mahle\\_magazin20\\_de.pdf?fbclid=IwAR2abZewC-coZ\\_RXkxOhm8AAgUqh05clmqU1jo64NuoRNZT-xl3uNF1adco](https://annualreport.mahle.com/2020/assets/downloads/de/mahle_magazin20_de.pdf?fbclid=IwAR2abZewC-coZ_RXkxOhm8AAgUqh05clmqU1jo64NuoRNZT-xl3uNF1adco)

MAHLE, We shape future mobility: Brochure. [online]. Stuttgart, 2021 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.mahle.com/weshapefuturemobility/en/>

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

ULRICH, Dave, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH. *Kód: 01197496 HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. the United States: McGraw Hill, 2012. ISBN 978-0-07-180266-6.

STACHO, Zdenko, Katarína STACHOVÁ, Monika HUDÁKOVÁ a Renata STASIAK-BETLEJEWSKA. Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture. *Serbian Journal of Management*. 2017, 12(2), 303-313. ISSN 1452-4864. Dostupné z: doi:10.5937/sjm12-10340

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1097-X.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita. VYSOKAJOVÁ. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

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

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

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

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Adart spol. s r.o., 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.

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

VOJTOVIČ, Sergej. *Personální management v organizácii*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-483-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

WANBERG, Connie. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. Oxford: Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-976367-2.

## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	15
Obrázek 2 Rozšířený model pracovní adaptace .....	21
Obrázek 3 Vzájemné očekávání firmy a zaměstnance .....	22
Obrázek 5 Informační brožura .....	80

### **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1 Výhody a nevýhody silné organizační struktury .....	26
Tabulka 2 Adaptační plán .....	34
Tabulka 3 Respondenti polostrukturovaných rozhovorů .....	52
Tabulka 4 Návrh harmonogramu adaptace .....	74
Tabulka 5 Kalkulace informační brožury .....	79

### **8.3 Seznam grafů**

Graf 1 Pohlaví respondentů .....	56
Graf 2 Věk respondentů .....	56
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	57
Graf 4 Doba působení ve společnosti .....	57
Graf 5 Délka zaškolení .....	58
Graf 6 Získání potřebných informací .....	59
Graf 7 Zapadnutí do kolektivu .....	59
Graf 8 Představení kolegům .....	60
Graf 9 Přidělení kolegy na zaučení .....	61
Graf 10 Samostatnost při výkonu práce .....	61
Graf 11 Porozumění pracovním instrukcím .....	62
Graf 12 Hodnocení práce zaměstnanců .....	63
Graf 13 Motivace přímým nadřízeným .....	63
Graf 14 Nápomocnost přímého nadřízeného a kolegů .....	64
Graf 15 Spokojenost s pracovištěm .....	65
Graf 16 Informovanost o podílu na výsledku fraktálu .....	65
Graf 17 Možnost profesního a kariérního růstu .....	66
Graf 18 Zájem o kariérní růst .....	67

## Přílohy

### Příloha A – Harmonogram adaptace

Jméno pracovníka:					
Datum	Aktivita	Termín	Odpovědná osoba	Splněno	Komentáře



## **Příloha B – Hodnotící dotazník.**

**(Odpovědi na otázky jsou zcela dobrovolné a anonymní. Vaše odpovědi budou sloužit k vylepšení procesu adaptace)**

- 1.) Obdržel/a jste na úvodním sezení všechny potřebné informace o pracovních podmínkách?  
a.) Souhlasím b.) Spíše souhlasím c.) Spíše nesouhlasím d.) Nesouhlasím
- 2.) Dostal/a jste všechny informace pro plnění pracovních povinností?  
a.) Souhlasím b.) Spíše souhlasím c.) Spíše nesouhlasím d.) Nesouhlasím
- 3.) Měl/a jste v den nástupu připravené vybavení, které využíváte při práci?  
a.) Souhlasím b.) Spíše souhlasím c.) Spíše nesouhlasím d.) Nesouhlasím
- 4.) Máte v případě potřeby možnost kontaktovat svého přímého nadřízeného?  
a.) Souhlasím b.) Spíše souhlasím c.) Spíše nesouhlasím d.) Nesouhlasím
- 5.) Měl/a jste možnost se adekvátně seznámit s kolegy z vašeho týmu?  
a.) Souhlasím b.) Spíše souhlasím c.) Spíše nesouhlasím d.) Nesouhlasím
- 6.) Splňuje Vaše pracovní náplň spojená s Vaší pozicí Vaše očekávání?  
a.) Souhlasím b.) Spíše souhlasím c.) Spíše nesouhlasím d.) Nesouhlasím
- 7.) Dostáváte od svého přímého nadřízeného zpětnou vazbu?  
a.) Souhlasím b.) Spíše souhlasím c.) Spíše nesouhlasím d.) Nesouhlasím

