

Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě

Bc. Jana Rytířová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Jana Rytířová
Osobní číslo: M23091
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše charakterizujte teoretická východiska pro proces přijímání a adaptace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Na základě analýzy navrhnete projekt pro zlepšení příjmu a adaptace zaměstnanců ve firmě.
- Pro realizaci projektu zpracujete analýzu nákladů, analýzu rizik a časovou analýzu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management*. 16th edition. London: KoganPage, 2023. ISBN 978-1-3986-0665-4.
BEARDWELL, Julie. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 9781292119564.
NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry A. a WRIGHT, Patrick M. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 13e, International student edition. New York: McGraw-Hill, 2023. ISBN 978-1-265-06401-3.
PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
SNELL, Scott A. a MORRIS, Shad S. *Managing Human Resources*. 18th ed. 2019. Boston: Cengage Learning, 2019. ISBN 978-1-337-38962-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **4. července 2025**

Termín odevzdání diplomové práce: **4. srpna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na projekt na zlepšení procesu příjmu a adaptace ve vybrané společnosti. Cílem této práce je analyzovat současný stav těchto procesů a na základě provedené analýzy vypracovat projekt na zlepšení již zmíněných procesů. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce obsahuje literární rešerši na téma získávání zaměstnanců a jejich adaptace. Dále jsou sepsány výzkumné otázky, které jsou zaměřené na současný stav procesů příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. V praktické části práce je společnost stručně představena, tak aby byla zachována její anonymita. Dále je provedena analýza současného stavu těchto procesů, přičemž pro sběr dat pro tuto analýzu bylo využito polostrukturovaných rozhovorů a vnitropodnikové dokumentace. Na základě této analýzy byly identifikovány nedostatky v těchto procesech. Tyto nedostatky pak posloužily jako podklad pro návržení projektu na zlepšení procesu příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti. Součástí tohoto projektu je také časová, nákladová a riziková analýza.

Limitem této práce může být nedostatečná zkušenost výzkumníka. Dalším limitem pak je nedostatečně poskytnutá vnitropodniková dokumentace ze strany společnosti.

Klíčová slova: příjem zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, adaptační plán

ABSTRACT

The thesis focuses on a project to improve the process of recruitment and adaptation in a selected company. The aim of this thesis is to analyze the current state of these processes and, based on the analysis, to develop a project to improve the above mentioned processes. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part of the thesis includes a literature search on the topic of employee recruitment and adaptation. Furthermore, research questions are written which are focused on the current state of the processes of recruitment and adaptation of employees in the selected company. In the practical part of the thesis, the company is briefly introduced so as to preserve its anonymity. Furthermore, an analysis of the current state of these processes is conducted, using semi-structured interviews and internal company documentation to collect data for this analysis. Based on this analysis, gaps in these processes were identified. These gaps were then used

as a basis for designing a project to improve the company's recruitment and adaptation process. This project also included a time, cost and risk analysis.

A limitation of this work may be the lack of experience of the researcher. Another limitation is the lack of internal documentation provided by the company.

Keywords: employee recruitment, employee adaptation, adaptation plan

Tímto bych ráda poděkovala panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady, ochotu a trpělivost, které mi věnoval při zpracovávání této diplomové práce.

Poděkování patří také společnosti, ve které byla diplomová práce zpracovávána a všem respondentům, bez kterých by tato práce nevznikla.

Děkuji také mé rodině, především Aničce a Kačce, které při mně stály po celou dobu studia.

A děkuji také mým nejlepším kamarádkám Verči a Terce, které mě vždy dokázaly rozesmát a stály při mně i v těch nejhorších chvílích.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
1.1 LIDSKÝ KAPITÁL	16
1.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A JEHO ČINNOSTI.....	16
1.3 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	18
1.3.1 Plánování lidských zdrojů.....	18
1.3.2 Nábor a výběr.....	18
1.3.3 Přijímání a adaptace	18
1.3.4 Vzdělávání.....	19
1.3.5 Hodnocení	19
1.3.6 Odměňování	19
1.3.7 Plánování rozvoje, kariéry	20
1.3.8 Ukončení pracovního poměru	20
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	21
2.1 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	21
2.1.1 Formy náboru	21
2.2 VÝBĚR UCHAZEČŮ.....	24
2.2.1 Metody výběru nového zaměstnance	25
2.3 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
2.3.1 Agenturní zaměstnávání.....	27
2.3.2 Dohody konané mimo pracovní poměr	27
3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	29
3.1 KOUČOVÁNÍ	32
3.2 MENTOROVÁNÍ.....	33
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
5.1 CERTIFIKÁTY.....	37
5.2 POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI	38
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	39
5.4 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI.....	40
6 TÉMATICKÁ ANALÝZA	44
6.1 VÝBĚR RESPONDENTŮ	44
6.2 PRŮBĚH ROZHOVORŮ	46

6.3	POSTUP ANALÝZY DAT	47
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	48
7.1	ANALÝZA VNITROFIREMNÍ DOKUMENTACE	49
7.2	ANALÝZA ROZHOVORŮ.....	49
7.2.1	Příjem zaměstnanců.....	50
7.2.2	Adaptace zaměstnanců	54
7.3	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ FÁZE	62
8	PROJEKT ZLEPŠENÍ PROCESŮ PŘÍJMU A ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	68
8.1	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PROCESU PŘÍJMU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	68
8.1.1	Komunikace s novým zaměstnancem v období před nástupem.....	68
8.1.2	Zpřístupnění pracovní smlouvy novému zaměstnanci před samotným nástupem.....	69
8.2	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PROCESU ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	70
8.2.1	Vytvoření vnitropodnikových směrnic.....	70
8.2.2	Vytvoření uvítací příručky	71
8.2.3	Sestavení adaptačního plánu	72
8.2.4	Poskytování zpětné vazby	74
8.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	75
8.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	77
8.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	81
8.6	SHRNUTÍ.....	88
	ZÁVĚR.....	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

Procesy příjmu a adaptace nově nastupujících zaměstnanců jsou velmi důležitou problematikou každé společnosti. U velkých společností se tyto procesy řeší velmi podrobně a často se opírají o vnitropodnikové směrnice. U menších společností, jakou je i vybraná společnost pro tuto práci, na tuto problematiku často není dost času a zaměstnanců. Přitom jsou tyto procesy klíčové pro nové zaměstnance. Pokud je správně provedená adaptace zaměstnanců, snižuje se riziko jejich odchodu.

Jelikož jsem si sama prošla nedostatečnou adaptací, vím jak náročná tato skutečnost může pro zaměstnance být. Proto jsem se pro svou diplomovou práci rozhodla zpracovávat právě toto téma.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována literární rešerši na téma procesů příjmu a adaptace zaměstnanců. Na začátku teoretické části jsou vysvětleny pojmy lidský kapitál, personální útvar a činnosti tohoto útvaru. Dále je práce věnována procesu získávání zaměstnanců a na závěr této části je vysvětlen proces adaptace zaměstnanců. Teoretická část je zakončena shrnutím, které slouží jako východisko pro zpracování praktické části práce.

Praktická část práce je zaměřena na projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané firmě. Nejdříve je v této části stručně představena společnost, pro kterou je projekt dále zpracováván. Společnost je v této práci anonymizována, takže nikde není uveden její název. Dále je v práci provedena analýza současného stavu těchto dvou procesů, přičemž tato analýza vychází z kvalitativního výzkumu, konkrétně byla provedena prostřednictvím rozhovorů s klíčovými zaměstnanci společnosti a dále pak analýzou vnitrofiremní dokumentace. V závěru praktické části je zpracován projekt na zlepšení procesů příjmu a adaptace zaměstnanců v této společnosti. V projektu jsou uvedeny návrhy na zlepšení a poté jejich časová, nákladová a riziková analýza.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vypracovat projekt na zlepšení procesu příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pro vypracování tohoto projektu byla provedena analýza současného stavu těchto procesů ve společnosti. Pro tuto analýzu byly provedeny polostrukturované rozhovory se zaměstnanci předmětné společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

První část je literární rešerší české i zahraniční literatury, která se zabývá procesy příjmu a adaptace nových zaměstnanců.

V praktické části byl proveden kvalitativní výzkum v podobě polostrukturovaných rozhovorů. Byly připraveny dvě sady otázek, první byla připravena pro vedoucí pracovníky ve společnosti a druhá pro zaměstnance, kteří v nedávné době prošli adaptací v této společnosti. Otázky jsou uvedeny v příloze P I.

Některé rozhovory proběhly osobně přímo v sídle společnosti a některé online přes MS Teams. Všechny rozhovory byly se souhlasem dotazovaných respondentů nahrávány na mobilní telefon. Tyto nahrávky byly následně přepsány a posloužily společně s vnitropodnikovou dokumentací jako podklad k analýze současného stavu procesů příjmu a adaptace ve společnosti.

Z vnitropodnikové dokumentace byla především sestavena struktura zaměstnanců ve společnosti. Tyto data byla zpracována do tabulek pomocí programu MS Excel.

V rámci vyhodnocení rozhovorů byly stanoveny výzkumné otázky, na které byly zformulovány odpovědi. Na základě těchto odpovědí byly identifikovány nedostatky v procesech příjmu a adaptace zaměstnanců.

Podle zjištěných nedostatků byl vytvořen projekt na zlepšení procesů příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti. Tento projekt obsahuje i časovou, nákladovou a rizikovou analýzu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole budou vysvětleny a objasněny základní, ale stěžejní pojmy pro tuto práci.

1.1 Lidský kapitál

Mužík a Krpálek říkají, že lidský kapitál je tvořen především jistými schopnostmi, osvojenými znalostmi, dovednostmi, a motivací jedince. Lidský kapitál má v podstatě podobu vnitřní vybavenosti člověka. Tato vybavenost je definována nejen dosaženým vzděláním, ale také pracovními zkušenostmi a potenciálem pro další rozvoj a sebezdokonalování. (Mužík a Krpálek, 2017)

Podle Mathise jsou lidské zdroje „lepidlem“, které udržuje všechna ostatní aktiva organizace pohromadě a řídí jejich využití k zajištění potřebných výsledků. Jako lidský kapitál se neoznačují pouze lidé v organizacích, ale také to, čím tito lidé napomáhají k úspěchu organizace. Můžeme tedy říct, že lidský kapitál je souhrnem schopností, znalostí, dovedností, životních zkušeností a motivace zaměstnanců organizace. (Mathis et al., 2016)

Barták dodává, že lidský kapitál nejsou pouze zaměstnanci organizace, jejich znalosti a dovednosti, ale také jejich emoční inteligence, vztahy a hodnoty. Zaměstnanci propůjčují firmě svůj potenciál, intelekt, energii a čas. Dalo by se tedy říct, že zaměstnanci jsou investory, kteří nabízejí příležitost uplatnění tohoto potenciálu ve firmě. Využití tohoto potenciálu se odvíjí od osobního rozvoje zaměstnance, jeho pracovních podmínek, kultury firmy a podobných okolností. (Barták, 2023)

1.2 Personální útvar a jeho činnosti

Šikýř říká, že úkolem personalistiky je zajistit organizaci dostatek kvalifikovaných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a naplňovat strategické cíle organizace. (Šikýř, 2016)

Podle Armstronga a Taylora je řízení lidských zdrojů možno popsat jako strategický, integrovaný a sjednocený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí, kteří pracují v organizacích. (Armstrong a Taylor, 2015)

„Posláním personálního řízení je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím správných lidí na správném místě úspěšně plnit své cíle.“ (Barták, 2023)

Beardwellová definuje řízení lidských zdrojů jako soubor politik, které se používají k organizaci práce v pracovním poměru. Soustředí se na řízení práce a lidí, kteří danou práci

vykonávají. Řízení lidských zdrojů se tedy zabývá nábořem, výběrem, vzděláváním a rozvojem, odměňováním, komunikací a zapojením zaměstnanců, týmovou prací a řízením výkonu. (Beardwell, 2017)

Snell a Morris dodává, že řízení lidských zdrojů obsahuje široké spektrum činností, do kterých patří analýza konkurenčního prostředí organizace a zároveň návrh pracovních míst a týmů takovým způsobem, aby bylo možné účinně naplnit strategii firmy a zvítězit nad konkurencí. (Snell a Morris, 2019)

Armstrong a Taylor zdůrazňuje, že organizace jsou závislé na lidech. Proto musí získávat a rozvíjet schopné, kvalifikované a angažované zaměstnance řídit jejich výkon, odměňovat je podle jejich přínosu, vytvářet a udržovat pozitivní pracovní vztahy a pečovat o jejich blaho. V podstatě o tom je řízení lidských zdrojů. (Armstrong a Taylor, 2023)

Personální management je zodpovědný za sociální subsystém organizace. Odpovídá za všechny personální činnosti a jejich organizaci. Mezi tyto činnosti patří veškeré odborné procesy, které provázejí zaměstnance ve všech fázích jejich profesního cyklu:

- plánování lidských zdrojů;
- nábor;
- výběr;
- adaptace;
- vzdělávání;
- hodnocení;
- odměňování;
- plánování rozvoje, kariéry;
- příprava personálních rezerv, práce s talenty, povyšování;
- ukončení pracovního poměru, outplacing. (Barták, 2023)

V posledních letech je také patrný trend většího outsourcingu správy lidských zdrojů a rostoucí počet firem, které využívají centra sdílených služeb v oblasti lidských zdrojů (ať už interně, nebo externě) k poskytování běžných služeb správy lidských zdrojů, jako je nábor, mzdy a školení, pro všechny části podniku. Záměrem je jednak snížit náklady, jednak umožnit personalistům soustředit se na strategičtější záležitosti související s výkonností podniku. (Wilton, 2022)

Outsourcing znamená využití externí organizace pro určité služby. Outsourcing je vhodnou volbou v případě, že firma nemá odborné znalosti a není ochotna investovat čas a úsilí do jejich rozvoje. (Noe et al., 2023)

Offshoring je zvláštním případ outsourcingu, kdy se pracovní místa, která se přesouvají, přesouvají z jedné země do jiné. (Noe et al., 2023)

1.3 Činnosti personálního útvaru

Tato podkapitola je zaměřena na vysvětlení základních činností personálního útvaru.

