

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

## **Adaptační proces ve společnosti Entry Engineering Bakalářská práce**

Ondřej KREJČÍ

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Ondřej Krejčí**  
Studijní program: **Ekonomika a management**  
Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Adaptační proces ve společnosti Entry Engineering**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o řízení adaptačního procesu pracovníků v organizacích. Praktickým cílem práce je analýza stávajících přístupů k adaptaci pracovníků ve společnosti Entry Engineering a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity sledovaných procesů.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů a obsahu práce.
2. Adaptace pracovníků v systému řízení lidských zdrojů organizace.
3. Řízení adaptačního procesu pracovníků.
4. Představení společnosti Entry Engineering a jejího přístupu k adaptaci pracovníků.
5. Empirický výzkum – analýza efektivity stávajících přístupů k adaptaci pracovníků ve společnosti Entry Engineering.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity přístupů k adaptaci pracovníků ve společnosti Entry Engineering .

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2017. 376 s. ISBN 978-80-247-5646-2.
4. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2021

**Ondřej Krejčí**  
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 29. 5. 2021

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

Elektronicky schváleno dne 29. 5. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne .....

Zde bych rád poděkoval doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Entry Engineering za spolupráci v rámci vypracování empirického výzkumu.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Adaptace pracovníků v systému řízení lidských zdrojů organizace .....	10
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.2 Adaptace.....	12
2 Řízení adaptačního procesu pracovníků.....	14
2.1 Adaptační proces a jeho fáze.....	14
2.2 Pracovní místo .....	17
3 Představení společnosti Entry Engineering a její přístupy k adaptaci pracovníků.....	19
4 Empirický výzkum – analýza efektivity stávajících přístupů k adaptačnímu procesu ve společnosti Entry Engineering .....	21
4.1 Dotazník.....	21
4.2 Rozhovor s vedoucí HR oddělení.....	29
4.3 Shrnutí výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity adaptačního procesu .....	31
Závěr .....	35
Seznam literatury .....	37
Seznam obrázků a tabulek.....	38
Seznam příloh .....	39

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR – Human resources

PO – Požární ochrana



## Úvod

Zaměstnání je nedílnou součástí každodenních životů. Pro lidi je důležité, aby je jejich práce bavila a mohli se v ní realizovat. Docílit něčeho takového není jednoduché a vyžaduje vynaložení nemalého úsilí. Právě lidé jsou pro firmy jeden z nejdůležitějších zdrojů, poněvadž jejich prostřednictvím společnosti dosahují svých strategických cílů. O řízení lidských zdrojů se ve firmách stará personální oddělení, jehož zástupci jsou buď manažeři nebo personalisté. Personalistika se v současné době stále více vyzdvihuje a dostává do společenského podvědomí jako zásadní disciplína.

V bakalářské práci se zaměříme na jeden z hlavních procesů, který patří do řízení lidských zdrojů. Jedná se o adaptační proces, ten začíná prvním pracovním dnem, jeho zakončení po formální stránce je zpravidla uváděno jako ukončení zkušební doby. Naproti tomu neformální část adaptačního proces nemá přesně vymezený konec, tudíž je individuální podle jedince a společnosti. V textu bude vysvětleno, co samotné řízení lidských zdrojů znamená a jaké jsou jeho hlavní úkoly.

Následovat bude popis fungování personalistiky v organizace, její historický vývoj a budou uvedeni myslitelé, kteří průběh vytváření řízení lidských zdrojů ovlivnili.

V neposlední řadě bude představena i samotná adaptace. Bude popsáno pracovní místo, adaptační proces a jeho části, ze kterých se skládá.

Cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o řízení adaptačního procesu pracovníků v organizacích. Praktickým cílem je analýza stávajících přístupů k adaptaci pracovníků ve společnosti Entry Engineering, která nám poskytla možnost ji uvést jako příklad. Pokusíme se pro Entry Engineering navrhnout možné úpravy v současném provedení nebo vytvořit možný koncept adaptačního procesu. Podat návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity sledovaných procesů. Při zjišťování informací aplikujeme kvantitativní metody dotazníku, při které se zeptáme teprve nedlouho zaměstnaných osob na otázky směřující k pochopení současného probíhajícího adaptačního procesu ve firmě Entry Engineering. Z kvalitativních metod využijeme možnosti rozhovoru, kdy vyzpovídáme vedoucí personálního oddělení ohledně průběhu adaptačního procesu.

Důvodem výběru tématu bakalářské práce byla možnost navrhnout adaptační program pro rostoucí organizaci Entry Engineering. Firma zatím nemá žádný pevně stanovený adaptační program, proces adaptace probíhá z větší části spontánně a individuálně podle okolností. Díky tomu se jedná o jedinečnou příležitost poskytnout návrhy pro zdokonalení adaptačního procesu.

# 1 **Adaptace pracovníků v systému řízení lidských zdrojů organizace**

Kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů neboli personalistice, popisuje všechny činnosti, kterými se řízení lidských zdrojů zabývá, jako je přijímání nebo hodnocení zaměstnanců, a kdo je v rámci podniku provádí. Historii a vývoj personalistiky od samého počátku, kdy bylo řízení lidských zdrojů pojmenováno jako personální administrativa. V této části jsou představeni nejvýznamnější myslitelé v čele s Frederickem W. Taylorem, který je historicky považován za zakladatele personalistiky (Palíšková, 2021). V kapitole je popsána adaptace jako obecný pojem a zároveň vysvětluje k čemu se adaptace vztahuje. Vědní disciplíny, se kterými adaptace souvisí jsou například přírodní vědy, sociologie, psychologie apod. Následuje rozbor třech klíčových oblastí adaptace člověka a problémy, se kterými se může potýkat během procesu.

## 1.1 **Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů neboli personalistika se zabývá vším, co je spojeno se zaměstnanci. Personální činnost se skládá z:

- vyhledávání a přijímání pracovníků.
- Uvádění nových zaměstnanců do společnosti
- Zaškolení a příprava na výkon činnosti a daném pracovním místě
- Obeznamení s riziky a bezpečností práce.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Motivace zaměstnanců
- Řízení pracovního výkonu a jeho kontrola.
- Hodnocení a odměňování na základě právních norem
- Péče o mezilidské vztahy mezi zaměstnanci,
- Poskytování personálních služeb a tvorba příjemného prostředí.
- Propouštění zaměstnanců a ukončování pracovních poměrů (Taylor, 2015).

Všechny zmiňované úkony vyžadují kromě znalosti personálního řízení, také ponětí o právu, psychologii a sociologii. (Taylor, 2015).

Řízení lidských zdrojů neboli personalistika je součástí řízení společnosti. Zabývá se vším, co je spojené s organizací zaměstnanců. Personální činnost zahrnuje

vyhledávání a následný výběr zaměstnanců. Následně prostřednictvím vhodně zvoleného adaptačního programu začlenění pracovníků do procesů firmy a firemní kultury, jak po formální, tak neformální stránce. V neposlední řadě se jedná o hodnocení a odměňování zaměstnanců, včetně motivace a vzdělávání v průběhu zaměstnání. Nakonec případné propouštění a ukončování pracovních poměrů s organizací. Obecně se jedná o zajištění dostatečného množství schopných a motivovaných zaměstnanců v rámci pracovních vztahů, které upravuje pracovní zákoník (Pande, 2015)

Vznik personalistiky jako vědního oboru se datuje od počátku 20. století. Její rozvoj lze rozdělit do postupných etap, podle specifického zaměření v určitou dobu. V literatuře bývá řízení lidských zdrojů nejdříve označováno jako personální administrativa, poté personální řízení a dnes ji nazýváme jako řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2016).

Personální administrativa představuje historicky první existující koncepci personalistiky. Její počátek se datuje od desátých až dvacátých let 20. století. Byla ovlivněna Frederickem W. Taylorem, který je považován za prvního myslitele a zakladatele personalistiky. Za jeho působení byla práce rozdělována do menších částí takovým způsobem, aby se zvýšila efektivita práce i výnosy podniku. Lidské zdroje byly v té době stavěny do stejné úrovně jako práce strojů. Jednotlivé pracovní činnosti se dělily do jednodušších a opakujících se úseků. Proces byl časově sledován a zaznamenáván, aby došlo k co nejvyšší produktivitě práce. Zásadní bylo zaměstnávat a plnit administrativní úkoly, od toho byl odvozen její název. Představovala pasivní službu pro organizace (Šikýř, 2016).

Z personální administrativy vzniklo od čtyřicátých až padesátých let 20. století personální řízení. Klíčové činnosti personalistiky zůstaly stejné, nicméně hlavní změny nastaly v potřebách lidí a v rostoucí konkurenci. Lidské zdroje začali být brány vážněji a personální řízení už bylo faktickou disciplínou. K úspěchu bylo zapotřebí správně pracujících, odhodlaných a motivovaných zaměstnanců.

Personalisté díky tomu získali vyšší postavení a větší pravomoci než dříve.

Personální činnosti se začali podle zvyšujícího se počtu lidí v podnicích rozdělovat na dílčí části, jako je plánování, vyhledávání, přijímání, hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců (Šikýř, 2016).

V osmdesátých až devadesátých letech 20. století přišlo řízení lidských zdrojů s názvem, pod kterým ho známe dnes. Koncepce se podobá i dnešní verzi. Hlavní

důvody vedoucí ke změně v personalistice byly globalizace, změny potřeb zákazníků, stále rostoucí konkurence a rozvoj nových technologií. Lidé od té doby představují nejzásadnější složku organizací a tím pádem vzrostl i vliv řízení lidských zdrojů. Lidský faktor je součástí každého oddělení v podniku (Šikýř, 2016).