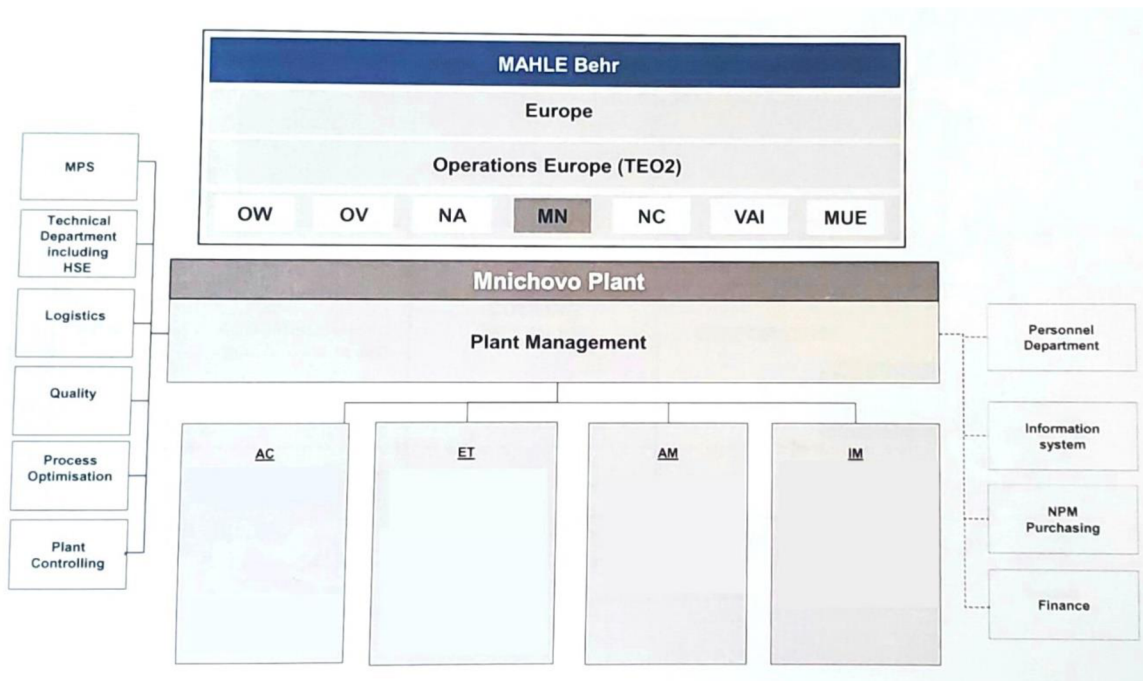
Co Vám během Vašeho onboardingu nejvíce pomohlo/ Co byste naopak udělal jinak?

Místo pro Vaše komentáře a doporučení:

Děkujeme Vám za Váš názor!

Společnost Mahle Behr Mnichovo Hradiště.

## Příloha C – Organizační struktura společnosti



## Příloha D – Rozhovor se zaměstnancem kancelářské pozice

**Jak dlouho jste zaměstnancem této společnosti a na jaké pozici?**

„Pracuji zde kolem 2 měsíců na pozici trainee.“

**Můžete blíže specifikovat Vaší pozici?**

„Je to vlastně trainee na finanční účtárně.“

**Dostala jste nějaké informace před nástupem?**

„Myslím, že ne.“

**Jak probíhal Váš úvodní onboarding – první pracovní den nebo týden. Kdo Vám s čím pomáhal atp.?**

„Tak první pracovní den jsem podepsala s personalistkou všechny důležité dokumenty. Sdělila mi všechna pravidla, která jsou důležitá třeba že, když chcete jít přes výrobu musíte mít vestu a tak. Pak jsem si vyzvedla všechny ty bezpečnostní prvky. Pak mě dovedla přímo na finanční účtárnu, kde si mě převzala moje přímá nadřízená a ta mě pak předala kolegyni, která mě zaučuje. Já vlastně sedím vedle ní a ona mi předává tu práci, co já teď dělám.“