1.3.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je strategická činnost, která se orientuje na dlouhodobé zajištění zdrojů. Díky této činnosti je možné zabezpečit nábor potřebného počtu dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců, jejich stabilizaci, optimální využití potenciálu zaměstnanců a zvyšování jejich výkonnosti. Pokud je to nutné, plánování lidských zdrojů zahrnuje i omezování stavu zaměstnanců. (Lochmannová, 2016)

Podle Palíškové et al. je potřeba zjistit, kolik pracovníků, s jakou kvalifikací a v jakém časovém horizontu bude firma potřebovat, aby bylo možné splnit závazky a cíle firmy. (Palíšková et al., 2021)

1.3.2 Nábor a výběr

Hlavním cílem náboru zaměstnanců je zaujmout dostatečný počet uchazečů o dané pracovní místo, a to v určeném čase a s přiměřenými náklady. Cílem procesu výběru je identifikace nejvhodnějšího zájemce. (Palíšková et al., 2021)

Nábor a výběr pracovníků zahrnuje činnosti od specifikace požadavků na konkrétní pracovní místo, vymezení pracovních pozic a určení požadovaných znalostí, schopností a zkušeností, přes výběr způsobu získání nových zaměstnanců, až po přípravu a provedení výběru nových pracovníků. Cílem náboru a výběru pracovníků je tedy zajistit s minimálními náklady takové množství zaměstnanců, které uspokojí potřeby lidských zdrojů ve firmě. (Eisel, 2021)

1.3.3 Přijímání a adaptace

Proces přijímání nového pracovníka obsahuje činnosti, jako je příprava a podpis pracovní smlouvy. Celý proces přijímání zaměstnance musí být v souladu s příslušnými právními

předpisy (například zákoníkem práce). Po přijímání zaměstnance následuje jeho adaptace. Cílem adaptace je co nejvhodněji a nejrychleji začlenit nového pracovníka do sociálního, kulturního a pracovního prostředí společnosti. (Pališková et al., 2021)

1.3.4 Vzdělávání

Vzdělávání je proces, při kterém lidé získávají schopnosti potřebné k výkonu práce. Vzdělávání poskytuje zaměstnancům specifické znalosti a dovednosti, které mohou ve své současné práci využít. Vzdělávání se může týkat „tvrdých“ dovedností, můžeme například naučit obchodní zástupce používat intranetové zdroje nebo pomoci strojírenskému dělníkovi seřadit vrtačku. „Měkké“ dovednosti jsou v mnoha případech rozhodující a lze je rovněž vyučovat. Tyto dovednosti mohou zahrnovat komunikaci, mentoring, vedení porad a práci v týmu. (Mathis et al., 2016)

1.3.5 Hodnocení

Hodnocení pracovníků je nástroj, který slouží k řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Tento nástroj pomáhá vedoucím pracovníkům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu výkonu sjednané práce, dosahování potřebného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů společnosti. (Šikýř, 2016)

Hodnocení je pro organizaci důležité, jelikož poskytuje poznatky o kvalitě lidských zdrojů ve společnosti, usnadňuje tvorbu reálné strategie, plánování a kvalifikované řízení personálních činností. Hodnocení má současně význam i pro hodnocené zaměstnance, protože jim dává zpětnou vazbu, tedy objektivní pohled na ně samé. Zpětná vazba může ovlivnit jejich sebereflexi a umožňuje zaměstnancům volbu dalších kroků k jejich kariérnímu a profesionálnímu růstu. (Barták, 2023)

1.3.6 Odměňování

Cílem odměňování pracovníků je spravedlivé ocenění jejich skutečného pracovního výkonu, efektivní stimulace pracovníka k výkonu ujednané práce a dosažení požadovaného výsledku. Zaměstnanci získávají skrze odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojení vlastních potřeb. (Šikýř, 2016)

Řízení odměňování je vlastně navrhování a zavádění systémů odměňování a mezd zahrnujících individuální a kolektivní, finanční a nefinanční odměňování, včetně zaměstnaneckých výhod, benefitů a penzí. (Wilton, 2022)

1.3.7 Plánování rozvoje, kariéry

Účelem vzdělávání a rozvoje není podle Lochmannové vzdělávat, ale hlavně překonávat rozdíly mezi požadavky a reálnými schopnostmi pracovníka. (Lochmannová, 2016)

1.3.8 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr lze ukončit pouze na základě důvodů a za podmínek určených v Zákoníku práce.

Podle § 48 Zákona č. 262/2006 Sb. může být pracovní poměr rozvázán jen

„a) dohodou,

b) výpovědí,

c) okamžitým zrušením,

d) zrušením ve zkušební době,

e) uplynutím sjednané doby (v případě pracovního poměru na dobu určitou),

f) smrtí zaměstnance.“

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola je zaměřena na získávání zaměstnanců. Nejprve je vysvětlen pojem nábor zaměstnanců a jeho druhy, poté následuje výběr uchazečů a nakonec přijímání zaměstnanců.

2.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor je proces hledání a získávání lidí, které organizace potřebuje. Výběr je ta část náborového procesu, která se týká rozhodování o tom, kteří uchazeči nebo kandidáti by měli být jmenováni na pracovní místa. Cílem náboru a výběru je najít vhodné kandidáty na volná pracovní místa a následně předpovědět, do jaké míry budou schopni danou roli úspěšně vykonávat. Zahrnuje rozhodování o tom, do jaké míry charakteristiky uchazečů z hlediska jejich schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání a odborné přípravy odpovídají specifikaci osoby. (Armstrong a Taylor, 2023)

Nábor a výběr zaměstnanců obsahuje činnosti sahající od charakteristiky požadavků na pracovní místa, stanovení pracovních pozic a určení potřebných znalostí, schopností a zkušeností, přes výběr způsobu přilákání nových zaměstnanců, až po přípravu a provedení výběru nových zaměstnanců. (Eisel, 2021)

Cílem náboru zaměstnanců je nalezení dostatečného počtu kompetentních uchazečů o pracovní místo, ze kterých s využitím vhodných výběrových metod zvolíme nejvhodnějšího kandidáta nebo kandidáty na obsazení daného pracovního místa. (Frischmann a Žufan, 2017)

Získávání zaměstnanců je proces s pomocí kterého zabezpečujeme, aby měl podnik ve správném čase správný počet žádoucích zaměstnanců. Vynaložené náklady na jednotlivé činnosti získávání zaměstnanců musí být přiměřené. (Zajko et al., 2022)

2.1.1 Formy náboru

Základní rozdělení náborových zdrojů je:

- interní zdroje;
- externí zdroje.

Mezi interní zdroje řadíme současné zaměstnance. Personalisté by na základě výsledků hodnocení, plánování kariéry a školení měli mít přehled o úrovni kvalifikace svých současných zaměstnanců a jejich vhodnosti pro nově obsazované pracovní místo. (Pilařová, 2016)

Naopak mezi externí zdroje patří lidé na trhu pracovních sil. Jako externí neoznačujeme pouze nezaměstnané, ale i zaměstnance jiných organizací, bez ohledu na to, zda zrovna hledají nové zaměstnání. (Pilařová, 2016)

Většina firem využívá současně interní i externí náborové zdroje. Jak interní nábor, neboli povyšování uvnitř firmy, tak externí nábor, tedy získávání zaměstnanců zvenčí, má své výhody a nevýhody. V případě, že existuje kompetentní uchazeč, upřednostňují některé firmy povyšování zevnitř, a pouze v opačném případě se obrací na externí zdroje. Jelikož současní zaměstnanci, kteří získají nové pracovní příležitosti, mají sklon k dosahování podstatně lepších výsledků než zcela noví zaměstnanci, interní nábor by měl přinést celkově nejlepší výsledky. (Mathis et al., 2016)

Zaměření na interní uchazeče je méně nákladné a časově náročné a s větší pravděpodobností povede k zajištění dobré shody mezi uchazečem a organizací. Interní zaměření může být také zdrojem motivace pro stávající zaměstnance. Interní zaměření má však zjevnou nevýhodu v tom, že omezuje potenciální okruh uchazečů, omezuje její potenciál přinášet výhody rozmanité pracovní síly tím, že si udržuje stávající profil zaměstnanců. (Wilton, 2022)

Podle Pulvera má najímání lidí z vnějších zdrojů na současné pracovníky tyto dva důsledky:

- snižuje se jejich zájem o růst v organizaci,
- mohou se od své práce odpoutávat.

Naopak stávající zaměstnanci mají tyto výhody:

- pracovníci jsou již začlenění a mají vybudované smysluplné vztahy s ostatními pracovníky v organizaci,
- rozumí vnitřnímu fungování organizace a chápou její kulturu.

Podstatný je také fakt, že povyšování již stávajících zaměstnanců, jim poskytuje příležitost k profesnímu růstu i osobnímu rozvoji, což může zvýšit jejich angažovanost a loajalitu. (Pulver, 2022)

Nábor mezi vlastními zaměstnanci

Noe et al. říká, že spoléhání na interní zdroje přináší podniku řadu výhod. Za prvé, všichni uchazeči jsou firmě dobře známí. Za druhé, tito uchazeči jsou relativně dobře obeznámeni

s volnými místy ve společnosti, což minimalizuje možnost příliš vysokých očekávání ohledně pracovního místa. Za třetí, obsazování volných pracovních míst interními pracovníky je obecně levnější a rychlejší. A na závěr, interní uchazeči často překonávají externí uchazeče, zejména pokud jde o obsazování pracovních míst na nejvyšším stupni hierarchie. (Noe et al., 2023)

Personální databáze

Spousta firem používá vlastní databázi potenciálních uchazečů o zaměstnání. Mezi tyto potenciální uchazeče patří zájemci, kteří se účastnili předchozích výběrových řízení nebo lidé, kteří se z vlastní iniciativy zajímají o práci ve firmě. (Frischmann a Žufan, 2017)

Podle Eisela do personální databáze patří také doporučení stávajících zaměstnanců a v neposlední řadě i evidence odborníků v oboru podnikání společnosti. (Eisel, 2021)

Využití služeb úřadu práce

Úřad práce České republiky se mimo další činnosti stará o zprostředkování zaměstnání, což podle zákona o zaměstnanosti §14 odst. 1 písm. a) je „*vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly*“. (Zákon č. 435/2004 Sb.)