Hlavními historickými představiteli kromě Fredericka W. Taylora, který je znám jako zakladatel personalistiky jako vědní disciplíny, je například Henry L. Gantt. H.L. Gantt se zabýval metodami denního plánování a časovými studiemi, aby se docílilo větší efektivity práce. Vytvořil takzvaný Ganttův diagram, který slouží pro grafické vyobrazení činnosti a časové posloupnosti během řízení projektu. Dalším myslitelem řízení lidských zdrojů je Frank B. Gilbreth, který se proslavil především svými studiemi o pohybu, kde se snažil zamezit zbytečně provedému pohybu při výkonu práce a zároveň docílit splnění úkolu za co nejkratší dobu. Souběžně byl ovlivňován svojí manželkou Lilian M. Gilberthová, která je považována za první ženu zabývající se problematikou práce a managementu. V rámci její činnosti se zajímala o potřeby a osobnost pracovníků. Následně aplikovala rané znalosti psychologie na proces řízení lidských zdrojů. V tomto ohledu díky využití psychologie je pokládána za průkopnici. Ve sféře myslitelů personalistiky může být ještě zmíněn Elton Mayo jako zakladatel školy lidských zdrojů nebo Henri Fayol, který jako první vytvořil definici pro pozici manažera a usiloval o vznik obecné koncepce řízení lidských zdrojů (Kociánová, 2012).

## **1.2 Adaptace**

Adaptace představuje jednu z klíčových složek řízení lidských zdroj. Tento pojem zasahuje do přírodních i umělých sfér, a je to jedna ze základních vlastností organismů. Adaptaci lze popsat jako chování jedince, které dovoluje jedinci přizpůsobit se daným podmínkám. V některých případech se může jednat o otázku života a smrti. U organismů probíhá adaptace na biologické i psychické úrovni.

Pro nás je zásadní především u člověka. Jedná se o přizpůsobení organismu v daných podmínkách a okolí. (Paulík, 2017).

*„Adaptační změny jsou nezbytné pro život a rozvoj člověka jako živého druhu i pro zdárný vývoj jedince od početí do smrti jsou zpravidla výsledkem kombinovaného*

*působení genetických a environmentálních činitelů. Adaptace na podmínky prostředí je individuální a populačně specifická i kulturně specifická“ (Paulík, 2017, strana 14)*

Tři nejdůležitější oblasti, do kterých se jedinec, v tomto případě myšleno člověk během svého života adaptuje, jsou kulturní, sociální a pracovní oblast. Na kulturu se adaptuje během svého života. Přizpůsobání probíhá díky výchově v rodině, ve škole a dalších vzdělávacích institucích, ale nejedná se pouze o vzdělávání samotné, v kontextu může být považováno za kulturní adaptaci i čas travený ve vybraném prostředí. V prostředí působí i kulturní faktory, které ovlivňují vývoj adaptování, na problém je možné narazit například pokud se v okolí vyskytuje více kultur nebo národů. Co se týče sociální oblasti adaptace je velice podobná s tou kulturní. Opětovně je určována výchovou v rodině, popřípadě ve škole, dále jsme ovlivňováni svými přáteli a sociálními skupinami (například koníčky). Jak dospíváme naše okolí na nás stále působí a my se měníme v rámci sociální adaptace, která tvoří náš charakter, postoje a názory.

Pracovní adaptace probíhá v našem zaměstnání. Začíná prvním pracovním dnem a zakončení se nedá přesně nadefinovat. Jedná se o funkční zapojení do pracovního procesu (Paulík, 2017).

Ve výše uvedené souvislosti hovoří (Paulík, 2017) o intergraci a inkluzi. Integraci lze chápat jako začlenění se jedince nebo skupiny do nového prostředí (viz např. Zelina, 2014) jako jev založený zejména na přizpůsobování se zvyklostem majority. Ty se prakticky nemění, i když se příslušníci hostitelské majority snaží situaci usnadnit. Naopak inkluze znamená zásadní změny stávajícího kulturního prostředí organizace zohledňující specifika zvyků, hodnotových orientací a preferencí jedinců nebo skupin.

## **2 Řízení adaptačního procesu pracovníků**

V této kapitole je vysvětlen adaptační proces pracovníků a jeho řízení. Je popsán průběh a význam uvádění nově příchozích zaměstnanců na pracoviště, dále popsání procesu z pohledu formální i neformální stránky, včetně jejich rozdílností. Kapitola se dále věnuje fungování a účelu adaptačního procesu. Současně představuje jeho dílčí částí, jedná se o informační, odbornou a sociální, se všemi zmíněnými sektory by se zaměstnanci v průběhu adaptačního procesu měli setkat. Text i vysvětluje, jak by měla aplikace adaptace vypadat.

V druhé části je rozebrán popis pracovní místa, na které se lze podívat jako na fyzický prostor, jenž bude zaměstnanec během pracovní doby obývat, ale také jako právní dokument podniku se všemi náležitostmi. Písemnost definuje obsah práce a celou řadu specifik od firemní struktury jako podřízenosti a nadřízenosti až po vymezení vlastní odpovědnosti. Spis pracovní místa je představován během adaptačního procesu (Frischmann, Žufan, 2017).

### **2.1 Adaptační proces a jeho fáze**

Adaptace je podle (Taylor, 2015) vysvětlováno jako uvádění nových pracovníků organizace. Cílem uvádění zaměstnanců je postarat se, aby byli schopni, co nejrychlejší adaptace na svých pracovních pozicích. Rychle se aklimatizovali na nové okolí a novou společnost. Úkolem je překonat počáteční fáze nervozity a nejistoty v neznámém prostředí a pokusit se zajistit, aby nově příchozí nadále zůstali v podniku a neodešli. Uvádění nově příchozích lidí do organizace je popsáno na třech rovinách, jedná se o uvádění nových zaměstnanců do organizace jako celku, uvádění nových zaměstnanců do útvaru a uvádění nových zaměstnanců na pracoviště. Útvar je brán jako dílčí část organizace a pracoviště jako dílčí část útvaru. Na každé ze tří úrovní by se o nového zaměstnance měl postarat buď nadřízený nebo spolupracovník, kterého personalista určí a bude sloužit jako průvodce po podniku. Díky tomu by měla adaptace probíhat rychleji a nově přechozí jedinec by se měl dříve přizpůsobit novému prostředí a společnosti (Taylor, 2015).

Adaptační proces se skládá z formální i neformální stránky a jedná se o propojení s informováním, sociálním začleněním a odborným zapracováním nově přijatého zaměstnance do společnosti (Šikýř, 2016).

Je to poslední část při obsazování volných míst pro pracovníky, jež volně navazuje na jejich přijetí. Úkolem adaptačního programu je dostatečně informovat a odborně připravit nově přijaté zaměstnance na výkon pracovní činnosti, zároveň se postarat o jejich sociální začlenění. Celý proces probíhá na formální i neformální rovině. Po formální stránce se adaptační program aplikuje systematicky pod vedením manažera, personalisty nebo například přiděleného spolupracovníka. Doba trvání se dá stanovit jako zkušební pracovní doba, která standartně trvá 3 měsíce. Po jejím zakončení by zaměstnanec měl být schopný plně vykonávat svoji pracovní činnost, která bude v souladu se strategickými cíli podniku. Naopak neformální adaptace probíhá přirozeně a není žádným způsobem řízena. Závisí na faktorech jako je sociální prostředí, chování kolegů, firemní kultura celkově, a především na schopnosti jedince umět se adaptovat a začlenit do kolektivu. Dobu trvání neformálního adaptačního procesu nelze nijak konkrétně definovat ani určit, bude se lišit podle firemního prostředí a může trvat několik týdnů nebo i měsíců (Šikýř, 2016).

Účelem adaptačního procesu, jak již bylo řečeno je informovat, odborně zapracovat a zároveň sociálně začlenit nově příchozí zaměstnance.

Informováním se rozumí popis činnosti organizace jako celku, popis jeho vlastní aktivity, kterou bude pro firmu vykonávat. Seznámení se s pracovištěm, ať už vybraným pracovním místem, prostorem pro odpočinek nebo jídelnou. Nový zaměstnanec je informován o cílech, strategických postupech a zásadách společnosti, o podmínkách a požadavcích, které na něj budou kladeny. Obeznámí se s předpisy k zajištění bezpečnosti na pracovišti a ochrany zdraví při práci, o možnostech vzdělávání a rozvoje, o systému odměňování, hodnocení a případných benefitech atd. Informování může být provedeno ústně formou rozhovoru nebo písemně, v tom případě se může jednat například o firemní orientační brožuru, ve které jsou shrnuty základní poznatky pro nově příchozí zaměstnance (Šikýř, 2016).

Odborným zapracováním je myšlen souhlas přijatého pracovníka na příslušné nároky a podmínky firmy. Současně se připravit a seznámit se svou činností, aby co v nejbližší době mohl plnit svoje pracovní povinnosti. Odborné zapracování



opět provádí manažer, personalista nebo zkušený pracovník za využití vzdělávacích metod. Pokud příprava probíhá na pracovišti může se jednat o instruktáž, pověření určitým zadáním, výpomoc či asistence při výkonu činnosti atd. Příprava mimo místo pracoviště je například případová studie, seminář, četba příslušné literatury apod (Šikýř, 2016).

Sociálním začlenění je chvíle, kdy nový zaměstnanec přijme sociální vztahy na pracovišti a překoná počáteční nejistoty a začlení se do kolektivu. Manažer nebo personalista včetně kolegů v práci by měli vytvořit vhodné prostředí, aby se nově příchozí začlenili co nejrychleji a nejlépe. Tato část procesu je velice individuální, a proto je spolupráce všech členů podniku zásadní (Šikýř, 2016). Adaptační proces může být rozdělen také pouze na pracovní a sociální část, které jsou mezi sebou propojené (Bedrnová, Jarošová, 2015).

Pracovní adaptace se rozumí část, kdy je jedinec plně schopen vykonávat svou pracovní činnost. Musí být schopen reagovat na změny a plnit požadavky podniku. Obsah pracovní části se bude lišit podle typu práce, kterou bude zaměstnanec provádět.

Sociální adaptace je začlenění se do nové společnosti a firemní kultury. Ať už v rámci pracovní skupiny nebo společnosti jako celého podniku. O sociální adaptaci se hovoří i v případě, pokud pracovník pouze přechází z jednoho oddělení na druhé nebo je například povýšen (Bedrnová, Jarošová, 2015).