**Kdo Vás tedy seznámil s kolektivem, pracovník HR?**

*„Nene, tam jsme probrali jen ty základní věci a pak z HR zavolali moji nadřízené ať si pro mě dojde a ta mě pak seznámila se všemi ostatními.“*

**Dostala jste základní informace také v písemné formě?**

*„Papírově jsem dostala ty základní věci, jak se kam přihlašovat a tak a pak ty věci, co se týče bezpečnosti. Jinak pak mi to vlastně vysvětlovala ústně ještě nadřízená a kolegyně, jak to tady vlastně chodí a tak.“*

**Byla jste seznámena s vizemi společnosti?**

*„Tak to abych byla upřímná, tak nějaký vyšší cíle téhle firmy neznám.“*

**Dostal/a jste adaptační plán/harmonogram jednotlivých kroků adaptace?**

*„Ne.“*

**Jak probíhala adaptace po pracovní stránce?**

*„Zaučuje mě jedna kolegyně, po které jakoby přebírám agendu. Vedle té vlastně sedím a ona mi ukazuje co a jak. Ona jí tím pověřila nadřízená, protože věděla, že mě to naučí nejlépe, když to sama dělala. Teď už vlastně jak se rozšiřuje ta moje agenda, tak mě zaučují i ostatní z té učárny podle toho, co vlastně zrovna dělám, tak kdo to má na starost, tak toho se zeptám.“*

**Takže jste měla přiděleného jednoho člověka, který se o vás staral?**

*„Ano, ta kolegyně, co mě zaučovala mi pak třeba i říkala, s jakým problémem mám za kým jít a tak.“*

**Kdo Vám nejvíce pomohl?**

*„Ta moje kolegyně, ta mi všechno vysvětlila.“*

**Máte s nadřízeným pravidelné schůzky, kde byste hodnotili průběh adaptačního procesu? Popř. schůzku s nadřízeným po skončení zkušební doby?**

*„Ano, měla jsem se svým přímým nadřízeným už pár takových schůzek. Tam jsme si vždycky řekli, co vlastně umím, zároveň on taky měl schůzku s tou mojí kolegyní, která mě zaučovala, takže zjistil, jak mi to jde. Návazně jsem právě měla já tu schůzku, kde jsme si popovídali, co já zvládám a co ne. On mi pak řekl, co budu dělat v dalších dnech a tak.“*

**Jsou tyto schůzky pravidelné?**

*„Pravidelné úplně ne, ale vždycky, když jsem se naučila nějakou část, ale myslím, že to bylo třeba po dvou týdnech.“*

**Jak dlouho Váš onboarding trval? Za jak dlouho jste byla schopná pracovat bez pomoci druhých?**

*„Já se vlastně ještě stále učím, myslím, že mi bude ještě třeba 2 měsíce trvat, než budu úplně soběstačná. Ale třeba po měsíci, jsem zvládla nějaký věci dělat sama, jakože jsem se jí nemusela na všechno ptát nebo, že jsem nemusela sedět úplně vedle ní.“*

**Napadá Vás něco, co by Vám pomohlo s adaptací?**

*„Asi ani ne, mně přišlo, že mi všichni pomohli, když jsem potřebovala, a hlavně mě skvěle a přátelsky přijali mezi sebe.“*

**Takže jste na všechno měla dostatek času?**

*„Jojo, pak mě třeba i kolegyně vzali na takovou procházku po závodu, kdy mi ukázali, co tu všechno je a s čím budu nejvíc přicházet do styku. Takže si myslím, že to proběhlo úplně v pořádku.“*

**Myslíte si, že máte možnost kariérního růstu?**

*„Ano, určitě.“*

**Co Vás osobně motivuje, nebo by mohlo motivovat?**

*„Mě motivuje to, že bych se po tom ročním trainee programu mohla stát úplnou účetní v tomhle podniku. Pak by se mi líbily třeba nějaké jazykové kurzy nebo jiné vzdělávací programy. Hlavně bych chtěla dosáhnout úvazku na dobu neurčitou, kvůli hypotéce a samozřejmě nějaký lepší finanční ohodnocení, ale teď hlavně nejvíc to, abych se dostatečně zaučila a všemu porozuměla.“*

**Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále od 1-10 – proč tolik?**

*„10. Já jsem fakt byla se vším spokojená.“*

**Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?**

*„10. Vlastně i když jsme šli na nějakou poradů nebo tak, tak mě všem představili a nikdy nebyl žádný problém. Myslím, že to je zatím nejlepší kolektiv, ve kterém jsem byla.“*

## **Příloha E – Rozhovor se zaměstnancem kancelářské pozice**

**Jak jste na pozici přišla?**

*„Začala jsem shánět práci a brácha přítelkyně mi říkala, že tady někoho nabírají, tak jsem se přihlásila a vzali mě hned do 14 dnů.“*

**Jak dlouho jste ve firmě, kde pracujete?**

*„Od začátku října, takže mi teď běží pátý měsíc a jsem na pozici materiálový disponent.“*

**Jak proběhl Váš první pracovní den/týden? Kdo Vás zaučil, kdo Vám pomohl, HR seznámení a tak podobně?**

*„Tak ten první týden jsem nic sama nedělala, protože na této pozici se zaučuje docela dlouho, takže mi kolega předával ty dodavatele, které jsem měla na starost. Ten první týden byl spíš jen o takovém ukazování a seznamování s prací v tom programu, ve kterém děláme. Neměla jsem ani svůj počítač, takže jsem opravdu jen odkoukávala, jak se co dělá. No a ten první den jsem, myslím, podepisovala smlouvy na personálním a ta mě předala mojí vedoucí. Ta mě pak seznámila se všemi v kanceláři a hned jsme si se všemi potykali.“*

**Když jste zmiňovala, že jste na začátku odkoukávala, bylo to od jednoho konkrétního kolegy?**

*„Ano, protože jsem dostala jakoby jeho dodavatele a přebírala jsem jeho agendu.“*

**Dostala jste nějaké informace před nástupem? Co jste musela předtím udělat?**

*„Předem jsem nic nedostala.“*

**Dostal/a jste adaptační plán/harmonogram jednotlivých kroků adaptace?**

*„Ne.“*

**Kdo Vám nejvíce pomohl?**

*„Kolegyně, která mi to předávala.“*

**Seznámil Vás někdo s kolektivem, popř. jak?**

*„Moje vedoucí mě seznámila se všemi z kanceláře hned první den.“*

**Máte s nadřízeným pravidelné schůzky, kde byste hodnotili průběh adaptačního procesu? Popř. schůzku s nadřízeným po skončení zkušební doby?**

*„Ne, akorát tady ve firmě máme každý rok rozhovor s nadřízeným, kde se stanovují cíle na další rok a řeší se, jestli jste splnili ty minulé, ale to se asi úplně netýkalo toho zaučení, spíš to tak zrovna vyšlo po zkušební době. Jinak se mě občas zeptala, jak mi to jde a tak. Myslím si, že se spíš ptala té kolegyně, jak na tom jsem.“*

**Jak dlouho Váš onboarding trval? – za jak dlouho jste byla schopná pracovat bez pomoci druhých.?**

*„No já si myslím, že ještě trochu přetrvává. Už si tak trochu pracuju sama, ale furt se třeba ptám, když něco nevím. Myslím si, že jsem tak po 14 dnech odváděla nějak samostatnější práci, protože ta kolegyně, která mi to předávala odjela na dovolenou, takže jsem vlastně i trochu musela, ale jen trochu, ona to pak překontrolovala. Ale bez té kontroly jsem začala dělat tak po 2 měsících.“*

**Napadá Vás něco, co by Vám pomohlo s adaptací?**

*„Asi ne, všechno bylo dostačující. Jen jako, že mi třeba nevysvětlili něco, co je pro ně jednoduchý, ale to jsem se vždycky doptala, když bylo třeba, takže vlastně nic.“*

**Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále od 1-10 – proč tolik?**

*„Tak těch 9, že jsem se doptávala, ale jinak v pořádku.“*

**Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?**

*„Tak to bych dala 10.“*

**Je něco, čím Vás motivuje přímý nadřízený?**

*„Nic mě nenapadá.“*

**Myslíte si, že máte možnost kariérního růst?**

*„Asi tam možnost je.“*

**Proběhlo seznámení s vizemi společnosti?**

*„No, to spíš ne. Akorát vím, že se tady vyrábějí výparníky a jiný malý součástky do aut.“*