Využití sociálních sítí

Podle dat Českého statistického úřadu v České republice používá sociální sítě 63 % obyvatel starších 16 let, tj. 5,5 milionů osob. (ČSÚ, 2025) Je tedy naprosto logické, že se působnost sociálních sítí rozšiřuje i o pracovní sféru. Za největší sociální síť používanou pro nábor je LinkedIn, který personalisté používají především pro vyhledávání odborníků. (Horváthová et al., 2016)

Sociální sítě zároveň slouží jako prostředek k ověření informací, které o sobě zájemci o zaměstnání poskytují zaměstnavatelům v rámci výběrového řízení. Také se skrze sociální sítě dá ověřit způsob prezentace potenciálních zaměstnanců v mimopracovních záležitostech, jejich názory a postoje. (Frischmann a Žufan, 2017)

Personální agentury

Personální agentury poskytují informace o pracovních nabídkách, a to od řemeslných profesí až po vynikající odborníky na otevřené pozice pro domácí, ale i zahraniční organizace s pobočkami v tuzemsku. Personální agentury usnadňují a zefektivňují proces náboru. (Tegze, 2024)

Inzerce v novinách a časopisech

Inzeráty v novinách byly kdysi nejdůležitější metodou hledání uchazečů, ale dnes mnoho organizací dává přednost náboru přes internet. Stále bývají využívány na místní úrovni a ve specializovaných časopisech. Pokud se organizace rozhodne inzerovat, inzerát by měl:

- být umístěn ve vhodném médiu,
- být přizpůsoben konkrétním uchazečům,
- přitáhnout pozornost – soutěží o pozornost s ostatními inzeráty,
- vyvolat a udržet zájem – musí atraktivním a zajímavým způsobem sdělovat informace o pracovním místě, společnosti a podmínkách zaměstnání,
- podněcovat k akci. (Armstrong a Taylor, 2023)

Prezentace firmy

Jako poslední nástroj, který slouží k nalákání potenciálních zájemců, je využití pracovních veletrhů nebo prezentace firmy ve školách. Dále pak výuka odborných předmětů na vysokých školách, vedení závěrečných prací, praxe, stáže nebo exkurze, publikace odborných článků a zapojování externistů nebo studentů do výzkumných projektů. Tyto činnosti slouží především k podpoře image firmy a vyvolání zájmu případných zájemců o práci, avšak neslouží k přímému náboru. (Pilařová, 2016)

2.2 Výběr uchazečů

Výběr uchazečů je proces při němž organizace rozhodují o tom, kdo bude nebo nebude do organizace pozván. Na začátku celého procesu personalista přezkoumá obdržené žádosti, aby zjistil, které z nich splňují základní požadavky na dané pracovní místo. U těch kandidátů, kteří splňují základní požadavky, společnost zadá testy a přezkoumá vzorky práce, aby zhodnotila schopnosti jednotlivých kandidátů. Uchazeči s nejlepšími schopnostmi jsou pozváni na jeden nebo i více pohovorů. V této fázi procesu jsou často zapojeni i nadřízení nebo členové týmu. U nejlepších kandidátů si společnost prověří reference a provede prověrku, aby si ověřila, že informace, které o kandidátech má, jsou správné. Poté je vybrána osoba, která obdrží nabídku práce. V některých případech může kandidát vyjednávat o platu, benefitech a podobně. (Noe et al., 2022)

Během procesu výběru a přijímání pracovníků má zaměstnanec personálního oddělení právo získat od uchazeče osobní informace související s výkonem práce. Personalista nemá

právo ptát se na osobní údaje, které nijak nesouvisí s výkonem práce. Pokud by zjištěné informace vedly k diskriminaci zaměstnance, došlo by k porušení antidiskriminačního zákona a kvalifikovaná osoba by nebyla zaměstnána. (Urbancová a Vrabcová, 2023)

V rámci náboru je nezákonné odmítnout žadatele z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. (ČSOB, 2024)

2.2.1 Metody výběru nového zaměstnance

Životopis

Životopis patří mezi základní metody výběru nových zaměstnanců. Slouží k prvotnímu seznámení s uchazečem o zaměstnání. Životopis představuje první kolo výběru, kdy jsou nevhodní uchazeči rovnou vyřazeni. (Metody výběru pracovníků, © 2025)

Pohovor

Výběrový pohovor je dialog, který vede jedna nebo více osob za účelem shromáždění informací a posouzení kvalifikace uchazeče o zaměstnání. Personalisté by měli udržovat pohovor strukturovaný, standardizovaný a zaměřený na dosažení malého počtu cílů. To znamená, že z každého pohovoru mají vyjít s hodnocením malého počtu aspektů, které jsou pozorovatelné (např. schopnost vyjadřování), a vyhnout se hodnocení schopností, které jsou lépe měřitelné pomocí testů (např. inteligence). Celkové hodnocení uchazečů by mělo být ponecháno až na samotný konec procesu, protože předsudky z prvního dojmu často zastírají úsudek. (Noe et al., 2023)

Reference

Téměř všichni zaměstnavatelé používají nějaký způsob, jak získat informace o uchazečích před pohovorem. Tyto informace lze získat od lidí, kteří uchazeče znají, prostřednictvím kontroly referencí. Důkazy o spolehlivosti a platnosti referenčních prověrek naznačují, že jsou přinejlepším slabým prediktorem budoucího úspěchu v zaměstnání. Hlavním důvodem této nízké spolehlivosti je skutečnost, že hodnocení uvedená ve většině referenčních dopisů jsou natolik pozitivní, že je obtížné uchazeče rozlišit. Dalším problémem při ověřování referencí je, že uchazeči ne vždy mluví pravdu, když uvádějí své reference. (Noe et al., 2023)

Assessment centrum

Assessment centrum se většinou realizuje ve skupinách 5 až 8 lidí. Tato metoda výběru je založena na psychodiagnostických testech, simulaci žádoucích a běžných pracovních činností, individuálních a týmových úkolech. Assessment centrum nám umožní srovnat výkony a chování více lidí, kteří se nachází na stejném místě a zároveň vykonávají stejné úkoly. (Assessment Centrum (AC), 2016)

Testy schopností

Testy schopností jsou takové testy, které hodnotí schopnost jedince podávat určitý výkon. Testy kognitivních schopností měří myšlení, paměť, uvažování, verbální a matematické schopnosti jedince. Testy fyzické zdatnosti měří schopnosti jednotlivce, jako je síla, vytrvalost a pohyblivost svalů. Mnoho organizací používá tzv. situační testy, kdy uchazeči provádí simulované úkoly, které jsou specifické pro danou pracovní pozici. Dalším možným testem je měření úsudku uchazeče, kdy je mu zadána situace a seznam možných řešení a kandidát musí posoudit, jak se s danou situací vypořádat. (Mathis et al., 2016)

2.3 Přijímání zaměstnanců

Po procesu výběru uchazečů následuje proces přijímání zaměstnanců. Tento proces je společný úkol zaměstnance personálního oddělení a liniového manažera.

Proces přijímání zaměstnanců zahrnuje tyto kroky:

1. Písemná nabídka zaměstnání.
2. Příprava pracovní smlouvy a uzavření pracovněprávního vztahu.
3. Realizace úkolů před nástupem nového zaměstnance. (Palíšková et al., 2021)

Podle zákoníku práce musí pracovní smlouva obsahovat:

- „a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,*
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,*
- c) den nástupu do práce.“*

§ 34 rovněž říká, že:

„Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně“ (odst. 2) a *„každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy.“* (odst. 5) (Zákon 262/2006 Sb.)

2.3.1 Agenturní zaměstnávání

Agenturní zaměstnávání je druh pracovněprávního vztahu, při kterém je pracovník zaměstnán u agentury a tato agentura jej dočasně přiděluje jiné společnosti, které zrovna potřebují krátkodobě nebo dlouhodobě zaplnit volné pracovní místo. Tento typ zaměstnání by se dal nazvat jako pronájem pracovní síly. (ČSOB, 2022)

Mezi účastníky tohoto pracovněprávního vztahu patří:

- zaměstnanec
- agentura, se kterou zaměstnanec uzavírá smlouvu (pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti)
- uživatel, tedy společnost, ke které je zaměstnanec dočasně přidělen (Palíšková et al., 2021)

2.3.2 Dohody konané mimo pracovní poměr

Mezi tento typ pracovněprávního vztahu patří dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti.

Dohoda o provedení práce

Podle § 75 zákona č. 262/2006 Sb.:

„(1) Rozsah práce vykonávané na základě dohody o provedení práce nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce.

(2) Do rozsahu práce podle odstavce 1 se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. Doby uvedené v § 348 odst. 1 se do rozsahu práce nezapočítávají.

(3) V dohodě o provedení práce musí být uvedeny sjednané práce a doba, na kterou se tato dohoda uzavírá.“

Dohoda o pracovní činnosti

Podle § 76 zákona č. 262/2006 Sb.:

„(1) Dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin.

(2) Na základě dohody o pracovní činnosti není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby.

(3) Dodržování sjednaného a nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů.

(4) V dohodě o pracovní činnosti musí být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá. “

3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace zaměstnanců neboli onboarding tvoří důležitou součást řízení lidských zdrojů. Palíšková et al. zdůrazňují, že první dojem můžeme udělat jen jednou. Adaptace je tedy co nejlepší a nejrychlejší začlenění nového pracovníka do pracovního, sociálního a kulturního prostředí organizace. (Palíšková et al., 2021)

Onboarding je proces systematické socializace nových zaměstnanců. Tento proces jim pomáhá zařadit se do organizace. Nejde o pouhou orientaci nových pracovníků v neznámém prostředí. Onboarding je o začlenění do kolektivu tak, aby se skutečně cítili jako její součást, což je důležité, protože u nových zaměstnanců je vysoké riziko odchodu. Mnoho nových pracovníků odchází z práce ne proto, že by nezvládali pracovní podmínky, ale proto, že v nové společnosti zažívají kulturní šok. (Snell a Morris, 2019)

Adaptace pracovníků je v kompetenci manažerů. Cílem adaptace je:

- Pomoci novému zaměstnanci s překonáním počáteční fáze, kdy novému zaměstnanci se všechno zdá neobvyklé, cizí a neznámé.
- Co nejrychleji utvořit v mysli nového zaměstnance pozitivní postoj a vztah k organizaci, čímž se zvýší pravděpodobnost jeho stabilizace.
- V co nejkratším možném čase docílit toho, aby nový zaměstnanec dosahoval požadovaných výsledků a podával očekávaný pracovní výkon.
- Zmírnění rizika odchodu zaměstnance. (Pilařová, 2016)

Podle Eisela jsou vedle základního cíle adaptačního procesu, tedy co nejrychlejší začlenění nového zaměstnance, tak aby podával žádoucí pracovní výkon, ještě další cíle. Mezi další cíle adaptace patří prověření, zda nový pracovník je doopravdy tou nejlepší volbou pro danou pracovní pozici, maximální využití nového a tedy nezaujatého pohledu zaměstnance a vytvoření prostoru pro uplatnění individuality nového zaměstnance. (Eisel, 2021)

Většina autorů rozlišuje tyto základní adaptace:

- Adaptace na pracovní místo
- Adaptace na sociální prostředí
- Adaptace na kulturní prostředí

Adaptace na pracovní místo označuje zacvičení zaměstnance pro vykonávání požadovaných úkolů. Manažer musí dohlédnout na to, aby zaměstnanec v co nejkratším čase dosahoval požadované úrovně kompetencí a dosahoval potřebných výkonů. Manažer může zaškolení vykonat osobně nebo ho může delegovat na své podřízené, pracovníky jiných oddělení (například personalista) nebo na externí pracovníky (školení BOZP). Školení se může konat mimo obvyklé místo práce, kdy je pracovník poslán na kurz mimo danou organizaci, nebo při práci, kdy je novému zaměstnanci vysvětleno a předvedeno, jak má konkrétní práci dělat a následně ji sám provádí pod dozorem zkušenějšího kolegy. Pro zacvičení zaměstnance může být využito samostudium (například pro nastudování směrnic), instruktáž, mentoring, koučink a další. (Pilařová, 2016)

Adaptace na sociální prostředí může novému zaměstnanci pomoci s orientací v mezilidských vztazích na pracovišti. Dále pomáhá zařadit nového zaměstnance do již existujících vztahů na pracovišti. Zároveň je možné díky sociální adaptaci dosáhnout optimální spolupráce v dané pracovní skupině. (Joniaková et al., 2022)

Pilařová ještě dodává, že pokud zaměstnance seznámíme s informacemi jako kdo v organizaci za co zodpovídá nebo na koho se může v konkrétních případech obrátit, může to urychlit jeho práci a zmírnit pravděpodobnost sporů. (Pilařová, 2016)

Adaptace na kulturní prostředí spočívá v poznání hodnot, norem a standardů chování v organizaci. Zároveň pomáhá v orientaci v uplatňovaných předpokladech a projevech organizační struktury společnosti. (Joniaková et al., 2022)

Mužík a Krpálek zmiňují další dva druhy adaptace. Prvním je tzv. spontánní adaptace a druhou možností je tzv. řízená a organizovaná adaptace.