*Dále podle (Bedrnová, Jarošová, 2015, strana 163) „řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty:*

*Aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost)*

*Aspekt podniku (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a organizací)“*

Cílem adaptačního procesu by měla být zajištěna stabilita pro zaměstnance v podniku, v důsledku toho růst finančních prostředků, generování vyšších zisků a zvýšení efektivity práce (Bedrnová, 2007).

Efektivnost adaptace pracovníků se hodnotí formou průběžných kontrol, plněním úkolů a kvalitou hodnocení po ukončení adaptačního procesu (Bedrnová, Jarošová, 2015).

Hodnocení je následně manažerem nebo personalistou rozděleno na formální a neformální. Hodnocení neformální se řeší během adaptačního procesu, když spolu personalista a přijatý zaměstnanec komunikují o splňování nároků a dosažení strategických cílů podniku. Zpravidla se jedná o rozhovor, jenž vede k identifikování problémů, které by mohly nastat v pracovním výkonu. Formální hodnocení se odehrává až po skončení adaptačního programu. Manažer a pracovník spolu diskutují o průběhu a výsledcích celého procesu. Personální oddělení nebo manažer zpracovává informace získané během adaptačního programu. V dalších krocích vytvoří podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance v následujícím období. Právě díky správné adaptaci pro příchozí pracovníky má firma předpoklady pro úspěšné řízení a vedení. Sbíráním relevantních dat může společnost získávat vhodné zaměstnance a dosazovat je na vyhovující pozice, v důsledku toho lépe dosahovat strategických cílů a generování vyšších zisků (Šikýř 2016).

## **2.2 Pracovní místo**

Dobrá informovanost nově příchozího zaměstnance úzce souvisí s popisem pracovního místa. Pracovní místo je přesně definovaný a sepsaný dokument podniku, neslouží pouze k určení prostoru, kde bude jedinec svoji činnost vykonávat. Charakteristika pracovní pozice zahrnuje lepší rozdělení práce, efektivnost výkonu nebo organizaci v podniku (Frischmann, Žufan, 2017).

Popis pracovního místa obsahuje především údaje:

- jednoznačnou identifikaci pracovního místa,
- obsazení pracovního místa (s uvedením časových údajů, tedy informaci o tom, od kdy do kdy bylo/ je pracovní místo obsazeno jakým pracovníkem),
- informaci o začlenění pracovního místa do organizační struktury
- vztahy nadřízenosti a podřízenosti (tedy určení, kterému pracovnímu místu je podřízeno a případně kterým pracovním místům je nadřízeno),
- poslání pracovního místa,
- pravomoci a odpovědnosti,
- požadavky na kvalifikaci a další způsobilosti pracovníka, který pracovní místo zastává,

- další způsobilosti a zkoušky potřebné k výkonu práce,
  - kategorie práce podle zákona č. 258/2000 sbírky., o ochraně veřejného zdraví
  - údaje o způsobu odměňování,
  - stanovení rozsahu přístupových oprávnění k informačním systémům a datům,
  - stanovení interních, řídicích a technických dokumentů, závazných pro výkon práce na daném pracovním místě,
  - pracovní pomůcky a prostředky potřebné k výkonu povolání
- 
- osobní ochranné prostředky a pomůcky, pokud jejich přidělení vyžaduje charakter vykonávané práce,
  - rozsah případné odpovědnosti za škody na hodnotách pracovníkovi svěřených,
  - jiné důležité informace významné pro zaměstnavatele a zaměstnance (Frischmann, Žufan, 2017).

### 3 Představení společnosti Entry Engineering a její přístupy k adaptaci pracovníků

Entry Engineering je společnost založená v roce 2011. Tehdy začínající pouze jako konstrukční kancelář. Zakladatel společnosti je Ing. Pavel Paickr, který je v dnešní době jednatelem, vedle něj ve vedení firmy stojí Ing. Jan Souček v pozici výkonného ředitele a Ing. Petra Pospíšilová v pozici finanční ředitelky. Za svých deset let existence se společnost rozrostla vysokou rychlostí. V roce 2017 měla Entry Engineering zaměstnaných okolo 50 zaměstnanců, v roce 2020 již přes 200. V současné době má společnost Entry Engineering tři pobočky. Hlavní pobočka se nachází v Jablonci nad Nisou, konkrétně v ulici Turnovská 2424/22. Další pobočky se nachází v Mladé Boleslavi a Turnově.

Hlavní činnosti firmy jsou:

- Inženýrské služby, které pokrývají široké spektrum 3D modelovacích a vývojových prací, převážně napříč automobilovým odvětvím. Například se může jednat o vizualizaci součástí a dílů či analýz v různých typech průmyslu.
- Možnost poskytování konzultací v rámci zlepšení výkonů a výsledků pro ostatní společnosti. Konzultace ohledně výběru a nákupu vhodného HW nebo SW, včetně možnosti benchmarkingu.
- Metodická podpora ve formě podpory ostatních firem a společností v používání příslušných technologických systémů za účelem dosažení vyšší efektivity práce. Proškolení v různých softwarech (například SW Catia), studie strategických plánů a plánování rozpočtu
- Servisní služby, které představují instalace, technickou a aplikační podporu
- Interaktivní elektronika, díky perfektním znalostem v oboru a zkušenostem z praxe

V Entry Engineering má adaptační proces na starost vedoucí personálního oddělení. V současnosti personální oddělení čítá čtyři členy. Vedoucí HR oddělení, HR Recruiter, který má převážně na starost vyhledávání a získávání nových zaměstnanců a dvakrát pozice HR specialist. Ostatní členové personálního oddělení se o činnosti související s řízením lidských zdrojů dělí podle potřeb firmy.

Přístup Entry Engineering k adaptačnímu proces probíhá převážně intuitivně a sepsány jsou pouze základní a obecné části, které je nutné provést s nově přichozím zaměstnancem. První kroky v Entry Engineering jsou podepsání příslušných dokumentů jako je smlouva a předávací protokoly, následně je nový pracovník seznámen s firmou jako celkem a její firemní kulturou. Proběhne focení na kartu a do organizační struktury, představí se softwary a operační systémy, které společnost aktivně používá, ať už k výkonu pracovní činnosti nebo jako personální informační systém podniku. Nový zaměstnanec dostane potřebné vybavení k jeho pracovní pozici, jedná se například o hardware, klíče, kartu nebo čipy. V neposlední řadě jsou představeni jeho kolegové, nadřízení a popřípadě podřízení, jestliže nějaké ve své pracovní pozici má. Další částí je průzkum vnitřních prostorů jako jsou kanceláře, kuchyňka, zasedačky, toalety apod. Posledním krokem je přiřazení pracovního místa, které definuje pracovní činnost a zároveň je to místo výkonu práce.

## **4 Empirický výzkum – analýza efektivity stávajících přístupů k adaptačnímu procesu ve společnosti Entry Engineering**

V rámci praktické části bakalářské práce budeme vycházet z poznatků části teoretické. Zanalyzujeme efektivitu stávajícího přístupu k adaptačnímu procesu ve společnosti Entry Engineering. Prostřednictvím kvantitativní metody dotazníku prověříme postoje vůči adaptačnímu programu z pohledu nově nastoupených zaměstnanců, tzn. zaměstnanů, kteří jsou součástí firmy od počátku letošního roku 2021. Pro zaměstnavatele, konkrétně pro vedení personálního oddělení se uskuteční rozhovor na zhodnocení totožných jevů se stejným cílem. Účelem je identifikace rozdílů mezi pohledy zaměstnanců a pohledem personálního oddělení, pochopení procesu fungování adaptačního procesu, případné nalezení nedostatků.

Adaptační proces ve společnosti Entry Engineering není přesně specifikovaný. Ve většině případů probíhá intuitivně a individuálně podle současných potřeb společnosti a nastupujícího zaměstnance.

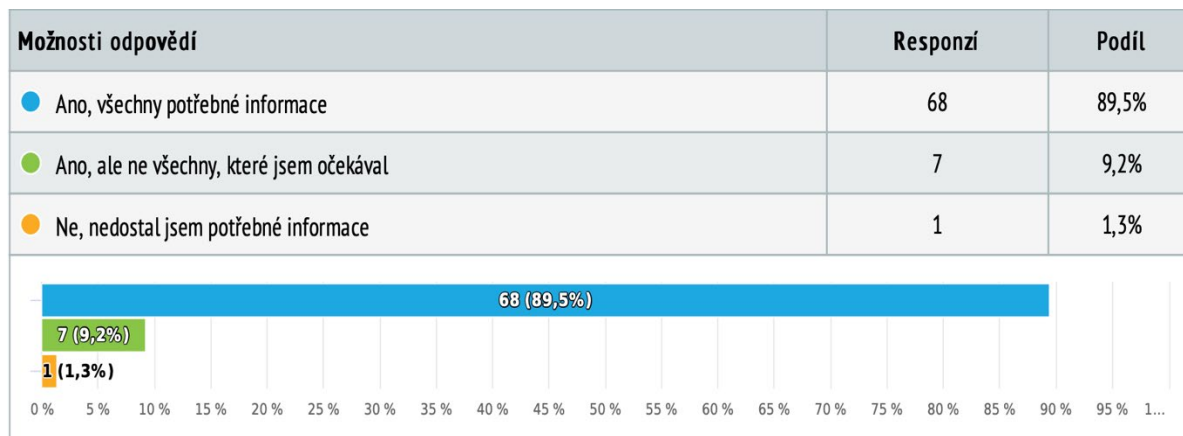
### **4.1 Dotazník**

Pro prověření fungování a efektivnosti adaptačního procesu ze strany zaměstnanců se vybrala možnost dotazníků. Cílovými subjekty byly osoby, které nastoupily do firmy v letošním nebo loňském roce a měly adaptační proces čerstvě v paměti. Díky tomu bude hodnocení více relevantní a přesnější. Dotazník se skládal z 15 otázek, z toho dvě otázky jsou otevřené, dvě otázky mají více možností odpovědí a další dvě otázky jsou výběrem na škále od 1 do 5, čili hodnocení od nejlepší po nejhorší. U zbylých otázek byla možnost pouze jedné varianty odpovědi, viz příloha č. 1. Účelem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaká je efektivita adaptačního procesu v Entry Engineering z pohledu zaměstnanců. Dotazník byl rozeslán 23.11. v pondělí prostřednictvím firemního e-mailu 124 zaměstnancům. Průzkum byl ukončen v úterý 30.11., dohromady bylo získáno 76 vyplněných dotazníků. Doba vyplnění dotazníku trvala nejčastěji ve vymezeném čase 2-5 minut, a to v 63,6 % případech. Otázky byly uspořádány a formulovány tak, aby byly smysluplné a logicky na sebe navazovaly.