## **Příloha F – Rozhovor s pracovníkem kancelářské pozice**

### **Jak dlouho jste ve firmě, kde pracujete?**

*„Pracuji na oddělení logistiky jako pracovník měnové služby a teď to bude jeden rok.“*

### **Pamatujete si, jak jste našel tuto práci a jak probíhal nábor?**

*„Bylo to přes úřad práce, kde jsem našel inzerát na tuhle pozici. Poslal jsem životopis a dopadlo to šťastně.“*

### **Jak proběhl Váš první pracovní den/týden? Kdo Vás zaučil, kdo Vám pomohl, HR seznámení atp.**

*„Měla mě na starost paní vedoucí, která mě představila všem kolegům. Nejdříve mi museli zařídit účet a obstarat všechny potřebné věci a vlastně už během prvního týdne jsem dostal na starost své první dodavatele a svou první práci. Zaučoval mě náš team leader, kterému mě předala vedoucí.“*

### **Dostala jste nějaké informace před nástupem?**

*„Musím říct, že celý popis pozice byl velice vágní, bylo tam vlastně napsáno jen trainee a podrobnosti k tomu, co budu dělat jsem se dozvěděl vlastně až na místě. Na pohovoru bylo samozřejmě nastíněno, čeho se to bude týkat, ale podrobnosti jsem nevěděl.“*

### **Dostal/a jste adaptační plán harmonogram jednotlivých kroků adaptace?**

*„Myslím, že nic takového jsem nedostal, ale bylo to řečeno ústně a já jsem si to vždycky někde zaznamenal.“*

### **Jak probíhala adaptace po pracovní stránce?**

*„Na starost mě měl náš team leader jako všechny z měnové služby. Ale když sem chtěl vědět třeba, kde je jaká kancelář, tak jsem se ptal vždycky někoho z kolegů, kdo byl po ruce.“*

### **Seznámil Vás někdo s kolektivem, popř. jak?**

*„Taky teamleader.“*

### **Dostal jste nějaké informace také písemnou formou?**

*„Já si myslím, že to by bylo fajn, že bych si o celé té pozici mohl něco přečíst, protože jak už jsem říkal, moc jsem nevěděl do čeho jdu.“*

**Máte s nadřízeným pravidelné schůzky, kde byste hodnotili průběh adaptačního procesu? Popř. schůzku s nadřízeným po skončení zkušební doby?**

*„Tohle mi bylo řečeno hned na začátku, že kdyby mi nebylo něco jasného, abych se ptal a pak vlastně jen po roce proběhl rozhovor“*

**Jak dlouho Váš onboarding trval? – za jak dlouho jste byla schopná pracovat bez pomoci druhých.?**

*„Trvalo to několik měsíců, myslím, že tak ty tři.“*

**Napadá Vás něco, co by Vám pomohlo s adaptací?**

*„Já jsem byl spokojený, nebylo nic, co by mi vyloženě chybělo nebo vadilo.“*

**Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále od 1-10 – proč tolik?**

*„Tak 8, kvůli doptávání a popisu toho místa.“*

**Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?**

*„9, protože vždycky je co zlepšovat.“*

**Myslíte si, že máte možnost kariérního růst?**

*„Já si myslím, že určitě. Právě na tom ročním pohovoru se mě ptala naše vedoucí, jestli neuvažuji o nějakém postupu nebo přestupu a já jsme jí řekl, že jsem spokojený tam, kde jsem.“*

**Co Vás nyní motivuje nebo, co by Vás mohlo motivovat při Vaší práci k lepším výsledkům?**

*„Mě motivuje to, že tu získávám zkušenosti, jsem rád, že tu můžu uplatnit cizí jazyk. Samozřejmě finanční hodnocení mě motivuje a taky ta možnost kariérního růstu.“*

**Dostáváte nějakou zpětnou vazbu?**

*„Vlastně dostávám info jen, když se něco pokazí. Jinak, že by mi někdo řekl, že jsem něco udělal správně to se neděje, ale určitě by mě to potěšilo.“*



## **Příloha G – Rozhovor s pracovníkem kancelářské pozice**

### **Jak dlouho jste ve firmě, kde pracujete?**

*„Pracuji jako trainee na pozici CIP Inženýra v AM od začátku května, takže 9 měsíců.“*