Při spontánní adaptaci si nový pracovník:

- sám musí zjistit veškeré informace;
- sám se musí přizpůsobit prostředí;
- spoléhá na své předchozí zkušenosti;
- využívá zcela náhodné rozhovory se spolupracovníky a nadřízenými;
- výhodou může být, že pokud si pracovník vytvoří adaptační mechanismy sám, může pociťovat silnější vztah k jeho působení v podniku;

- nevýhodou je vyšší riziko odchodu pracovníka již ve výpovědní lhůtě, jelikož necítí žádnou podporu ze strany organizace.

Řízená a organizovaná adaptace:

- systematicky řídí a provádí personální oddělení;
- začlenění přímého nadřízeného nového zaměstnance a určeného mentora (zkušená osoba, která má praxi spojenou s pracovním místem nového pracovníka);
- nový pracovník je seznámen se základními dokumenty firmy (pracovní a organizační řád, předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kolektivní smlouva nebo etický kodex);
- poté je zaměstnanec seznámen s popisem své práce, s nároky na jeho výkon, možnostmi dalšího vzdělávání, rozvoje a kariérního postupu v organizaci. (Mužík a Krpálek, 2017)

V některých firmách je součástí adaptace zaměstnanců tzv. buddy, který pomáhá novému pracovníkovi projít náročným obdobím, kdy je ve své pozici nový. Buddy slouží jako kontaktní bod pro veškeré dotazy týkající se pracovních procesů. Buddy pomáhá novému zaměstnanci seznámit se s vnitřním fungováním a kulturou organizace. (Kmošek, 2018)

Pro efektivní průběh adaptace je vhodné vytvoření tzv. adaptačního plánu. Adaptační plán zahrnuje seznam všech kompetencí, kterých má nový zaměstnanec dosáhnout, odhadovaný termín dosažení kompetence, způsob, jakým má být kompetence získána, a jméno zaměstnance (nebo název pracovní pozice), který přebírá zodpovědnost za zacvičení pracovníka v dané oblasti a zhodnocení úrovně získané kompetence po zacvičení. Manažer má za úkol nového pracovníka s tímto plánem seznámit a zároveň zajistit jeho plnění, tzn. delegovat konkrétní zaměstnance se zaškolením nového zaměstnance v požadované oblasti a vyhodnotit výsledek zaškolení. Plán adaptace také obsahuje povinné školení, např. BOZP. Manažer musí zhodnotit výsledek adaptačního plánu a na jeho základě:

- rozhodnout, zda pracovník setrvá ve firmě nebo se jeho pracovní poměr ukončí ve zkušební době,
- vytvořit plán dalšího rozvoje pracovníka,
- doporučit změnu v odměňování pracovníka. (Pilařová, 2016)

Pokud je adaptace nového zaměstnance provedena správně, přináší organizaci několik pozitivních dopadů:

- Snížení nákladů na fluktuaci,
 - zvýšení motivace pracovníků,
 - rychlejší dosažení žádoucích pracovních výkonů,
 - jednodušší začlenění nového pracovníka do kolektivu,
 - ztotožnění pracovníka s vizí, strategií a cíli organizace a s jejími hodnotami.
- (Palíšková et al., 2021)

3.1 Koučování

Podle Banfielda et al. se obecně jedná o situaci, ve které kouč podporuje koučovaného v rozvíjení jeho dovedností prostřednictvím strukturovaného rozhovoru, který analyzuje povahu výzev, kterým v pracovním prostředí čelí, a pomáhá mu identifikovat nejlepší přístupy k daným výzvám, aby dosáhl odpovídajících výsledků. Konkrétně může jít například o diskusi o situacích v práci s cílem identifikovat jejich příčiny a definovat žádoucí výsledky, po které následuje výběr nejlepších možností k dosažení výsledku a zhodnocení dopadu těchto opatření. Banfield et al. (2018) rovněž říkají, že koučování má významný motivační rozměr, který se vyvíjí s tím, jak se upevňuje vztah mezi koučem a jeho svěřencem. (Banfield et al., 2018)

Bohoňková říká, že koučování většinou probíhá formou osobního setkávání a dialogu kouče s koučovaným. Koučování je vztah dvou rovnocenných partnerů a je založen na důvěře. Kouč nikdy neřeší problémy místo koučovaného a nedává mu přímé rady ani návody. Namísto toho mu pokládá ve správnou chvíli takové dotazy, které koučovanému umožňují ujasnit si, čeho chce dosáhnout a jaké má vlastně možnosti, podívat se na problém z jiného úhlu pohledu, uvolnit kreativitu, hledat a najít nová a často i nečekaná řešení. Kouč nemusí být expertem na profesi koučovaného. Místo toho je odborníkem na způsob hledání a tvoření řešení. Koučink pomáhá koučovanému lépe využít svůj potenciál a překonávat své vnitřní překážky. Kouč chce tedy svého partnera vést k tomu, aby sám zvládl dosáhnout svých cílů a vyřešil své vlastní problémy. (Bohoňková, 2022)

Koučování podle Urbana je nástroj, který podporuje osvojení nových schopností, objevení nových postojů k práci nebo dosažení změn v chování pracovníka. Cílem koučování může být zlepšení profesních, sociálních nebo řídicích schopností pracovníka.

Kouč se snaží koučovaného navést k odvození nového řešení přičemž využívá jeho zkušeností. Řešení a postupy, na které si pracovník sám přijde, si většinou dokáže snáze a lépe osvojit. Skutečnost, že pracovník na řešení přišel sám, může zvýšit i jeho sebedůvěru ve schopnost řešit podobné problémy a v budoucnu může být více samostatný. (Urban, 2017)

Armstrong definuje koučink jako osobní (většinou individuální) metodu, která pomáhá lidem s rozvojem jejich dovedností a úrovně kompetencí. Z formálního nebo neformálního hodnocení může vyplývat potřeba koučování, ale příležitost ke koučinku se může objevit i v průběhu obvyklých každodenních činností. Vždy, když vedoucí pověří své podřízené novým úkolem, vznikne příležitost ke koučování, které by mělo dotyčnému pomoci osvojit si nové dovednosti a techniky, které jsou potřeba ke splnění úkolu. Pokud manažer poskytne jednotlivci zpětnou vazbu po splnění úkolu, vzniká příležitost pomoci mu, aby si příště vedl lépe. (Armstrong, 2018)

3.2 Mentorování

Bohoňková rozlišuje pojmy mentorink a poradenství. Podle ní je mentor většinou starší a zkušenější než jeho chráněnc (mentee). Mentor mu předává své znalosti a zkušenosti, dává rady a poskytuje doporučení, předává osvědčené postupy a kontroluje, jestli postupuje správně. Přičemž mentorink se podle Bohoňkové často používá při zaškolování a zaučování. Naproti tomu poradce neboli konzultant je expert na konkrétní oblast, pro kterou dává rady nebo dokonce sám připraví a předá již hotové řešení. Poradce někdy sám rozhoduje, jaký postup bude nejvhodnější. (Bohoňková, 2022)

Naproti tomu Armstrong vnímá pojem mentorování a poradenství jako synonyma. Mentorování je podle něj proces, při kterém specificky vybraná a vyškolená osoba předává pokyny, rady a trvalou podporu, jež má pomoci osobě nebo osobám, které byly pod její dohled přiděleny za účelem dalšího učení a rozvoje. Mentorování zahrnuje výuku, jež by měla být pokaždé tím nejlepším způsobem k osvojení konkrétních znalostí a dovedností, které pracovník potřebuje. Mentorování doplňuje formální školení tím, že jedinci poskytuje individuální vedení od zkušených manažerů. (Armstrong, 2020)

Bohoňková ještě vyčleňuje pojem trénink. Při tréninku předává trenér (neboli učitel) své znalosti a informace, ukazuje nebo vysvětluje, jak se věci dělají správně. Trenér předává doporučené postupy, zodpovídá otázky a dává rady. Zároveň často i hodnotí své svěřence. Cílem tréninku je, aby si trénovaná osoba osvojila nějakou konkrétní dovednost nebo se něco naučila. (Bohoňková, 2022)

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce jsem vypracovala literární rešerši z české i zahraniční literatury, která se zabývá příjmem a adaptací zaměstnanců.

První kapitola vysvětluje pojmy lidský kapitál, personální útvar a následně stručně objasňuje základní činnosti personálního útvaru.

Druhá kapitola se zaměřuje na získávání zaměstnanců. Pomocí procesu získávání zaměstnanců zabezpečujeme, že společnost bude mít ve správný čas správný počet vhodných zaměstnanců. Nejdůležitější částí této kapitoly je oddíl věnovaný přijímání zaměstnanců. V kapitole se rovněž zabývám dalšími druhy pracovněprávních vztahů, jako je agenturní zaměstnávání, dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti.

Třetí kapitola začíná vymezením pojmu onboarding neboli adaptace zaměstnanců. Onboarding je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Pomocí tohoto procesu se noví zaměstnanci přizpůsobují novému pracovnímu prostředí. Zároveň jde o začlenění do týmu neznámých lidí. Pro nové zaměstnance je důležité, aby se v tomto kolektivu cítili vítáni, jinak hrozí riziko jejich odchodu. Kapitola se dále zabývá cílem adaptace pracovníků, druhy adaptace a adaptačním plánem. Na závěr kapitoly jsou vysvětleny pojmy koučování a mentorování, jelikož se jedná o často používané metody pro adaptaci zaměstnanců.

V praktické části diplomové práce bude na základě poznatků získaných v teoretické části diplomové práce provedena ve vybrané firmě analýza současného stavu v oblasti příjmu a adaptace pracovníků. Budou vyhodnoceny interní dokumenty firmy, které se zabývají příjmem a adaptací pracovníků a budou provedeny rozhovory s vybraným okruhem pracovníků. Rozhovory budou vedeny se čtyřmi manažery, personalistkou a čtyřmi řadovými zaměstnanci. Otázky se budou týkat příjmu nových zaměstnanců a komunikace s nimi. Dále pak adaptace nových zaměstnanců, časového plánu adaptace a hodnocení adaptačního procesu.

Pro zpracování praktické části práce jsem si stanovila tyto výzkumné otázky:

1. Jak probíhá komunikace mezi zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem v období mezi akceptací pracovní nabídky a nástupním dnem? Je tato komunikace dostačující?
2. Jak probíhá adaptace nových zaměstnanců?
3. Jakým způsobem ve společnosti probíhá adaptace na sociální a kulturní prostředí?

4. Kdo pomáhá novému zaměstnanci s jeho adaptací ve společnosti?
5. Jakým způsobem noví zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu? Jakým způsobem probíhá průběžné vyhodnocování adaptačního procesu nových zaměstnanců?

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V této kapitole je představena společnost, pro kterou je diplomová práce zpracována. Společnost je v práci anonymizována, a proto nikde není uveden její název.