#### 4.1.1 Výsledky dotazníkového šetření:

##### 1. Otázka: Obdržel/a jste všechny potřebné informace od personálního oddělení před nástupem do firmy?

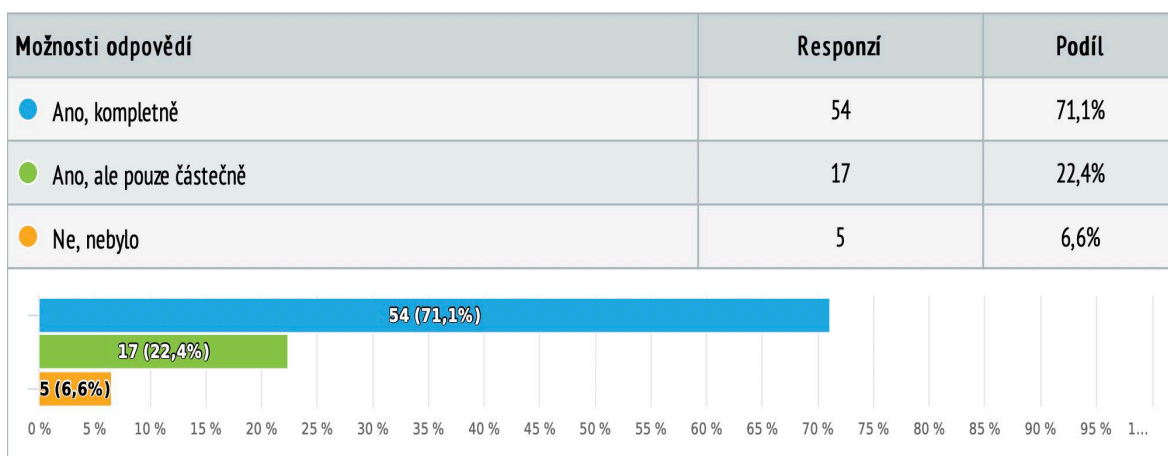
Graf:



V první otázce, která se týkala obdržení klíčových informací před nástupem do firmy 89,5 % (68) dotazovaných odpovědělo, že získalo všechny potřebné informace k výkonu své práce před nástupem do společnosti. Oproti tomu 9,2 % (7) respondentů odpovědělo, že získali potřebné informace, ale ne všechny, které očekávali. Jediný respondent v zastoupení 1,3 % pak odpověděl, že nezískal potřebné informace.

##### 2. Otázka: Bylo Vám představeno nové pracoviště (budova, zázemí, kancelář apod.)

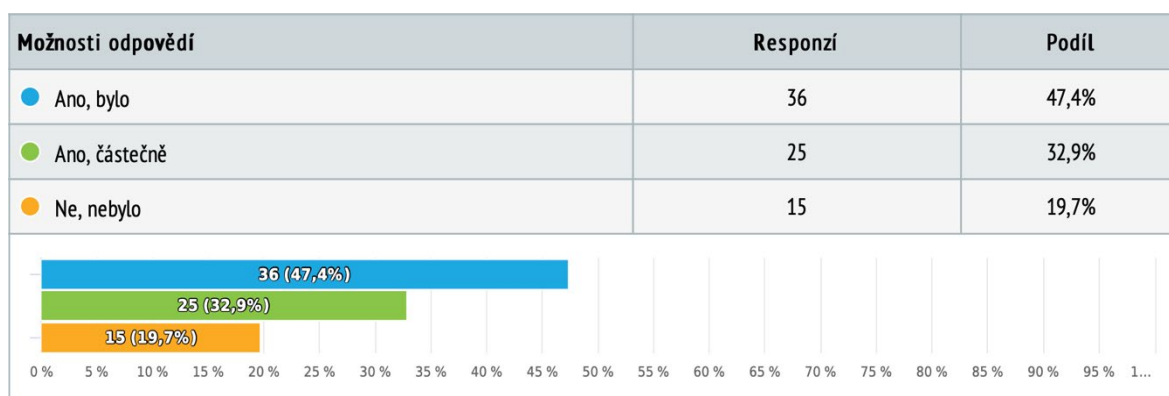
Graf:



V druhé otázce, týkající se ukázání pracovních prostorů bylo 71,1 % (54) zaměstnancům představeno pracoviště kompletně. Pouze částečně byly prostory představeny 22,4 % (17) zaměstnancům a 6,6 % (5) nebylo nové pracoviště a příslušné prostory představeno vůbec.

### 3. Otázka: Bylo pro Vás v první pracovní den řádně připraveno Vaše pracovní místo?

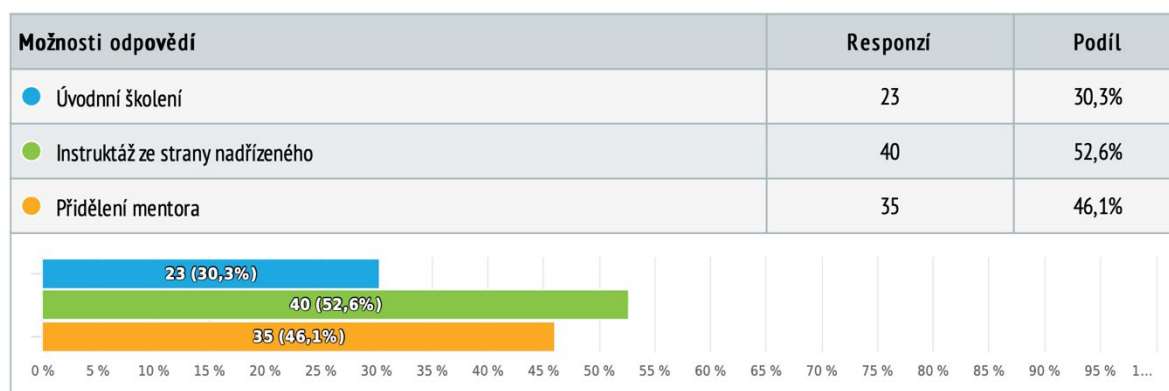
Graf:



Otázka číslo tři je zaměřena na připravené pracovní místo. V tomto případě se objevuje vyšší variabilita odpovědí, kde 47,4 % (36) respondentů mělo své pracovní místo řádně připravené, 32,9 % (25) mělo připravené pracovní místo pouze částečně. V poslední řadě 19,7 % (15) osob nemělo připravené své pracoviště.

### 4. Otázka: Jakou formou proběhlo zaučení na výkon nové práce?

Graf:



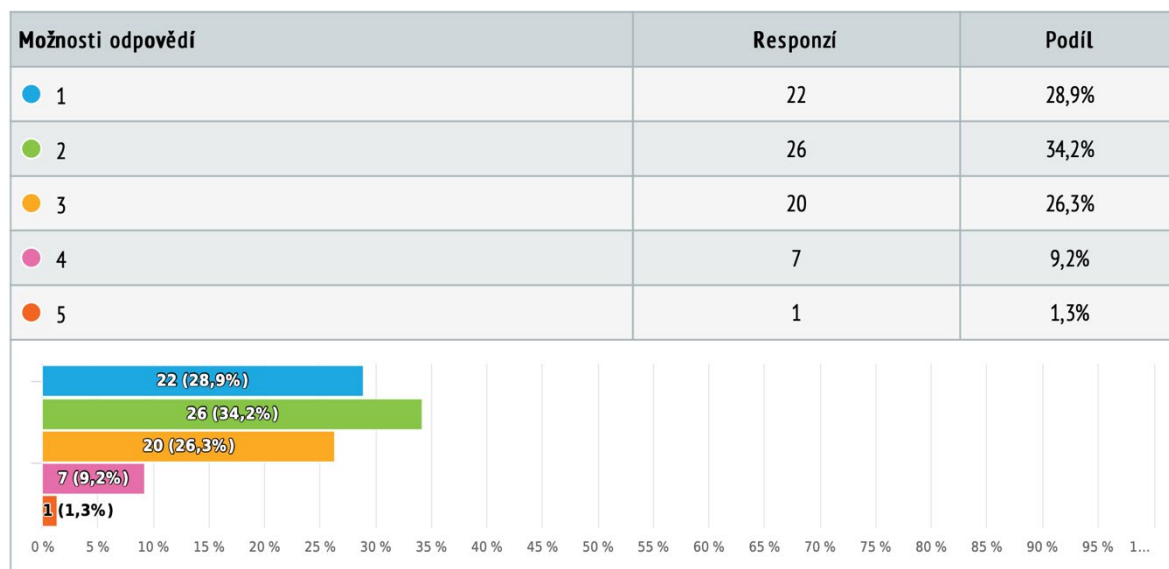
Čtvrtá otázka ptající se na formu zaučení na nastávající činnost měla možnost zaškrtnutí více odpovědí. Ze 76 dotazovaných mělo 30,3 % (23)



úvodní školení, 52,6 % (40) respondentů dostalo instruktáž ze strany nadřízeného, a ke 46,1 % (35) novým zaměstnancům byl přidělen mentor.