### **Pamatujete si, jak jste našel tuto práci a jak probíhal nábor?**

*„Našel jsem inzerát na internetu. Pak jsem poslal CV a bylo.“*

### **Jak proběhl Váš první pracovní den/týden? Kdo Vás zaučil, kdo Vám pomohl, HR seznámení atp.**

*„První den jsem klasicky podepsal smlouvu s HR. Pak jsem šel k nám na oddělení. Zaškoloval mě můj bývalý kolega, ale pomáhal mi šéf oddělení a když jsem něco potřeboval tak i ostatní kolegové.“*

### **Dostala jste nějaké informace před nástupem? Co jste musela předtím udělat?**

*„Musím říct, že celý popis pozice byl velice vágní, bylo tam vlastně napsáno jen trainee a podrobnosti k tomu, co budu dělat jsem se dozvěděl vlastně až na místě. Na pohovoru bylo samozřejmě nastíněno, čeho se to bude týkat, ale podrobnosti jsem nevěděl.“*

### **Dostal/a jste adaptační plán harmonogram jednotlivých kroků adaptace?**

*„Ne, to šlo podle těch kolegů, jak měl kdo čas, tak mi něco ukázal no a pak jsem byl přidělen na různé linky. Nebyl jsem tedy na všech, ale alespoň nějak jsem pochopil, jakým způsobem to tam funguje.“*

### **Jak probíhala adaptace po pracovní stránce?**

*„Víceméně jsem se tak točil po kanceláři, ale větší věci mi vysvětlil již zmíněný kolega. No a k některým věcem jsem se prostě snažil dopracovat sám, protože s tím vlastně nikdo další ještě nepracoval.“*

### **Seznámil Vás někdo s kolektivem, popř. jak?**

*„Kolega mě seznámil s lidmi z našeho týmu a vedoucí mě pak seznámil s týmem EM, se kterými sdílíme kancelář.“*

### **Kdo Vám nejvíc pomohl?**

*„Já myslím, že hlavně ten kolega, ale i ostatní. Ve srovnání s pracemi, kde jsem byl předtím, tak tady byli lidi ochotný mi se vším pomoci, jinde hráli spíš sami za sebe.“*

**Takže na vše jste měl dostatek času?**

*„Ano, po té pracovní stránce ano, ale teď když jsem byl zavolaný sem, tak jsem se musel ptát, kde vůbec sekretariát je, protože vlastně jsem ho za těch 9 měsíců nepotřeboval. Ukazovali mi vlastně jen ty místa, se kterými běžně přicházím do kontaktu. Jinak se orientuji podle plánek, které jsou na chodbách.“*

**Dostal jste nějaké informace také písemnou formou?**

*„Spíš jen slovně, ale já jsem si to zapisoval.“*

**Máte s nadřízeným pravidelné schůzky, kde byste hodnotili průběh adaptačního procesu? Popř. schůzku s nadřízeným po skončení zkušební doby?**

*„Spíš schůzky ve smyslu progresu té práce, co mi byla přidělena. Jinak jako, že by byli zaměřeny na to, jak se zapracovávám to ne.“*

**Jak dlouho Váš onboarding trval? – za jak dlouho jste byla schopná pracovat bez pomoci druhých.?**

*„Já si myslím, že na tom pořád pracuji, protože nějaké věci pořád ještě nevíme, snažíme se dopátrat, proč se dějí. Ale v rámci těch jednodušších věcí, jako je vyhodnocování dat, tak to jsem zvládl tak po dvou/třech měsících.“*

**Napadá Vás něco, co by Vám pomohlo s adaptací?**

*„Pro mě je tady trošičku problém, že třeba pro nově příchozí, který nemají zkušenosti s těmi systémy, je problém ve školení. například byla dána ta školení až dost dlouho po tom, co jsem je potřeboval. Takže to by bylo určitě lepší dřív, nebo hned na začátku. S těmi firemními systémy totiž musíte pracovat hned od začátku, ale nevíte jak, nebo třeba já ani nevěděl, že je mám používat k některým věcem.“*

**Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále od 1-10 – proč tolik?**

*„Tak třeba 7, právě kvůli těm systémům na začátku.“*

**Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?**

*„Tak to bych dal 8,5.“*

**Myslíte si, že máte možnost kariérního růst?**

*„Já si myslím, že kariérní růst z této pozice moc není, protože je to hodně specifické, ale třeba na jiné místo ve firmě, tak to ano. Anebo z té trainee na normální pozici.“*

**Co Vás nyní motivuje nebo, co by Vás mohlo motivovat při Vaší práci k lepším výsledkům?**

*„Mě motivuje ten kolektiv, toho si hodně vážím, jak to funguje. Jinak samozřejmě finanční motivace a co se mi nezdá od vedení je nedostatek zpětné vazby. Teď myslím té pozitivní, té kritické je vždycky dost.“*

**Dostáváte nějakou zpětnou vazbu?**

*„Vlastně dostávám info jen, když se něco pokazí. Jinak, že by mi někdo řekl, že jsem něco udělal správně to se neděje, ale určitě by mě to potěšilo.“*

**Příloha H – Dotazník**

Pohlaví

- a.) Muž                      b.) Žena

Věk

- a.) 18-25                      b.) 26-40                      c.) 41–50                      d.) 51 a více

Nejvyšší dosažené vzdělání

- a.) Základní                      b.) Vyučen/a                      c.) SŠ s maturitou                      d.) Vysokoškolské

Doba působení ve společnosti

- a.) 0-6 měsíců                      b.) 7 měsíců – 1 rok                      c.) 1 rok – 3 roky                      d.) 3 roky a více

Zaškolení na pracovišti bylo dostatečně dlouhé.

- a.) Souhlasím                      b.) Spíše souhlasím                      c.) Spíše nesouhlasím                      d.) Nesouhlasím

Při zaškolení na pracovišti jsem získal/a všechny potřebné informace.

- a.) Souhlasím    b.) Spíše souhlasím    c.) Spíše nesouhlasím    d.) Nesouhlasím

Do kolektivu, ve kterém pracuji, jsem zapadl/a dobře.

- a.) Souhlasím    b.) Spíše souhlasím    c.) Spíše nesouhlasím    d.) Nesouhlasím

Přímý nadřízený mě představil kolektivu, ve kterém pracuji.

- a.) Souhlasím    b.) Spíše souhlasím    c.) Spíše nesouhlasím    d.) Nesouhlasím

Byl mi přidělen kolega, který mi pomáhal s výkonem práce.

- a.) Souhlasím    b.) Spíše souhlasím    c.) Spíše nesouhlasím    d.) Nesouhlasím

Bez pomoci druhých jsem dokázal/a pracovat za:

- a.) 0-3 dny    b.) 3dny – týden    c.) Týden – 2 týdny    d.) 2 týdny a více

Rozumím pracovním instrukcím k práci, kterou vykonávám.

- a.) Souhlasím    b.) Spíše souhlasím    c.) Spíše nesouhlasím    d.) Nesouhlasím

Přímý nadřízený pravidelně hodnotí mou práci.

- a.) Souhlasím    b.) Spíše souhlasím    c.) Spíše nesouhlasím    d.) Nesouhlasím

Přímý nadřízený mě motivuje k lepším pracovním výsledkům.

- a.) Souhlasím    b.) Spíše souhlasím    c.) Spíše nesouhlasím    d.) Nesouhlasím

Když mám pracovní problém kolegové nebo přímý nadřízený mi pomůže.

- a.) Souhlasím    b.) Spíše souhlasím    c.) Spíše nesouhlasím    d.) Nesouhlasím

Jsem spokojen/a s pracovištěm, kde pracuji a cítím se zde dobře.

- a.) Souhlasím    b.) Spíše souhlasím    c.) Spíše nesouhlasím    d.) Nesouhlasím

Doplňte, co můžeme zlepšit:

Vím, jak svou prací ovlivňuji výsledky fraktálu, kde pracuji.

- a.) Souhlasím    b.) Spíše souhlasím    c.) Spíše nesouhlasím    d.) Nesouhlasím

Ve společnosti mám možnost profesního a kariérního růstu.

- a.) Souhlasím    b.) Spíše souhlasím    c.) Spíše nesouhlasím    d.) Nesouhlasím

Měl/a bych o kariérní růst zájem.

- a.) Souhlasím    b.) Spíše souhlasím    c.) Spíše nesouhlasím    d.) Nesouhlasím

Děkujeme za vyplnění!