Firma se zabývá výrobou produktů z přírodních materiálů. Na začátku se zabývala jen výrobou produktů z vlny, dnes mají ve svém portfoliu výrobky z bavlny nebo dřeva. Jde především o výrobky z kategorie oblečení, obuv a lůžkoviny. (Interní zdroje firmy, © 2025)

Firma začala v roce 2009 jako stánek na trzích okolo města Zlína. V roce 2011 se firma posunula do online světa a jejich produkty se rozšířily do celé republiky. V roce 2013 se otevřela první kamenná prodejna ve Zlíně. (Interní zdroje firmy, © 2025)

Firma již získala ocenění E-shop roku na Heurece. Zároveň se může pochlubit oceněním v soutěži Deloitte Technology Fast 50 CE, což je ocenění pro nejrychleji rostoucí středoevropské technologické firmy. (Interní zdroje firmy, © 2025)

5.1 Certifikáty

WoolMark

Certifikační program Woolmark testuje a zajišťuje kvalitu vlněných oděvů, přízí a tkanin, výrobků určených k péči o vlnu a technologií zpracování vlny. Tato certifikace ověřuje, že vlna splňuje přísné normy kvality. (Woolmark Certification, © 2025)

OEKO-TEX

Oeko-Tex certifikát je označení pro textilie testované na škodlivé látky a stanovuje měřítko bezpečnosti textilií. Produkty s tímto logem nesmí obsahovat žádné nebezpečné alergen, pesticidy nebo těžké kovy. Zároveň jde o označení zaručující, že během výroby nebyly použity chemikálie škodlivé pro životní prostředí. (OEKO-TEX® STANDARD 100: the original safety standard., © 2025)

Global Organic Textile Standard (GOTS)

Certifikace kvality GOTS je založena na kontrole celého dodavatelského řetězce organických textilních vláken, od pěstování až po konečný produkt a jeho export. (Certification, © 2024)

5.2 Poslání společnosti

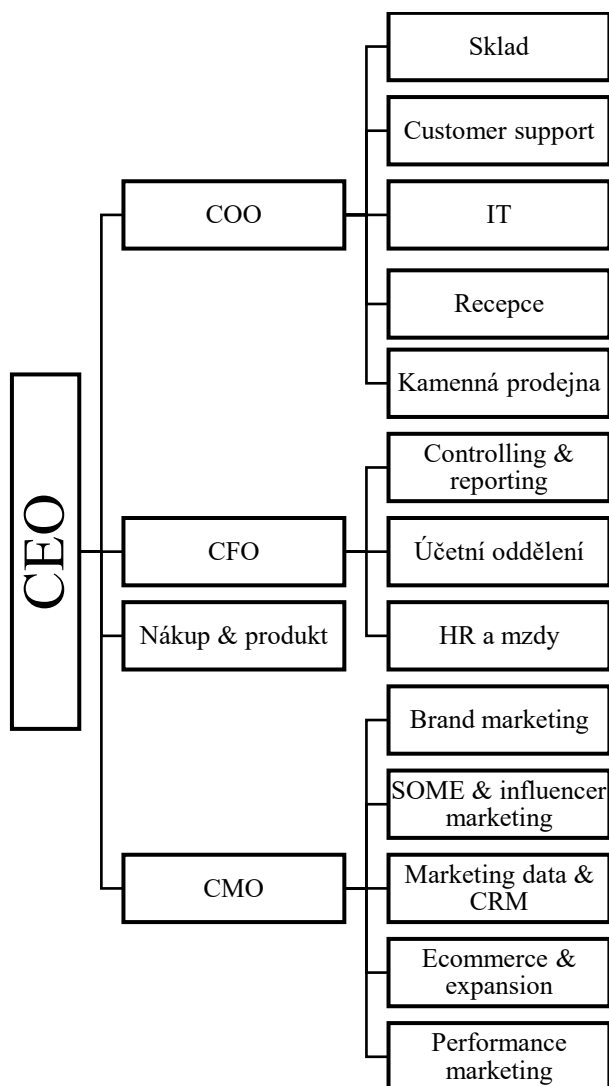
Firma si zakládá na péči o přírodu a proto k výrobě svých produktů používá přírodní materiály jako je vlna, bavlna, dřevo nebo bylinky. (Interní zdroje firmy, © 2025)

Firma si zakládá na těchto konceptech:

- Obnovitelný materiál – pro své výrobky používají výhradně obnovitelný materiál
- Etická a udržitelná móda – koncept udržitelné módy se stará o výrobu s ohledem na přírodu, lokální produkty a férové platební podmínky
- Šetření přírodních zdrojů
- Lokální výroba
- Udržitelné balení produktů – objednávky nakupované na e-shopu jsou baleny do papírových krabic, které jsou z druhé ruky nebo v obálkách ze 100 % recyklovaného plastového odpadu (Interní zdroje firmy, © 2025)

Firma je zároveň zapojena do projektu Kam s ním? od organizace Uklid'me Česko. Tento neziskový projekt přináší jednoduché a rychlé vyhledání míst, na kterých lze legálně odevzdat nechtěné věci a odpady. (Janoušek, 2024) Díky tomuto projektu má firma zbudované sběrné místo na nepotřebné kartonové krabice, které jsou následně použity k zabalení objednávek nebo zboží ve skladu. (Interní zdroje firmy, © 2025)

5.3 Organizační struktura



Obrázek 1: Schéma organizační struktury (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Na obrázku č. 1 je zobrazena organizační struktura firmy. Firma má jasně určený hierarchický systém. Vedení tohoto systému se ujímá generální ředitel společnosti (CEO). Pod generálním ředitelem se nachází tři samostatná oddělení s odlišným počtem zaměstnanců. Každé z těchto oddělení má vlastního ředitele, který za něj zodpovídá. Prvním oddělením je oddělení provozní, které má pod kontrolou provozní ředitel (COO). Pod provozní oddělení spadá sklad, zákaznická podpora, IT, recepce a kamenná prodejna. Druhým oddělením je oddělení finanční, za které zodpovídá finanční ředitel (CFO). Finanční oddělení se skládá z účetního oddělení, HR a mezd a controllingu & reportingu. Posledním oddělením je oddělení komerční pod vedením marketingového ředitele. Komerční oddělení má trochu nezvyklé rozdělení. Pod marketingového ředitele patří brand marketing, SOME & influencer marketing, marketing data & CRM, ecommerce & expansion a performance

marketing. Nicméně nákup a produkt, které jsou oficiálně součástí komerčního oddělení, nespádají pod marketingového ředitele, ale jsou zahrnuty do působnosti generálního ředitele společnosti.

5.4 Struktura zaměstnanců společnosti

Pro lepší pochopení fungování společnosti jsem si vyžádala základní informace o jejích zaměstnancích. Personalistka se mnou tyto informace řešila výhradně skrze e-mailovou komunikaci. Personální oddělení společnosti nemá zpracovanou žádnou databázi o svých zaměstnancích, a proto tyto informace musely být vyžádány od externího pracovníka, který pro společnost zpracovává mzdy. Poskytnuté informace byly velmi chaoticky rozděleny a nebylo možné s nimi pořádně něco dělat, proto byla nutná jejich úprava a zpracování než bylo možné s nimi normálně pracovat. Z těchto zpracovaných dat byly následně vytvořeny následující tabulky.

Tabulka 1: Průměrný evidenční počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (vlastní zpracování dle interních údajů firmy)

Rok	HPP		
	Muži	Ženy	Celkem
2020	5	12	17
2021	10	25	35
2022	17	45	62
2023	19	34	53
2024	27	50	77
2025	14	35	49

Firma aktuálně zaměstnává 49 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, z toho je 14 mužů a 35 žen. Z tabulky č. 1 můžeme vyčíst, že počet zaměstnanců se mění každým rokem. Nejnižšího počtu zaměstnanců firma dosáhla v roce 2020, kdy měla celkově 17 zaměstnanců, z toho 5 mužů a 12 žen. Nejvyšší počet zaměstnanců společnost evidovala v roce 2024 s celkovým počtem 77 zaměstnanců, z toho 27 mužů a 50 žen. Zároveň můžeme pozorovat, že ženy značně převládají nad muži.

Tabulka 2: Evidenční počet zaměstnanců na dohody konané mimo pracovní poměr (vlastní zpracování dle interních údajů firmy)

Rok	Dohody		
	Muži	Ženy	Celkem
2020	0	0	0
2021	0	0	0
2022	26	87	113
2023	47	117	164
2024	17	46	63
2025	4	13	17

V tabulce č. 2 je zaznamenaný počet zaměstnanců na dohody konané mimo pracovní poměr. Aktuálně společnost zaměstnává 17 brigádníků, z toho 4 muže a 13 žen. Nejvyšší počet brigádníků byl v roce 2023 s celkovým počtem 164, z toho 47 mužů a 117 žen. Naopak v roce 2020 a 2021 společnost nezaměstnávala žádné zaměstnance na dohody konané mimo pracovní poměr. Nicméně i v této tabulce můžeme pozorovat značnou převahu žen.

Společnost má každý rok značné sezónní vytížení, především v zimním období. Dá se tedy předpokládat, že v druhé polovině roku nastoupí velký počet brigádníků zaměstnaných na dobu určitou.

Tabulka 3: Počet zaměstnanců na jednotlivých odděleních (vlastní zpracování dle interních údajů firmy)

Oddělení	Ženy		Muži		Celkem
	HPP	Dohody	HPP	Dohody	
CC	3	1	2	0	6
FIN	4	0	1	0	5
IT	3	0	3	0	6
LOG	13	4	4	3	24
MKT	5	4	1	0	10
OBCH	3	1	2	0	6
PRO	0	0	1	0	1
PRODUKT	0	0	0	1	1
HR	1	0	0	0	1
PROZLIN	3	3	0	0	6
					66

V tabulce č. 3 můžeme vidět počet zaměstnanců na jednotlivých odděleních společnosti k aktuálnímu stavu ke dni 28. 2. 2025. Tabulka je zároveň rozdělena podle pohlaví a typu pracovněprávního vztahu. Nejvyšší počet zaměstnanců je v oddělení logistiky, což pravděpodobně znamená, že toto oddělení je pro společnost stěžejní. Oddělení

logistiky je zároveň jedno z mála oddělení, které využívá dohody konané mimo pracovní poměr. Zároveň má těchto dohod nejvíce ze všech oddělení. Naopak nejmenší počet zaměstnanců mají oddělení produktu, provozu a HR. Jak již bylo řečeno u předchozích tabulek, na většině oddělení převládají ženy nad muži.

Tabulka 4: Odpracovaná doba jednotlivých zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování dle interních údajů firmy)

	HPP		Dohody	
	Ženy	Muži	Ženy	Muži
méně jak 1 rok	8	3	5	2
1-3 roky	21	9	8	2
4-5 let	6	0	0	0
6 a více	0	2	0	0
Celkem	35	14	13	4

Tabulka č. 4 ukazuje odpracovanou dobu zaměstnanců ve společnosti. Tabulka je zároveň rozdělena podle typu pracovněprávního vztahu a podle pohlaví zaměstnanců. Největší počet zaměstnanců pracuje ve společnosti 1-3 roky, z toho nejvíce žen na hlavní pracovní poměr. Naopak nejméně zaměstnanců je ve společnosti 6 a více let, kdy tato skutečnost se týká pouze dvou zaměstnanců. Skutečnost, že existuje tak malé množství zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti déle než tři roky, může být spojena se změnami ve vedení společnosti, kterými firma prošla v posledních letech. Z tabulky lze také vyčíst, že celkový počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr je vyšší než na dohody konané mimo pracovní poměr.

Tabulka 5: Věk zaměstnanců (vlastní zpracování dle interních údajů firmy)

	HPP		Dohody		Celkem
	Muži	Ženy	Muži	Ženy	
18-25	3	3	1	7	14
26-35	6	19	2	2	29
36-45	4	12	0	2	18
46-55	1	1	0	1	3
56 a více	0	0	1	1	2
Celkem	14	35	4	13	66

Tabulka č. 5 zobrazuje počty zaměstnanců společnosti v různých věkových kategoriích. Nejvíce zaměstnanců společnosti je ve věkovém rozmezí 26 až 35 let, přičemž nejvíce z toho je žen na hlavní pracovní poměr. Věkové rozmezí 36 až 45 let je druhé nejvíce obsazené a opět v tomto rozmezí převládají ženy zaměstnané na hlavní pracovní poměr.

Naopak nejméně zaměstnanců je ve věkové kategorii 56 let a více. V této kategorii jsou pouze dva zaměstnanci, jeden muž a jedna žena, přičemž oba tito zaměstnanci jsou zaměstnáni na dohodu konanou mimo pracovní poměr.

Tabulka 6: Průměrné tržby na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování dle interních údajů firmy)

Rok	Tržby v mil. Kč.	Počet zaměstnanců	Průměrný počet mil. Kč na zaměstnance
2020	96	17	5,65
2021	187	35	5,34
2022	274	62	4,42
2023	322	53	6,08

V tabulce č. 6 je vyobrazen průměrné tržby na zaměstnance v letech 2020-2023. Můžeme vidět, že tržby se rok od roku zvyšují, nicméně v roce 2022 byl počet zaměstnanců nejvyšší, proto jsou průměrné tržby na zaměstnance v tomto roce nejnižší. Nejvyšší tržby na jednoho zaměstnance je v roce 2023 s počtem 6,08 mil. na osobu, což je spojeno se způsobeno úbytkem zaměstnanců oproti roku 2022 a zároveň nárůstem tržeb.

6 TÉMATICKÁ ANALÝZA

V této kapitole je vysvětlen postup sběru a zpracování dat. Na začátku kapitoly je vysvětlena tematická analýza, dále postup při výběru respondentů, poté postup sběru dat a na závěr kapitoly postup analýzy dat.