## 5. Otázka: Byla Vám příprava na výkon práce užitečná?

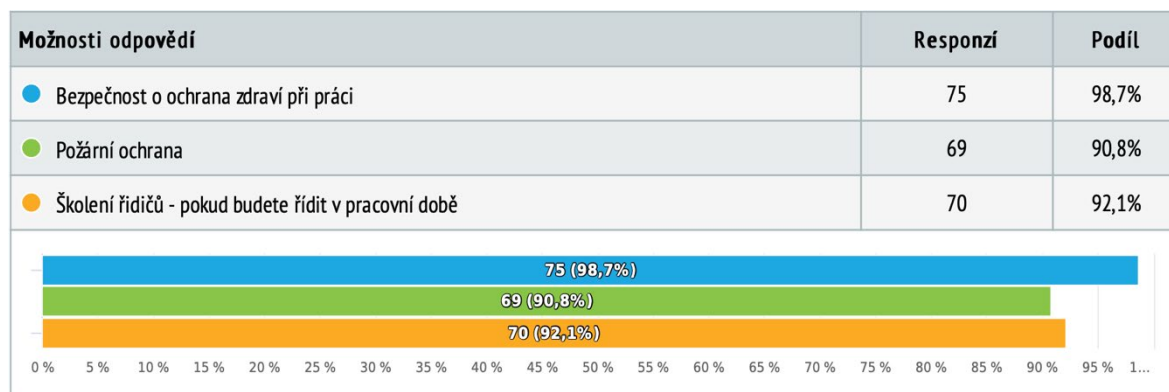
Graf:



Pátá otázka byla postavena na hodnotící škále od 1 do 5, přičemž známkování fungovalo stejně jako ve škole, (1 je nejlepší a 5 je nejhorší). V této otázce byla zhodnocena příprava na výkon práce a její užitečnost v praktickém využití. Pátá otázka navazuje na otázku čtvrtou a hodnotí její efektivitu. Počet respondentů, kteří dali jedničku bylo 28,9 % (22), dvojku poté dalo 34,2 % (26), odpověď jako trojku vybralo 26,3 % (20), čtyřku 9,2 % (7) a pětku vybral jenom jeden respondent v zastoupení 1,3 %.

## 6. Otázka: Byla s Vámi provedena všechna ze zákona povinná školení?

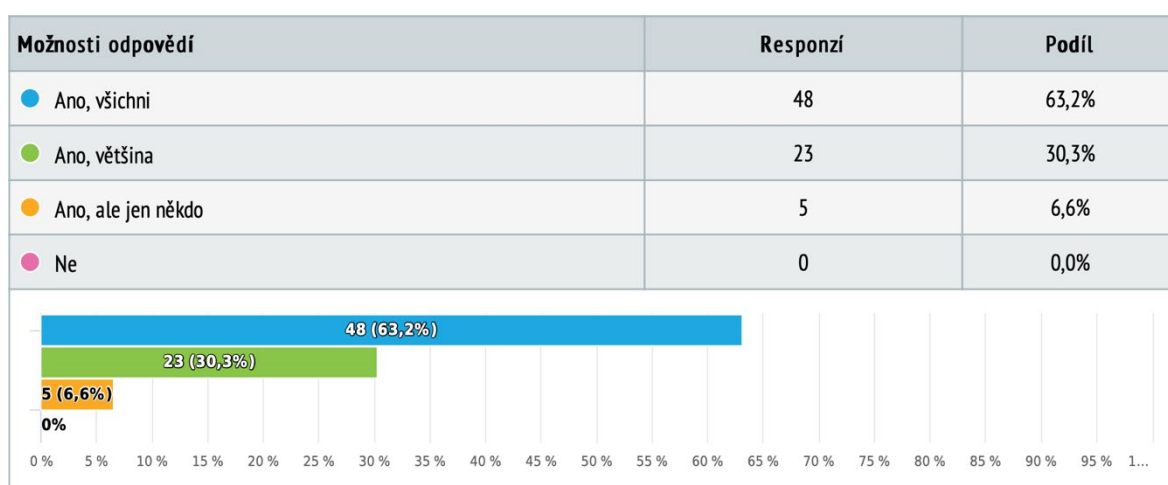
Graf:



V šesté otázce je možné zaškrtnout více variant, stejně jako u čtvrté otázky. Tato část se týká zákonem povinných školení, které mnusí proběhnout. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) byla zaškrtnuta v 98,7 % případech, pouze jeden respondent odpověď vynechal. Požární ochrana (PO) byla označena v 90,8 % případech a počet čili 69 ze 76 respondentů potvrdilo, že prošlo požární ochranou. Školení řidičů pak splnilo 92,1 % (70) dotazovaných.

## 7. Otázka: Přijali Vás noví kolegové po nástupu otevřeně?

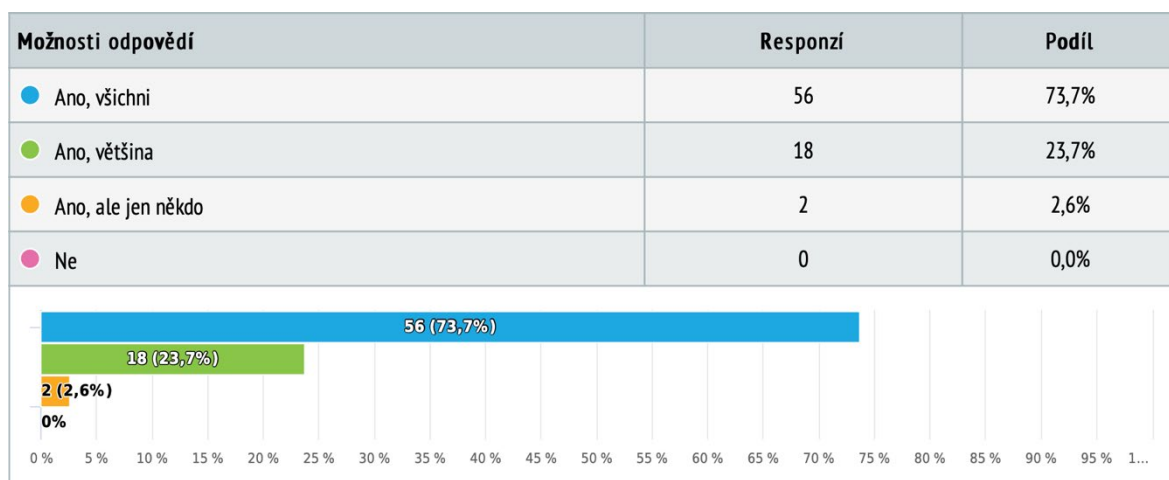
Graf:



Další otázka se zaměřuje na otevřenost a vlídnost kolegů při vstupu do nového pracovního kolektivu. Z toho 63,2 % (48) dotazovaných odpovědělo, že je všichni přivítali otevřeně, 30,3 % (23) odpovědělo, že většina spolupracovníků a 6,6 % (5) případů pouze někteří z kolegů. Odpověď ne, nebyla zvolena vůbec.

## 8. Otázka: Přijali Vás nadřízení přátelsky a otevřeně?

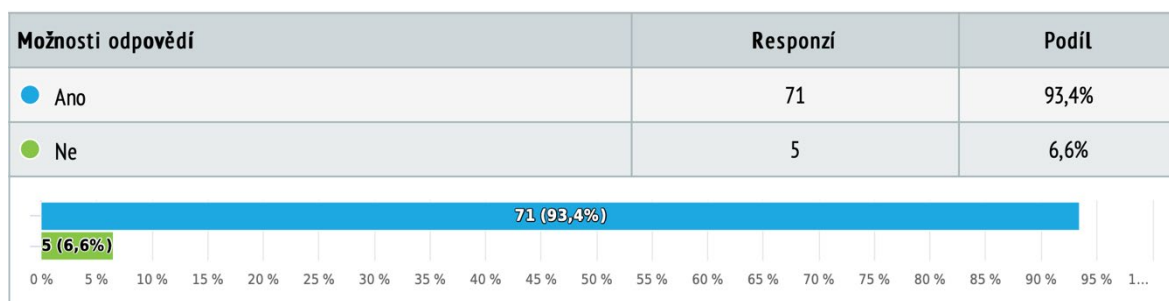
Graf:



Otázka osmá je tématicky související s otázkou předcházející, nicméně se v konkrétním případě netýká kolegů, ale nadřízených. V této situaci 73,7 % (56) dotazovaných zodpovědělo, že se nesetkalo s potížemi a byli otevřeně přijati. Ve 23,7 % (18) se objevili menší potíže a 2,6 % větší komplikace.

**9. Otázka: Byl k Vám přidělen příslušný spolupracovník nebo nadřízený na kterého jste se mohl/a v případě potřeby obrátit?**

Graf:



Následující otázka řeší, zdali v době adaptačního procesu byl k novému zaměstnanci přiřazen příslušný kolega nebo nadřízený, na kterého by se mohl v případě nouze obrátit. Na tuto otázku odpovědělo 93,4 % (71) respondentů kladně, tudíž v průběhu adaptace měli k sobě přiřazenou osobu a 6,6 % (5) odpovědí bylo záporných.

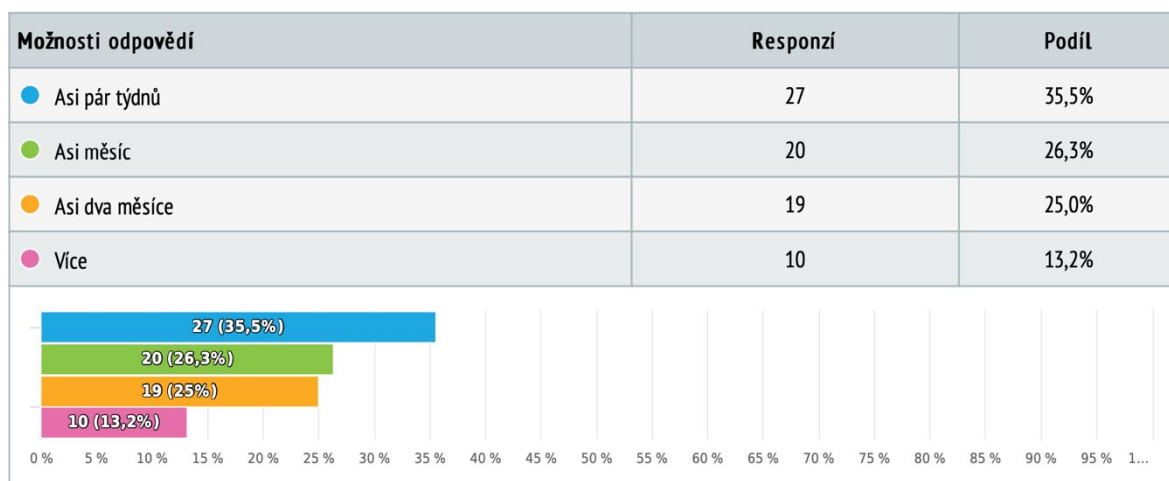
**10. Otázka: Kdo popřípadě co Vám v době adaptačního procesu nejvíce pomohl/o?**

Otázka číslo deset je otevřená, dotazující zde napsali, kdo nebo co jim během adaptačního procesu pomohl/o. Nejčastější reakcí byli kolegové

a kolektiv, kteří se objevili v nějaké formě u více než 50 % respondentů. Opakující se odpovědí byla také rodina a nadřízení.