Tematická analýza je kvalitativní metoda, která se zaměřuje na systematické vyhledávání, analýzu a interpretaci opakujících se vzorců (témat) v datech. Analytický proces většinou zahrnuje několik navazujících kroků: seznámení výzkumníka s daty, tvorba počátečních kódů, hledání témat, která se v datech objevují, ty se dále revidují, zpřesňují a pojmenovávají. Cílem analýzy je rozpoznat smysluplné vzorce, které odpovídají na výzkumnou otázku nebo pomáhají objasnit zkoumaný jev. Tematická analýza je vysoce flexibilní a zaměřuje se na porozumění významu, který lidé přisuzují svým zkušenostem a jednání. (Salomão, 2023)

6.1 Výběr respondentů

Analyzovaná skupina

Kvalitativní výzkum byl zaměřen na dvě skupiny respondentů. První skupinou respondentů byly zaměstnanci organizace, kteří si teprve v nedávné době prošli procesem příjmu a adaptace v této společnosti. Tito respondenti byli tedy vybráni podle délky pracovního poměru v organizaci. Všichni respondenti z této skupiny jsou v organizaci zaměstnáni kratší dobu než jeden rok. Tato skupina respondentů poskytuje bezprostřední zkušenosti s nástupem do organizace, zaučením a dalšími prvky adaptační fáze.

Druhá skupina respondentů byla tvořena vedoucími pracovníky jednotlivých týmů v organizaci. Jejich zařazení do výzkumu umožnilo doplnit pohled zaměstnanců o perspektivu nadřízených, kteří jsou obvykle zodpovědní za proces adaptace, jeho organizaci a především kvalitu.

Výběr obou skupin byl zaměřen na získání co nejúplnějšího pohledu na adaptační proces v organizaci. Kombinací zkušeností nových zaměstnanců a pohledů jejich přímých nadřízených bylo možné nahlédnout na adaptaci z obou stran – tedy jak ji vnímají ti, kteří ji zrovna zažívají, a jak ti, kteří ji zajišťují. Tento přístup mi umožnil porovnat obě perspektivy a zjistit, zda se jejich vnímání shoduje, nebo se v něčem liší.

Záměrný výběr

Záměrný výběr je nepravděpodobnostní technika výběru, při níž výzkumníci záměrně vybírají účastníky na základě specifických charakteristik relevantních pro jejich studii. (Bullard, 2024)

Nepravděpodobnostní výběr je způsob výběru respondentů, při kterém není stejná šance na zařazení pro všechny členy populace. Výběr účastníků se řídí jinými než náhodnými kritérii, a proto může mít některý typ respondentů větší pravděpodobnost zařazení do výzkumného vzorku než jiní. (Salomão, 2023)

Záměrný výběr vzorků se používá, pokud se chceme zaměřit na relativně malé skupiny. V závislosti na cílech výzkumu je možno použít několik metod záměrného výběru. (Nikolopoulou, 2023) Pro účely této práce byl zvolen homogenní záměrný výběr.

Cílem homogenního výběru je snížit variabilitu, zjednodušit analýzu a popsat určitou podskupinu do hloubky. Jednotky v homogenním vzorku sdílejí podobné znaky nebo specifické charakteristiky - např. životní zkušenosti, zaměstnání nebo kulturu. Smyslem je zaměřit se právě na tuto podobnost a analyzovat, jak souvisí s výzkumným tématem. (Nikolopoulou, 2023)

Právě takto byli vybíráni i respondenti pro tento výzkum. Nejprve byla oslovena personalistka organizace, která následně pomohla s výběrem dalších respondentů, kteří by splňovali stanovená kritéria. Celkem se výzkumu účastnilo 8 respondentů z toho 6 žen a 2 muži. Rozhovory probíhaly v březnu 2025, převážně online prostřednictvím MS Teams. Délka rozhovorů byla v rozmezí od 12 do 25 minut. Údaje o respondentech jsou vyobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 7: Údaje o respondentech (vlastní zpracování)

Označení	Pohlaví	Typ respondenta
R1	Žena	Personalistka
R2	Žena	Nový pracovník
R3	Žena	Nový pracovník
R4	Žena	Nový pracovník
R5	Muž	Nový pracovník
R6	Žena	Vedoucí pracovník
R7	Žena	Vedoucí pracovník
R8	Muž	Vedoucí pracovník

V rámci hloubkových rozhovorů je důležité stanovit vhodný počet respondentů. S tím souvisí také pojem saturace, který se často uvádí jako klíčový faktor při rozhodování o

velikosti vzorku. Saturace stanovuje pomyslnou hranici, kdy nově přicházející data obsahují jen málo nebo vůbec žádnou novou informaci. (Kolik respondentů potřebuji na hloubkový rozhovor?, 2022)

Nasycení daty (datová saturace) označuje v kvalitativním výzkumu moment, kdy další sběr dat nepřináší nové informace ani témata. V této fázi je k dispozici dostatečné množství poznatků, které umožňují formulovat závěry. Jinými slovy, nové rozhovory pouze potvrzují již zjištěné skutečnosti bez přínosu dalších zásadních poznatků. (De Abreu, 2023)

6.2 Průběh rozhovorů

Výzkum byl proveden pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Při tomto typu rozhovoru si výzkumník předem nachystá sadu otázek, kterými se rozhovor následně řídí, ale zároveň je zde prostor pro flexibilitu a případné doplňující otázky na základě odpovědí respondenta. (Salomão, 2023)

V úvodu každého rozhovoru byl respondent seznámen s účelem výzkumu a využití poskytnutých dat. Všichni respondenti byli rovněž ujistěni o anonymitě svých odpovědí, protože jak říká Hendl (2023) „jen někteří lidé jsou ochotni sdělovat podrobnosti ze svého soukromí s vědomím, že budou zveřejněny.“ Proto je pro respondenty ujistění o anonymitě jejich odpovědí naprosto nezbytné.

Zároveň byl od všech respondentů získán souhlas s nahráváním rozhovorů, protože pouze s nahráváním jsem se mohla plně soustředit na průběh rozhovoru a byla si jistá, že nepřijdu o žádné podstatné informace.

Poté se přešlo k samotným otázkám. Pro účel rozhovorů byly předem připraveny dvě sady otázek, první byla pro zaměstnance, kteří teprve nedávno prošli procesem příjmu a adaptace v této organizaci a druhá sada otázek byla připravena pro vedoucí pracovníky. Obě tyto sady otázek jsou uvedeny v příloze P I.

Pořadí otázek se mohlo v průběhu rozhovorů měnit, podle aktuální odpovědi jednotlivých respondentů. Zároveň byly některé otázky vynechány, jelikož by s přihlédnutím na odpovědi respondentů bylo zbytečné je pokládat.

Na závěr rozhovorů jsem všem respondentům poděkovala za jejich ochotu a čas. Většina respondentů sama od sebe nabídla případnou další pomoc, pokud bych ji potřebovala.

6.3 Postup analýzy dat

Jelikož jsem tento typ analýzy prováděla poprvé, při její realizaci jsem si pomáhala metodologickým rámcem od Hendla (2023). Podle něj analýza probíhá v těchto fázích:

1. Seznámení se s daty – v této fázi dochází k opakovanému čtení dat s cílem důkladně porozumět obsahu.
2. Generování počátečních kódů – v tomto kroku jsou identifikovány a označeny klíčové prvky dat (tzv. kódy), které mohou být relevantní pro zodpovězení výzkumných otázek. Dochází ke kódování celého datového souboru a systematickému shromažďování kódů spolu s odpovídajícími datovými úryvky pro další analýzu.
3. Vyhledávání témat – na základě vytvořených kódů se hledají širší významové vzorce, tedy potenciální témata. V této fázi se seskupují související datové úryvky k jednotlivým „kandidátům na téma“, což umožňuje další analýzu a rozvoj tematické struktury.
4. Revize a zpracování dat – Předběžně navržená témata jsou následně přehodnocena a porovnána s daty tak, aby výzkumník ověřil jejich opodstatněnost. Dochází k jejich zpřesnění, slučování, dělení nebo případnému vyřazení.
5. Definování a pojmenování témat – každé téma je v této fázi podrobně analyzováno z hlediska jeho významu, rozsahu a zaměření. Součástí je i návrh vhodného, výstižného názvu, který co nejlépe vystihuje podstatu daného tématu.
6. Zpracování závěrečné zprávy – v poslední fázi se jednotlivá zjištění propojují do uceleného analytického celku, přičemž jsou ilustrována konkrétními datovými ukázkami a zasazena do širšího kontextu odborné literatury.

Pro analýzu jsem zvolila induktivní tematickou analýzu, při jejímž použití se témata odvozují přímo ze samotných dat, bez opory v předem stanovených teoriích či myšlenkách. Výzkumník data systematicky kóduje, identifikuje opakující se vzorce a vztahy a ty následně seskupuje do tematických celků. (Salomão, 2023)

Všechny rozhovory jsem si nejprve přepsala do Wordu, poté jsem je všechny několikrát přečetla a zvýrazňovala si důležité části, psala si k nim poznámky a tak vytvářela tak počáteční kódy. Z těchto počátečních kódů byly následně vytvořeny témata, která jsou již zobrazena v analýze v následující kapitole.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola se zabývá analýzou dat o současném stavu procesů příjmu a adaptace zaměstnanců, které byly získány z polostrukturovaných rozhovorů s respondenty. Hlavním cílem analýzy současného stavu je zodpovězení výzkumných otázek, představení jednotlivých témat a jejich podložení citacemi z rozhovorů.

Pro zjištění současného stavu procesů příjmu a adaptace nových zaměstnanců ve firmě jsem se dohodla s personalistkou, že udělám rozhovory s ní a se třemi vedoucími pracovníky, abych zjistila pohled zaměstnavatele na procesy příjmu a adaptace zaměstnanců. Zároveň jsem personalistku poprosila, aby se mi pokusila domluvit rozhovory se zaměstnanci, kteří do firmy přišli v posledním roce. Od těchto zaměstnanců jsem chtěla zjistit jejich vlastní zkušenosti s procesy příjmu a adaptace. Zkušenosti nových zaměstnanců jsem pak dala do kontextu s informacemi od vedoucích pracovníků.

Pro sběr dat jsem si zvolila vnitrofiremní dokumentaci a polostrukturované rozhovory. Pro rozhovory jsem vytvořila dvě sady otázek. První sada otázek byla vytvořena pro vedoucí pracovníky a druhá pro nové zaměstnance. Polostrukturované rozhovory mi umožnily pokládat otázky v jakémkoliv pořadí a v případě potřeby nějakou otázku doplnit, pozměnit nebo úplně vynechat. Otázky byly vytvořeny tak, aby zodpověděly tyto výzkumné otázky:

1. Jak probíhá komunikace mezi zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem v období mezi akceptací pracovní nabídky a nástupním dnem? Je tato komunikace dostačující?
2. Jak probíhá adaptace nových zaměstnanců?
3. Jakým způsobem ve společnosti probíhá adaptace na sociální a kulturní prostředí?
4. Kdo pomáhá novému zaměstnanci s jeho adaptací ve společnosti?
5. Jakým způsobem noví zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu? Jakým způsobem probíhá průběžné vyhodnocování adaptačního procesu nových zaměstnanců?

Všechny rozhovory byly se souhlasem dotazovaných nahrávány a následně pak přepsány. Tyto přepisy byly využity pro analytickou část této práce. Celkově se jednalo o přibližně dvě a půl hodiny nahrávek. Každý rozhovor trval cca 15 minut. Rozhovory byly provedeny v březnu 2025. Rozhovory byly následně spolu s vnitrofiremní dokumentací analyzovány a použity pro tuto práci.

Každý z dotazovaných respondentů byl předem seznámen s cílem rozhovorů. Bylo jim vysvětleno, že poskytnuté informace budou použity pouze pro výzkum spojený s diplomovou prací. Zároveň jim byla garantována anonymita a možnost kdykoliv rozhovor přerušit a neposkytnout odpověď. Společnost je v této práci také anonymní a proto nikde v této práci není uveden její název nebo jméno kohokoliv z účastníků.

7.1 Analýza vnitrofiremní dokumentace

Ještě před zahájením rozhovorů jsem se s personalistkou bavila o směrnicích, které se týkají příjmu a adaptace nových zaměstnanců. Jak se ukázalo společnost v současné době nemá žádné takové směrnice zpracovány. Personální pracovník, který zastával tuto pozici před aktuální personalistkou na zpracování směrnic začal pracovat, nicméně tuto práci nedokončil a aktuální personalistka je stále nedokončila.

Další dokumenty, které noví zaměstnanci dostávají k nahlédnutí jsou:

- Přehled základních benefitů firmy
- Brand manuál
- Tonalita značky
- Organizační struktura

Organizační struktura je uvedena a popsána v kapitole 5.3 Organizační struktura. Ostatní dokumenty mi bohužel nebyly zpřístupněny a proto není možné je v této práci více rozebrat a zhodnotit.