## 11. Otázka: Jak dlouho podle Vás trvala Vaše adaptace na nové pracoviště

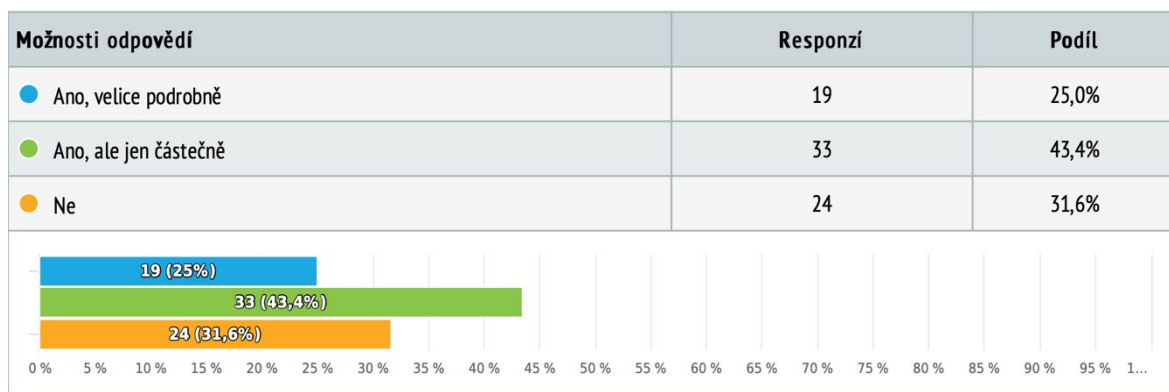
Graf:



Jedenáctá otázka zjišťuje, jak dlouho trvala podle zaměstnanců jejich vlastní adaptace na nové pracovní prostředí. Zde 35,5 % (27) dotazovaných určilo dobu trvání adaptačního procesu na pár týdnů, dále 26,3 % (20) respondentů časově stanovilo dobu přizpůsobení na zhruba měsíc, přesně 25,0 % (19) dotazovaných se domnívá, že jejich adaptace trvala asi dva měsíce a nakonec 13,2 % (10) zaměstnanců předpokládá, že jejich aklimatizace zabrala více než dva měsíce.

## 12. Otázka: Bylo Vám během adaptačního procesu poskytnuto průběžné hodnocení?

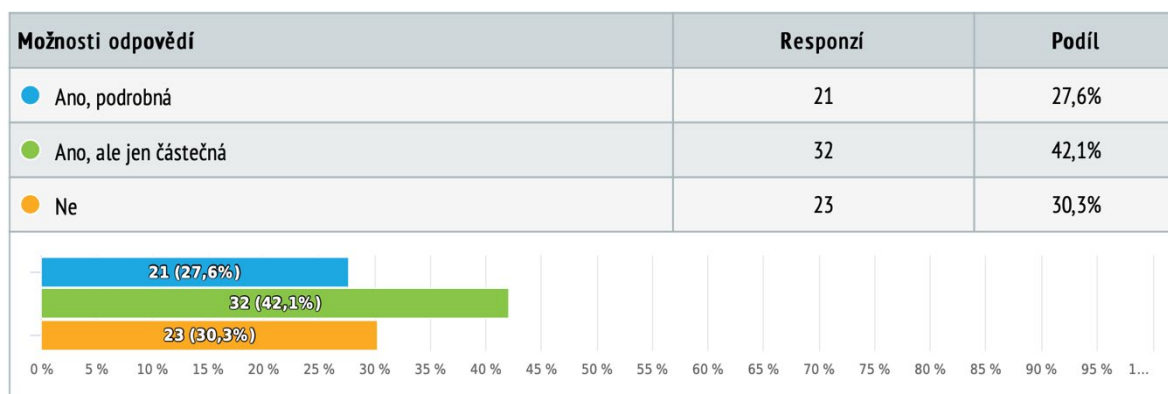
Graf:



Další otázka se ptá na průběžné hodnocení během adaptačního procesu. 25 % (19) respondentů se shodlo na velice podrobném průběžném hodnocení, nicméně 43,4 % (33) zaměstnanců potvrdilo pouze částečné hodnocení v průběhu adaptace a nakonec 31,6 % (24) dotazovaných odpovědělo, že průběžné hodnocení neměli.

### 13. Otázka: Byla Vám po ukončení adaptačního procesu poskytnuta zpětná vazba?

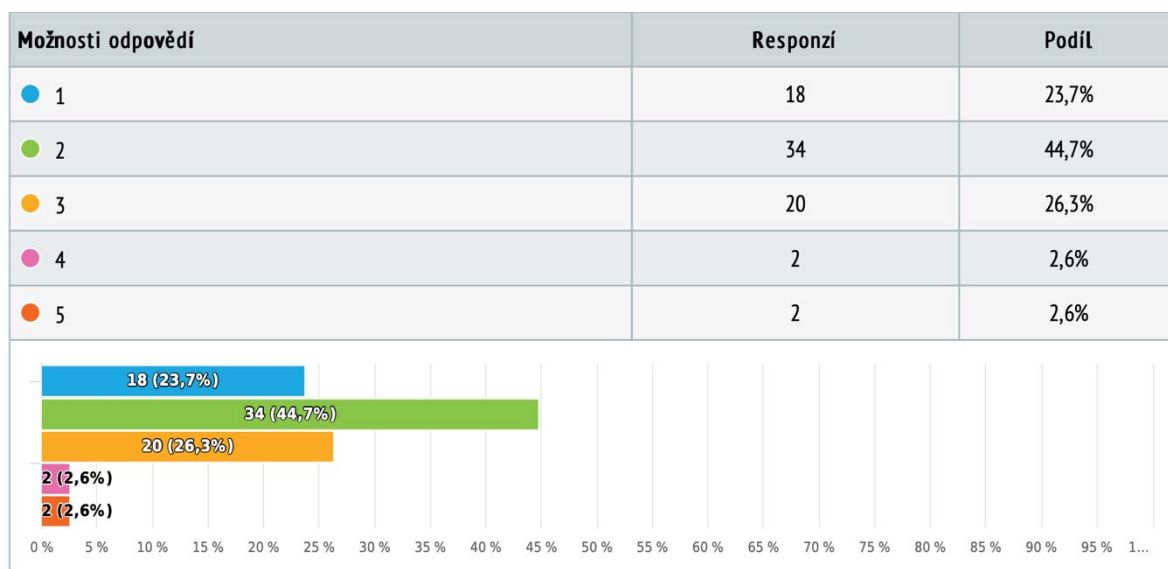
Graf:



Třináctá otázka se týká poskytnutí zpětné vazby po ukončení adaptačního procesu. V tomto případě 27,6 % (21) respondentů získalo velice podrobnou zpětnou vazbu, dále 42,1 % (32) respondentů získalo jen částečnou, a 30,3 % (23) dotazovaných nezískalo žádnou zpětnou vazbu po ukončení adaptace.

### 14. Otázka: Jak byste ohodnotili Váš adaptační proces?

Graf:



Předposlední otázka v dotazníkovém šetření je opět jako otázka číslo pět postavená na hodnotící škále od 1 do 5 (1 - nejlepší, 5 - nejhorší). Za úkol známkově zhodnotit kvalitu adaptačního procesu z pohledu zaměstnanců firmy. V této části zvolilo jedničku 23,7 % (18) osob, dvojku 44,7 % (34), trojku 26,3 % (20), čtyřku a pětku potom stejně 2,6 % (2). Nejčastěji byla zvolena dvojka.

#### **15. Otázka: Máte nějaké další návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve firmě?**

Poslední otázka v dotazníku je otevřená, většina respondentů nemá žádné návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti. Příležitostně se objevily názory na zlepšení komunikace a důkladnosti.

### **4.2 Rozhovor s vedoucí HR oddělení**

Pro zhodnocení adaptačního procesu z pozice zaměstnavatele byl uskutečněn rozhovor. Ten proběhl s vedoucím personálního oddělení, jakožto celku odpovědného za adaptační program ve společnosti. Rozhovor byl uskutečněn 23.11. 2021 v prostorách Entry Engineering v Jablonci nad Nisou.

#### **4.2.1 Otázky z rozhovorového šetření:**

##### **1. Otázka: Jak informujete nové zaměstnance před nástupem do firmy?**

Na první otázku reagovala vedoucí, že nové zaměstnance informují prostřednictvím e-mailu, ačkoliv se řada věcí řeší individuálně, tak všichni noví zaměstnanci mají zajištěny potřebné informace před nástupem do firmy.

##### **2. Otázka: Jaké prostory by měl nový zaměstnanec poznat?**

Respondentka uvedla, že by noví zaměstnanci měli poznat základní prostory jako je kancelář, kuchyňka, toalety apod. Dodatečně zmiňuje povinnost představení prostorů všem nově příchozím.

##### **3. Otázka: Jakou formou probíhá příprava nových zaměstnanců na výkon práce**

Na otázku ohledně přípravy na výkon práce podala vedoucí nutnost si uvědomit rozdílnost pozic, z toho plynoucí rozdíly v přípravě na pracovní

činnost. Ze získaných dat se může jednat o přidělení mentora nebo úvodní školení.

**4. Otázka: Jaká všechna školení při nástupu do organizace provádíte?**

Dle respondentky se při nástupu do firmy provádí všechna zákonem povinná školení, včetně školení řidičů, jestliže je osoba držitelem řidičského průkazu. Dále uvádí, že následující školení se liší podle pracovní pozice.