7.2 Analýza rozhovorů

Rozhovory proběhly celkově s 8 zaměstnanci společnosti. Jednalo se o zaměstnance z různých oddělení a s různým postavením ve společnosti. Rozhovor s personalistkou společnosti byl stěžejní, jelikož mi poskytla vhled do procesů příjmu a adaptace zaměstnanců v této společnosti. Tento rozhovor proběhl při osobním setkání v sídle společnosti. Ostatní rozhovory proběhly online přes MS Teams. Všechny rozhovory byly se souhlasem účastníků nahrány na mobilní telefon a následně přepsány. Rozhovory s vedoucími pracovníky se týkaly především jejich postojů k příjmu a adaptaci zaměstnanců v jejich společnosti. Rozhovory s novými zaměstnanci byly zaměřeny na jejich vlastní zkušenosti s příjmem a adaptací ve společnosti. Otázky nachystané k rozhovorům jsou uvedeny v příloze P I a kompletní přepisy rozhovorů jsou uvedeny v příloze P III.

7.2.1 Příjem zaměstnanců

Jak bylo uvedeno v teoretické části (kapitola 2), přijímání zaměstnanců je společnou odpovědností personalisty a liniového manažera. Tato teze byla ověřena prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky, kteří jednoznačně potvrdili svou aktivní účast v náborovém procesu.

Proces výběru probíhá ve třech hlavních fázích:

1. Předvýběr kandidátů, který provádí personalistka na základě životopisů.
2. Pohovor probíhá za účasti personalistky i vedoucího pracovníka příslušného oddělení. Jak uvedla respondentka č. 6: *„samozejmě prostě jako vedeme ten rozhovor spolu. Každá máme jiné otázky.“* To ukazuje na partnerskou spolupráci a sdílení odpovědnosti v průběhu pohovoru.
3. Finální rozhodnutí o přijetí je výsledkem dohody mezi oběma stranami – personalistkou a vedoucím oddělení. V případě neshody rozhoduje přímý nadřízený – respondent č. 8 uvedl: *„kdyby došlo k tomu, že se fakt neshodnou, tak to musím rozhodnout já, to závěrečné rozhodnutí je na mě.“* Tato hierarchická struktura rozhodování zajišťuje kontinuitu a předchází případným patovým situacím.

Z výpovědí rovněž vyplynulo, že při obsazování vysoce specializovaných či manažerských pozic, zejména v oblasti marketingu, společnost spolupracuje s personálními agenturami. Důvodem je obtížnost nalezení vhodných kandidátů prostřednictvím běžných pracovních portálů, jak uvedla respondentka č. 1: *„tam už jako není úplně v našich silách pomocí klasických portálů vyhledat tak kvalitního člověka, tak tam potom jdeme přes agentury.“*

Z výše uvedeného vyplývá, že proces přijímání zaměstnanců je v dané organizaci jasně strukturován, s vymezenými kompetencemi jednotlivých aktérů. Dochází zde k funkční spolupráci mezi HR a liniovým managementem, přičemž v případě neshod existuje jasně určená rozhodovací autorita. V porovnání s teoretickými přístupy je tedy praxe v organizaci dobře koordinovaná a vyvážená.

Pracovní smlouva

V teoretické části (kapitola 2.3) je popsána struktura pracovní smlouvy a její právní náležitosti. Z hlediska praxe bylo zjišťováno, zda mají noví zaměstnanci možnost se seznámit se smlouvou předem, nebo zda ji obdrží až v den nástupu.

Z odpovědi respondentky č. 1 vyplynulo, že přestože teoreticky existuje možnost nahlédnutí do pracovní smlouvy předem, v praxi firma standardně postupuje tak, že zaměstnanci se se smlouvou seznamují až v den nástupu, kdy ji zároveň podepisují. Respondentka č. 1 k tomu uvedla: „určitě je to možné, ale celkem zpravidla to máme tak, že vlastně smlouvu podepisují první den nástupu.“

Z rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci vyplynulo, že bez ohledu na případné dřívější diskuze o obsahu smlouvy, dochází k jejímu oficiálnímu předložení a podpisu až při nástupu do zaměstnání.

Zkušenosti zaměstnanců s tímto procesem se liší i podle období, ve kterém byli do firmy přijati. Například respondentka č. 3, která nastoupila v zimním období (typickém vysokou pracovní zátěží), uvedla, že neměla možnost smlouvu vidět předem. Smlouva obsahovala nesrovnalosti, které byly následně v den nástupu upraveny a teprve poté podepsány. Ostatní zaměstnanci smlouvu viděli poprvé také v den nástupu, nicméně smlouva neobsahovala žádné nesrovnalosti a tudíž došlo hned na její podpis.

Další oblastí zájmu byla možnost individuálních úprav pracovní smlouvy. Respondentka č. 1 uvedla, že přizpůsobení obsahu smlouvy je možné, pokud to umožňuje charakter pozice. Typickým příkladem je nabídka zkráceného úvazku nebo práce z domova. Zdůraznila rovněž důležitost otevřené komunikace mezi zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem: „je to vlastně vždycky diskuze s tím budoucím zaměstnancem.“

Tuto flexibilitu potvrdili i samotní zaměstnanci. Například respondentka č. 2 uvedla, že „obsah smlouvy byl otevřený k diskuzi“, a obdobnou zkušenost popsali i ostatní respondenti. Nejčastěji zmiňované individuální úpravy se týkaly:

- zkráceného pracovního úvazku,
- možnosti práce z domova,
- užívání firemního vozidla.

Z výše uvedeného vyplývá, že firma se snaží být v oblasti pracovních smluv poměrně flexibilní, zejména pokud to umožňují provozní podmínky a náplň konkrétní pozice. Zároveň však přetrvává určitá nejednotnost v přístupu ke zpřístupnění smlouvy před podpisem, která se může odvíjet od aktuální personální vytíženosti.

Druh pracovněprávního vztahu

V teoretické části práce je v kapitole 2 zmíněno, že vedle standardního pracovního poměru existují i jiné formy pracovněprávních vztahů, jako je agenturní zaměstnávání či dohody konané mimo pracovní poměr (DPP a DPČ). Tyto formy jsou obvykle využívány ke krátkodobému nebo sezónnímu zajištění pracovních sil.

Z rozhovorů vyplynulo, že analyzovaná organizace skutečně využívá tyto alternativní formy pracovního zapojení, zejména v případech, kdy není nutná vyšší kvalifikace nebo dochází k nárazovému nárůstu objemu práce.

Respondentka č. 1 tomu uvedla: „*spolupracujeme s jednou agenturou, která nám dodává brigádníky.*“ Tito agenturní zaměstnanci jsou nejčastěji nasazováni do skladových provozů, kde je hlavním požadavkem fyzická zdatnost a dobrý zdravotní stav. Agenturní práce je v tomto kontextu využívána především jako flexibilní nástroj ke krátkodobému pokrytí kapacitních potřeb, čímž umožňuje organizaci rychle reagovat na měnící se potřeby.

Vedle agenturního zaměstnávání firma rovněž využívá dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, zejména pro brigádníky. Tyto pracovní vztahy se uplatňují opět nejčastěji ve skladu, případně v komerčním oddělení, kde brigádníci pomáhají se zákaznickou podporou či s marketingem. Využití dohod je typické zejména v období před Vánocemi, kdy dochází k sezónnímu nárůstu poptávky po pracovní síle.

Z výpovědí vyplývá, že společnost využívá tyto pracovní vztahy cíleně a pragmaticky – zejména tam, kde by klasický pracovní poměr byl zbytečně zatěžující nebo neefektivní z hlediska krátkodobé potřeby. Tento přístup je v souladu s teoretickými poznatky, podle nichž jsou dohody a agenturní zaměstnávání vhodným doplňkem klasických pracovních poměrů v případě sezónních nebo operativních potřeb zaměstnavatele.

Přednástupní fáze

Součástí náborového procesu je i přednástupní komunikace, která může ovlivnit celkový dojem nového zaměstnance z organizace. V této části jsem se zaměřila na to, kdo s novými zaměstnanci komunikuje před nástupem a jak tato komunikace probíhá.

Z rozhovorů vyplynulo, že veškerá komunikace před nástupem do zaměstnání probíhá výhradně s personalistkou, a to formou e-mailové korespondence. Tuto skutečnost potvrdili všichni dotazovaní zaměstnanci.

Prvním krokem v komunikaci je zaslání oficiální pracovní nabídky. Podle respondentky č. 1 je její standardizovaný obsah následující: *„oficiální pracovní nabídka přijde vždycky do emailu a obsahuje vlastně datum nástupu, do jakého týmu budou patřit, jaká je nástupní mzda, jestli tam jsou teoreticky nějaké prémie a jestli je to na dobu určitou nebo neurčitou a jaké tam jsou benefity.“*

Zaměstnanec nabídku obvykle potvrzuje e-mailem, po čemž následuje zaslání praktických instrukcí před nástupem. Tyto informace se týkají zejména povinné lékařské prohlídky, doložení zápočtového listu a dalších formálních náležitostí. Obsah komunikace je tedy převážně organizačního charakteru, bez většího osobního kontaktu či možnosti seznámení s kolegy nebo prostředím firmy.

Výjimku v tomto schématu tvoří individuální dohody o osobním setkání před nástupem. Podle personalistky mají noví zaměstnanci možnost domluvit si přednástupní návštěvu pracoviště, pokud jim to časové možnosti umožňují. Respondentka č. 2 popsala svoji zkušenost následovně: *„měsíc před nástupem jsem chodívala do firmy vždycky na jedno odpoledne za týden se seznámit s týmem nebo převzít si nějaké další věci, jako třeba počítač a různé přístupy, abych už vlastně pak mohla do toho plně naskočit.“* Tímto způsobem se mohla postupně integrovat do týmu a komunikovat i s budoucím přímým nadřízeným a kolegy, což není běžné u všech zaměstnanců.

Z výpovědí vyplývá, že individuální přístup je sice možný, ale není standardizován. Jeho realizace závisí na časových možnostech zaměstnance i firmy. Například zaměstnanci, kteří do firmy nastupovali během vytíženého vánočního období, tuto možnost neměli. Jedna respondentka dokonce uvedla, že jelikož komunikace probíhala přes Vánoce, kdy bylo hodně dovolených, tak byla komunikace trochu problémová.

Naopak jiní zaměstnanci, např. respondentka č. 2, hodnotili komunikaci pozitivně: *„všechno bylo bez problému, odpověď byla vždy docela rychlá, byli strašně hodní a ochotní, takže všechno šlo rychle domluvit.“*

Z uvedeného vyplývá, že kvalita a intenzita pre-onboardingové komunikace závisí na časovém období, ve kterém probíhá. Během méně vytížených měsíců je možné navázat osobnější kontakt a lépe připravit zaměstnance na nástup. Ve vytížených obdobích, jako jsou Vánoce, však může docházet k prodlevám a snížení kvality komunikace. Společným jmenovatelem zůstává, že veškerá přednástupní komunikace je centralizována skrze HR oddělení a probíhá pouze elektronicky.

7.2.2 Adaptace zaměstnanců

Jak uvádí Pilařová (2016), adaptace neboli onboarding nových zaměstnanců je klíčovým prvkem při jejich nástupu do organizace. Cílem adaptačního procesu je především usnadnit novému zaměstnanci přechod do neznámého prostředí, pomoci mu vytvořit pozitivní vztah k firmě a umožnit mu co nejrychlejší dosažení požadovaných pracovních výsledků. Kvalitně nastavená adaptace zároveň snižuje riziko fluktuace v prvních měsících po nástupu, kdy je zaměstnanec nejzranitelnější vůči odchodu.

V teoretické části této práce (kapitola 3) je popsáno, že adaptace není jednorázový akt, ale proces, který zahrnuje jak organizační, tak i sociální začlenění zaměstnance do pracovního prostředí. Patří sem zejména:

- přenos základních informací o fungování firmy,
- zaškolení na konkrétní pracovní pozici,
- seznámení s týmem,
- nastavení očekávání a pracovních cílů.

Tato východiska byla v praktické části ověřována se záměrem zjistit, jak onboarding skutečně probíhá v dané organizaci, zda je systematicky řízen, a jak jej hodnotí samotní účastníci.

První pracovní den

V návaznosti na teoretické poznatky o onboardingu jsem se v rámci výzkumu zaměřila na to, jak v organizaci probíhá první pracovní den nových zaměstnanců, do jaké míry je připraven a jak jej jednotliví zaměstnanci hodnotí.