**5. Otázka: Jaká panuje celková atmosféra ve firmě?**

Atmosféra panující na pracovišti byla označena za přátelskou a bezkonfliktní. Respondentka nezaznamenala za dobu své činnosti v HR oddělení žádné výraznější konflikty.

**6. Otázka: Zaznamenal/a jste nějaký problém s novými zaměstnanci v poslední době?**

Viz. předchozí otázka, respondentka nezaznamenala žádné problémy ani s novými zaměstnanci.

**7. Otázka: Mají noví zaměstnanci někoho určeného, na koho se v průběhu adaptačního procesu můžou obrátit?**

Dle vedoucí se zaměstnanci můžou vždy obrátit na ni samotnou nebo na kohokoliv z personálního oddělení. Za situace, kdy nebudou schopni být nápomocni odkážou zaměstnance na někoho kompetentního v dané problematice.

**8. Otázka: Jak dlouho podle Vás trvá adaptace nových zaměstnanců?**

Dle posudku zpovídání je doba adaptačního procesu v průměru dva až čtyři týdny v závislosti na pracovní pozici a povaze zaměstnance.

**9. Otázka: Bavíte se s novými zaměstnanci o průběhu adaptace?**

Zpovídání uvedla, že s novými zaměstnanci v průběhu adaptace komunikuje, nejedná se ovšem o žádný pravidelný nebo nucený proces. Vysvětluje, že se jedná spíše o spontánní záležitost, která vznikne podle potřeb na jedné nebo druhé straně.

**10. Otázka: Řešíte s novými zaměstnanci průběh adaptačního procesu po jeho ukončení?**

Respondentka odpověděla podobně jako u předchozí otázky týkající se průběžného hodnocení. Ačkoliv uvedla, že se zaměstnanci schází a probírá s nimi adaptační proces, nikoliv však pravidelně nebo podle předepsaných norem.

## **11. Otázka: Jak byste jakou vedoucí personálního oddělení ohodnotila adaptační proces u Vás ve firmě?**

Vedoucí personálního oddělení hodnotí adaptační proces ve firmě kladně. Program adaptace vychází z komunikace, otevřenosti a potřebě pomáhat nově příchozím zaměstnancům.

### **4.3 Shrnutí výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity adaptačního procesu**

V následujícím textu vyhodnotíme získaná data z dotazníkového šetření a z rozhovoru, za účelem zjištění nedostatků v adaptačním procesu společnosti Entry Engineering. Po zanalyzování získaných dat budou navrženy možné opatření na zvýšení efektivity přístupů k adaptaci.

#### **4.3.1 Vyhodnocení dotazníku**

Vyhodnocením patnácti otázek zkonstruovaných za účelem zanalyzování adaptačního procesu ve společnosti Entry Engineering. Celkový počet respondentů po úpravě byl 76.

V průběhu šetření bylo zjištěno, že nastupující zaměstnanci dostávají potřebné informace před nástupem do zaměstnání, následně bývají seznámeni se zázemím na pracovišti (kanceláře, kuchyně, budova apod.) a jsou s nimi provedena veškerá zákonem povinná školení (BOZP, PO), školení řidičů probíhá podle vlastního řidičského průkazu. Velice kladně byl zhodnocen otevřenost vlídný přístup celého kolektivu na pracovišti. Jak kolegové, tak nadřízení jsou k dispozici svým spolupracovníkům během procesu adaptace. Zároveň v otevřené otázce zjišťující, co nebo kdo nově příchozím zaměstnancům pomohl/o nejvíce, zmiňují právě nejčastěji své kolegy a okolí. Obecně lze soudit, že přístup nastolený ve firmě a ochota pomáhat novým členům je značná. Další kladným výsledkem je doba trvání adaptačního procesu, 66 ze 77 dotazovaných uvedlo, že jejich aklimatizace na nové prostředí zabrala časové rozmezí mezi čtrnácti dny a jedním měsícem. Naopak za zjištěné nedostatky lze považovat nepřipravené pracovní místo v první den příchodu na pracoviště. V pětině příkladů je uvedeno, že respondenti neměli připravené místo vůbec. Další nedostatkem je částečná odborná nepřipravenost



nových pracovníků na výkon činnosti, přestože výrazná majorita absolvovala úvodní školení nebo měli po ruce mentora. Ačkoliv dotazovaní v celkovém hodnocení přípravy na výkon pracovní činnosti hlasovali převážně kladně a nejčastěji volili známku 2 a 3. Následující komplikace může být označena za výraznou. Ze šetření vyplývá, že většina respondentů dostala průběžné hodnocení nebo navazující zpětnou vazbu po ukončení adaptačního procesu pouze částečně. Soubežně vychází, že počet osob, které měli k dispozici kompletní průběžné hodnocení je shodný s počtem osob, jež dostali plnohodnotnou zpětnou vazbu. Na druhou stranu třetina odpovídajících nedostala průběžné hodnocení ani zpětnou vazbu.

V posledních otázkách dotazníkového šetření došlo k hodnocení adaptačního programu jako celku, nejpočetnější výsledkem byla známka 2 a poté 3.

Z odpovědí lze usuzovat, že majorita odpovídajících zaměstnanců považuje adaptační proces za lehce nadprůměrný. Při možnosti návrhů na zlepšení programu adaptace ve firmě respondenti nejvíce uváděli obecně lepší komunikaci a vyšší důkladnost při proškolení.

#### **4.3.2 Vyhodnocení rozhovoru**

Otázky v rozhovoru byly nastaveny analogicky k otázkám vybraným do dotazníkového šetření, aby došlo k porovnání názorů a pohledů na adaptační proces společnosti mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Z rozhovorového šetření, které bylo provedeno s vedoucí personálního oddělení v Entry Engineering vyplývá, že zasílají předem potřebné informace k výkonu činnosti. Dále podle vedoucí HR oddělení dochází k představení veškerých prostorů pracoviště, seznámení se s kolegy a jsou provedena všechna ze zákona povinná školení (BOZP, PO, školení řidičů). Při nástupu dále probíhá úvodní školení nebo je přidělen mentor k novému pracovníkovi. Současně je kladným závěrem z rozhovoru téměř nulová četnost nějakých výraznějších konfliktů mezi zaměstnanci, ať už mezi nastupujícími nebo těmi, kteří jsou ve firmě delší dobu. V tíživé situaci se noví zaměstnanci mohou obrátit na personální oddělení, které jim je dle výpovědi vedoucí oddělení vždy otevřené. Pokud oni sami nemohou být nápomocni, odkážou pracovníky na příslušné oddělení nebo kompetentní osoby. Z rozhovorového šetření vyplývá, že doba adaptačního

procesu je dle respondentky mezi dvěma až čtyřmi týdny. Vedoucí hodnotí adaptační proces společnosti nadprůměrně.

Oproti tomu stojí možnost rozšířit školící praktiky nových zaměstnanců. Dle respondentky se průběžné hodnocení a poskytování zpětná vazby děje pouze nahodile a intuitivně.

### **4.3.3 Návrh opatření na zvýšení efektivity adaptačního procesu ve společnosti Entry Engineering**

Zjištění vycházející z dotazníkové a rozhovorového šetření byla získána potřebná data k návrhu možných opatření pro zdokonalení adaptačního procesu ve společnosti Entry Engineering. S ohledem na zjištěné nedostatky a problémy v oblasti řízení adaptačního procesu lze vedení společnosti doporučit implementaci následujících opatření.

#### **Opatření 1: Věnovat pozornost řádnému připravení pracovního místa pro nově přichozí pracovníky**

Například by bylo vhodné určit zodpovědnou osobu z personálního oddělení, která by pravidelně dohlížela na přichystání pracovních míst při příchodu nového zaměstnance. V důsledku toho by se mělo zamezit případům s nepřipraveným pracovním místem.

#### **Opatření 2: Rozšíření úvodního školení pro nové zaměstnance**

Věcně to znamená zapracovat do úvodního školení více technických a odborných informací, které by zaměstnancům byli před výkonem své pracovní aktivity užitečné.

#### **Opatření 3: Zákrok do průběhu přípravy zaměstnanců na výkon pracovní činnosti**

Zpracovat do procesu příprav další aktivity nebo předměty. Mimo úvodní školení a přiřazení opatrovníka v době adaptace, by bylo možné zařadit například informační brožuru, která by obsahovala odborné informace. Dále při opakujícím nedostatku poskytnutých informací, při přípravě zaměstnanců, lze zpracovat případovou studii, kde by zúčastnění měli možnost lépe si vyzkoušet svou odbornou činnost. Toto východisko je zpočátku velice časově náročné a vyžaduje vynaložení značného úsilí.

#### **Opatření 4: Pravidelné hodnocení v průběhu adaptačního procesu**

Využití formy pravidelného průběžného hodnocení zaměstnanců v době, kdy prochází adaptačním programem. Zde je vhodné vybrat člena personálního oddělení, který bude mít na starost během adaptace pozorovat nové zaměstnance, současně s nimi komunikovat o procesu a být jim k dispozici.

**Opatření 5: Využití zpětné vazby po ukončení adaptačního procesu**

Obdobná situace jako u opatření 4, zvolit člena personálního oddělení. Z logiky věci vychází, že doložení zpětné vazby v opatření 5 by mohl provádět tentýž člověk jako opatření 4.

## Závěr

Bakalářská práce pojednávala o fungování adaptačního procesu ve společnosti Entry Engineering. Účelem práce bylo poskytnout informace o řízení adaptačního procesu a zhodnotit stávající proces adaptace ve společnosti Entry Engineering. V následujících krocích jim poskytnout návrhy možných opatření na zvýšení efektivity sledovaných postupů.

V teoretické části bylo popsáno řízení lidských zdrojů a jeho klíčové činnosti. Dále byl představen historický kontext a významné osobnosti, které v průřezu času ovlivnily vývoj personalistiky. Navazující část se věnovala samotné adaptaci, jakým způsobem na ni může být pohlíženo a do kterých oborů zasahuje. Následně byl podrobně rozepsán adaptační proces a jeho fáze. Bylo uvedeno, do jaké části řízení lidských zdrojů patří, kdy se pracovníků týká a jaké jsou možnosti, aby proces adaptace probíhal hladce bez komplikací. V posledním úseku teorie byla zpracována pracovní místo, které je úzce spjato s adaptačním programem. V části praktické jsme krátce popsali společnost Entry Engineering a provedli v ní empirický výzkum ve formě dotazníkového šetření zaměstnanců a rozhovor se vedoucí personálního oddělení. Dotazník byl rozeslán respondentům prostřednictvím odkazu v emailové adrese vedením společnosti Entry Engineering. Data získaná z dotazníkového šetření se zaznamenala a vyhodnotila. Rozhovor s vedením HR oddělení se uskutečnil přímo ve firmě, otázky byly analogické k otázkám v dotazníkovém šetření. Výsledky z rozhovoru se opět zaznamenaly a vyhodnotily. Závěrem došlo k analýze a návrhu možných opatření pro zlepšení fungování adaptačního procesu. Jednalo se o tyto doporučení:

- Věnovat pozornost lepší přípravě pracovního místa pro příchozí zaměstnance
- Rozšíření úvodního školení pro nové zaměstnance
- Vytvoření informační brožury nebo případové studie podle potřeb a možností společnosti
- Pravidelné průběžné hodnocení zaměstnanců během adaptačního procesu
- Poskytování zpětné vazby po ukončení procesu adaptace

Výsledky provedého výzkumu byly představeny personálnímu oddělení i vedení společnosti Entry Engineering. Firma se bude nadále zabývat možným využitím nastavených opatření v řízení procesu adaptace.

## Seznam literatury

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení.* 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

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

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách.* Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

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

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

PANDE, Sharon a Swapnalekha BASAK. *Human Resources Management: Text and Cases: 2. edition.* Vikas Publishing House, 2015. ISBN 978-93259-8760-9.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti.* 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

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

[www.survio.cz](http://www.survio.cz)

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Graf k otázce 1

Graf k otázce 2

Graf k otázce 3

Graf k otázce 4

Graf k otázce 5

Graf k otázce 6

Graf k otázce 7

Graf k otázce 8

Graf k otázce 9

Graf k otázce 11

Graf k otázce 12

Graf k otázce 13

Graf k otázce 14

### **Seznam tabulek**

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník.....	40
Příloha 2 Rozhovor.....	42



## Příloha 1 Dotazník

**Obdržel/a jste potřebné informace od personálního oddělení před nástupem do firmy?**

Ano, všechny potřebné informace

Ano, ale ne všechny, které jsem očekával

Ne, nedostal jsem potřebné žádné informace

**Bylo Vám představeno nové pracoviště (budova, zázemí, kancelář apod.)**

Ano, kompletně

Ano, ale pouze částečně

Ne

**Bylo pro Vás v první pracovní den řádně připraveno Vaše pracovní místo?**

Ano, bylo

Ne, nebylo

**Jakou formou proběhla příprava na výkon nové práce?**

Úvodní školení

Instruktaž ze strany nadřízeného

Přidělení mentora

**Byla příprava na výkon práce pro Vás užitečná?**

1

2

3

4

5

**Byla s Vámi provedena všechna ze zákona povinná školení? ( BOZP, PO, ..)**

Ano

Ne

**Přijali Vás noví kolegové po nástupu přátelsky?**

Ano, všichni

Ano, většina

Ano, ale jen někdo

Ne

**Přijali Vás nadřízení přátelsky?**

Ano, všichni

Ano, většina

Ano, ale jen někdo

Ne

**Byl k Vám přidělen příslušný spolupracovník nebo nadřízený na kterého jste se mohl/a v případě potřeby obrátit?**

Ano

Ne

**Kdo popřípadě co Vám v době adaptačního procesu nejvíce pomohl?**

Otevřená

**Jak dlouho podle Vás trvala Vaše adaptace na nové pracoviště?**

Asi pár týdnů

Asi měsíc

Asi dva měsíce

Více

**Byla Vám během adaptačního procesu poskytnuta průběžné hodnocení přímým nadřízeným?**

Ano, velice podrobně

Ano, ale jen částečně

Ne

**Byla Vám po ukončení adaptačního procesu poskytnuta zpětná vazba?**

Ano, podrobná

Ano, ale jen částečná

Ne

**Jak byste ohodnotil Váš adaptační proces? (1 nejlepší – 5 nejhorší)**

1

2

3

4

5

**Máte nějaké další návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve firmě?**  
otevřená

## Příloha 2 Rozhovor

Rozhovor s vedoucím HR oddělení

Tazatel (T) – O. Krejčí

Respondent (R) – vedoucí HR oddělení

Přepis ze 23.11. 2021

T: Rozhovor s vedoucí HR oddělení ve firmě Entry Engineering, dobrý den, můžu se Vás zeptat na pár otázek ohledně adaptačního procesu u Vás ve firmě?

R: Dobrý den, jistěže můžete, poslouchám.

T: Jak informujete nové zaměstnance před nástupem do firmy?

R: Nové zaměstnance informujeme prostřednictvím emailových adres nebo telefonátem. Stále se spousta věcí, které jsou potřeba řešit individuálně. Myslím si, že je vždy zajištěno, aby všichni noví členové týmu měli potřebné informace a dokumenty před nástupem do firmy.

T: Jaké prostory by měl nový zaměstnanec poznat?

R: Tak určitě by měl poznat svou kancelář a kanceláře všech ostatních z vedení, dále by měl vědět, kde jsou toalety, kuchyňka nebo ještě garáže. V zásadě vždycky je nový zaměstnanec proveden po těch základních prostorech, které by měl znát.

T: Jakou formou probíhá příprava nových zaměstnanců na výkon práce?

R: To záleží vždycky na pozici, na kterou zaměstnanec nastupuje, může se například jednat o úvodní školení, aby se naučil pracovat se systémem, se kterým bude pracovat nebo k němu je přidělen spolupracovník, který mu bude pomáhat. Ale jak říkám, tohle se bude lišit v závislosti na pozici a nejde to úplně zobecnit.

T: Jaká všechna školení při nástupu do organizace provádíte?

R: Provádíme všechny zákonem povinná školení, BOZP, PO a školení řidičů. No a pak je to zase v závislosti na pracovní pozici.

T: Jaká panuje celková atmosféra ve firmě?

R: To je dost neurčitá otázka, ale trůfám si říct, že za tu dobu, co tu pracuji jsem nezažila žádný větší problém nebo snad nějaký konflikt. Takže bych řekla, že tady panuje velice přátelská atmosféra.

T: Zaznamenal/a jste nějaký problém s novými zaměstnanci v poslední době?

R: Určitě nezaznamenala, jak už jsem řekla panuje tady přátelská atmosféra.

T: Mají noví zaměstnanci někoho určeného, na koho se v průběhu adaptačního procesu můžou obrátit?

R: Určitě, můžou se obrátit na mě, myšleno na kohokoliv z personálního oddělení. No a když si my nebudeme vědět rady, tak ho přepošleme někam kde mu pomůžou, to se děje poměrně často.

T: Jak dlouho podle vás trvá adaptace nových zaměstnanců?

R: To je hrozně individuální věc. Každý má trochu jinou osobnost a zvyká si různě rychle. Tuším, že průměr může být mezi dvěma týdny a měsícem a taky to zase závisí na pozici, na kterou nastupuje.

T: Bavíte se s novými zaměstnanci o průběhu adaptace?

R: Já bych řekla, že se bavím s většinou zaměstnanců v průběhu adaptace. Ale není v tom žádný pevně daný režim, když někdo něco potřebuje, tak většinou přijde.

T: Řešíte s novými zaměstnanci průběh adaptačního procesu po jeho ukončení?

R: Zase bych řekla, že je tohle individuální. Ale v žádných normách to nemáme. Sejdeme se většinou spontánně a pokaždé v jinou dobu a někde jinde a řekneme

si, jestli je všechno v pořádku a jak to proběhlo, ale není to tak, že bychom posílali zpětnou vazbu písemně nebo měli nějakou závěrečnou schůzku kvůli zpětné vazbě.

T: Jak byste ohodnotila jako vedoucí personálního oddělení adaptační proces u Vás ve firmě?

R: Já samozřejmě jako vedoucí personálního se domnívám, že adaptace funguje na jedničku. Nebo snažíme se všem vyjít vstříc a pomáhat, ale určitě je vždycky co zlepšovat, učit se novým věcem a posouvat se.

T: Takhle je to všechno, děkuji

R: Není zač, ráda jsem pomohla.

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Ondřej Krejčí		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Adaptační proces ve společnosti Entry Engineering		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2020
<b>POČET STRAN</b>	43		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	13		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zabývá řízení adaptačního procesu ve společnosti Entry Engineering. V teoretické části popisuje řízení lidských zdrojů a adaptaci, nadále se věnuje samotnému adaptačnímu procesu. V praktické části je zhodnocen stávající přístup k procesu adaptace. Následně je provedeno dotazníkové šetření a rozhovor ve firmě Entry Engineering. Ze sesbíraných jsou vyvozeny závěry a navrženy možné opatření ke zvýšení efektivity sledovaných přístupů k adaptačnímu procesu. Tyto návrhy opatření jsou poté prezentovány personálnímu oddělení společnosti.</p>		

<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<b>Adaptace, řízení lidských zdrojů, adaptační proces, pracovní místo, dotazníkové šetření, rozhovor</b>

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Ondřej Krejčí</b>		
<b>FIELD</b>	<b>6208R190 Business Administration and Human Resources Management</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Adaptation in company Entry Engineering</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>Doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KRLZ – Department of Human Resources Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2020</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>	<b>43</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	<b>13</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	<b>0</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	<b>2</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>The main topic of the text is the adaptation in specific organization. The company is called Entry Engineering. The thesis describe the theory of human recources and adaptation in companies. The reasearch was consists of a questionnaire and an interview. The data was used for possible application to the adaptation programe. Results could help to improve the current adaptation proces in Entry Engineering.</p>		

<b>KEY WORDS</b>	<b>Adaptation, human resources, adaptation process, job, questionnaire and interview</b>