Z rozhovorů vyplynulo, že první pracovní den je organizačně řízen převážně ze strany personalistky a probíhá dle jednotného schématu. Prvním krokem je zpravidla podpis pracovní smlouvy, který se odehrává ráno v den nástupu. Následně zaměstnanci absolvují povinná školení BOZP a PO, která probíhají v online podobě. Respondentka č. 1 popisuje postup následovně: „*to je všechno online, kde já vlastně člověku založím profil, přiřadím mu ta školení a on už prostě online si to musí projít, potom zodpovědět nějaký test a tím to vlastně splňujeme.*“

Zaměstnanci pak pokračují v seznámení se s firmou a týmem. Většina respondentů uvedla, že součástí prvního dne bylo představení kolegům a obchůzka firmy. Například

respondentka č. 2 popsala průběh následovně: „*tam bylo představení celému týmu, tak i vlastně celé firmě, takže jsme si obešli veškeré oddělení, pobavili se s těmi lidmi, představili se.*“

Respondent č. 5 ocenil prostor na individuální aklimatizaci: „*měl jsem chvilku na to si sednout k počítači, na všechno se podívat, nějaký čas pro mě, ať se najedu, ať si přeberu po bývalé kolegyni všechno, co je potřeba.*“

Nicméně ne všechny zkušenosti byly pozitivní. Respondentka č. 3 uvádí, že kvůli dovoleným mnoha kolegů proběhlo představení jen velmi stručně: „*měla takové hodně krátké kolečko po firmě... bylo to fakt zkrácené.*“

Tato situace poukazuje na to, že kvalita adaptačního procesu může být ovlivněna sezónními výkyvy, podobně jako tomu bylo u přednástupní komunikace.

Dále bylo zjišťováno, zda bylo pro nové zaměstnance připraveno pracovní místo. Většina respondentů hodnotila připravenost pozitivně. Naopak respondentka č. 3 popisuje zmatek ohledně umístění pracovního místa: „*seděla jsem v jiné kanceláři, než jsem měla původně sedět... musela se přesouvat kolegyně na chvilku někam jinam, abych mohla sedět vedle té, co mě bude zaučovat.*“

Pozitivní prvek představuje předání informačních materiálů v den nástupu. Zaměstnanci dostávají stručné přehledy o benefitech, počtu dnů dovolené, přihlašovacích údajích a organizační struktuře. Respondentka č. 1 tento postup vysvětluje: „*zaměstnanec dostává k dispozici organizační strukturu, aby... věděl, že když potřebuje aťáka, tak jsou to tito lidé a ví, na koho se má obrátit.*“

Respondentka č. 2 k tomu dodala: „*dostala jsem takovou přehlednou myšlenkovou mapu... kdo do kterého týmu patří, za co zodpovídá.*“

Z výše uvedeného vyplývá, že proces onboardingu v organizaci má částečně standardizovanou podobu, přičemž první den zahrnuje základní formální i neformální kroky. Kromě silných stránek (jako je BOZP školení, organizační materiály, představení kolegům) se objevují i nedostatky ve formě nepřipraveného pracovního místa nebo omezeného seznámení s týmem během vytížených období či v době dovolených.

Seznámení s hodnotami společnosti

V teoretické části (kapitola 3) je kulturní adaptace definována jako proces, během něhož nový zaměstnanec poznává hodnoty, normy a standardy chování, které jsou pro danou

organizaci charakteristické (Joniaková et al., 2022). Kulturní adaptace má zásadní vliv na to, zda se zaměstnanec ztotožní s firemní filozofií a zda se mu podaří začlenit nejen formálně, ale i neformálně – jako člen určité „firemní kultury“.

V dané společnosti hrají hodnoty významnou roli – firma se profiluje jako ekologicky odpovědná a zakládá si na principech udržitelnosti, lokální výroby a používání obnovitelných materiálů. Cílem mé další otázky proto bylo zjistit, zda jsou noví zaměstnanci s těmito hodnotami při nástupu seznámeni a jakým způsobem se s nimi setkávají.

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že firma věnuje předání hodnot a principů značnou pozornost už v rámci onboardingu. Respondentka č. 4: *„my máme takový jakoby něco jako brand manuál a ještě takový manuál tonality, což vlastně je jak společnost jako taková chce působit nejenom na zákazníky, ale i na lidi ve firmě, jaké jsou ty hodnoty firmy, jaké jsou cíle, takže to je takový jeden dokument, který jsem při nástupu dostala a mohla si ho přečíst.“* Tuto informaci potvrdili i další zaměstnanci, kteří obdrželi brandové dokumenty, v nichž je shrnuta filozofie a hodnoty firmy.

Respondentka č. 1 zároveň uvedla, že na hodnoty firmy je kladen důraz již během výběrového řízení, konkrétně při představení společnosti na pracovním pohovoru: *„o tom mluvíme vždycky na pohovorech, protože při nějakém představení firmy říkáme základní body, které jsou pro nás stěžejní, tam patří právě to, jaké má firma hodnoty.“*

Z výše uvedeného vyplývá, že proces kulturní adaptace je ve firmě systematicky podporován, a to jak formálně – prostřednictvím dokumentů (brand manuál, tonalita značky), tak verbálně – prostřednictvím komunikace při výběrovém řízení. Noví zaměstnanci tedy nejsou odkázáni pouze na neformální osvojování firemních hodnot, ale mají k dispozici jasně definované materiály a informace, které jim napomáhají rychleji porozumět tomu, „jak firma přemýšlí“ a jak se má zaměstnanec v rámci její kultury orientovat.

Školení

V rámci adaptačního procesu je důležitou součástí také zaškolení zaměstnance pro výkon konkrétní pracovní pozice. Cílem této fáze je, aby nový pracovník co nejdříve získal potřebné dovednosti a znalosti k samostatnému výkonu práce. Na základě rozhovorů bylo zjišťováno, jaký typ školení firma poskytuje a zda existují rozdíly podle pracovních pozic.

Respondentka č. 1 potvrdila, že kromě povinného školení BOZP, které zaměstnanci absolvují první den formou e-learningu, může být zaměstnancům poskytnuto další školení

podle jejich pracovní náplně. Uvedla, že: „*vlastně vždycky to záleží pozice od pozice, někteří zaměstnanci pracují například s naším účetním systémem, takže dostávají potom školení od našeho provozního manažera na to, jak se v tom pracuje, anebo pokud ne od provozního manažera, tak od blízkého kolegy.*“

To potvrzuje i respondentka č. 6, která konkrétně popsala obsah školení ve svém oddělení. Zaměstnanci musí ovládat:

- technické procesy (tzv. hard skills) – např. vytváření objednávek, zpracování reklamací, orientace ve skladu, a
- měkké dovednosti (soft skills) – zejména komunikační standardy při kontaktu se zákazníky, schopnost zvládat stresové situace a zachovat profesionální přístup.

Specifickou formou školení je také povinné školení řidičů, které musí absolvovat ti zaměstnanci, kterým je v rámci pracovní pozice přiděleno firemní vozidlo. U ostatních pozic firma další povinná školení nevyžaduje.

Z provedené analýzy vyplývá, že systém školení je ve firmě flexibilní a přizpůsobuje se konkrétní pracovní náplni. Školení jsou zajišťována buď přímým nadřízeným, provozním manažerem nebo zkušenějším kolegou. Zaškolení zahrnuje jak technické dovednosti nezbytné pro výkon práce, tak v některých odděleních i důraz na rozvoj komunikačních a emočních kompetencí, což přispívá k profesionálnímu vystupování zaměstnanců vůči zákazníkům i kolegům.

Adaptační plán

Teoretická literatura opakovaně zdůrazňuje význam dobře strukturovaného adaptačního plánu, který by měl nový zaměstnanec obdržet při nástupu. Jasně definovaný plán adaptace přispívá k rychlejší orientaci, zajišťuje jednotný přístup ke všem nově přichozím a pomáhá předejít zmatku či zbytečné nejistotě během prvních týdnů.

Cílem mé navazující otázky tedy bylo zjistit, zda mají noví zaměstnanci ve firmě k dispozici konkrétní adaptační plán a jakým způsobem je proces adaptace veden.

Z vyjádření respondentky č. 1 vyplývá, že formálně strukturovaný adaptační plán ve firmě neexistuje. Sama situaci popsala následovně: „*no popravdě jako si myslím, že celý ten adaptační proces u nás není úplně určený do nějakých fází, první adaptační fázi bych brala to před tím nástupem, kdy vlastně sdílíme nějaké ty informace, potom je tam první den a*

potom vlastně už se ty úkoly nějakým způsobem přiděluji postupně a už ten člověk jako se zabíhá do procesu.“

Zaměstnanci tento stav potvrzují. Respondentka č. 2 odpověděla: *„ne, to si myslím, že nebylo, že nic takového neproběhlo, ani jsme se o tom asi nebavili.“* Podobně reagovala i respondentka č. 3, která uvedla: *„myslím že ne, tady v této firmě ne.“*

Na základě těchto zjištění lze konstatovat, že adaptační proces probíhá spíše neformálně a intuitivně, bez předem nastavených struktur či fází. Zaměstnanci postupně přebírají úkoly a začleňují se do pracovního procesu bez konkrétního harmonogramu nebo průvodního plánu.

Z důvodu neexistence adaptačního plánu nebylo možné dále hodnotit jeho obsah, délku trvání či efektivitu, a proto byly navazující otázky v této části výzkumu vypuštěny.

První týdny ve společnosti

Vzhledem k neexistenci formálního adaptačního plánu (viz předchozí analýza) jsem se dále zaměřila na to, jak konkrétně adaptace zaměstnanců ve firmě probíhá v praxi – kdo nové zaměstnance zaučuje, zda existuje systém mentorství a jakou roli v procesu hrají vedoucí pracovníci.

Z odpovědí zaměstnanců i vedení vyplývá, že způsob adaptace je do značné míry individuální a výrazně se liší napříč odděleními. V některých případech probíhá intenzivní osobní předávání agendy mezi stávajícím a novým pracovníkem – např. respondentka č. 3 popsala svou zkušenost takto: *„já jsem vlastně přebírala pozici po kolegyni a tak jsme seděli spolu skoro měsíc v kuse, takže jsem ji stínovala a předávaly jsme si to.“*

Podobně se k metodě postupného zaškolování vyjádřila i respondentka č. 6: *„jsem jim k dispozici tak dlouho, jak to potřebují... postupně toho člověka uvolňujeme, aby byl samostatnější a samostatnější.“*

Z hlediska mentoringu, který je v teoretické části práce prezentován jako důležitý nástroj podpory v adaptaci, respondentka č. 1 uvedla, že: *„má tam vždycky kolegu, který ho zaučí... dobře, můžeme tomu takhle v téhle návaznosti říkat mentor, ale ne každá pozice má toho mentora jakoby potom po celou tu dobu.“*

Z toho vyplývá, že v organizaci neexistuje systematický mentoringový program – nový zaměstnanec sice dostává kolegu, který ho zaučuje, ale není mu formálně přidělen „mentor“ v pravém slova smyslu (tedy zkušenější pracovník, který by ho dlouhodobě vedl).

Zkušenosti zaměstnanců tento stav potvrzují. Respondentka č. 2 uvedla: „*bud' jsem měla možnost jít za naší personalistkou, která mi pomohla jakoby se zjetím do toho pracovního režimu, ale k výkonu mé práce spíš to byli právě kolegové z týmu.*“ Respondentka č. 3 doplnila: „*vždycky je se na koho obrátit.*“

Z hlediska zapojení vedoucích pracovníků do procesu adaptace se situace liší. Zatímco některé vedoucí (např. respondentka č. 6) deklarují vysokou míru podpory: „*počítám s tím, že kdyby na cokoli narazil, tak mi může kdykoliv napsat nebo zavolat nebo přijít sem, podle toho, kde zrovna jsem a kde je on a pak ty problémy řešíme společně vždy individuálně.*“

Jiní se zapojují minimálně nebo vůbec. Respondentka č. 4 uvedla: „*přímý nadřízený se do toho nijak nezapojoval, většinu věcí jsem řešila s kolegy z týmu nebo případně s personalistkou.*“

Ředitel oddělení (respondent č. 8) navíc konstatoval, že: „*většinou to jako nechávám už potom na vedoucích těch jednotlivých oddělení, tam už většinou nezasahuju.*“

Nicméně zároveň popsal situaci, kdy absence vedoucího v oddělení vedla k jeho vlastní aktivní účasti v adaptaci: „*třeba teď na IT vyloženě vedoucího nemám... dáváme si one-to-one schůze a nějak to startujeme.*“

Z těchto zjištění vyplývá, že proces adaptace je ve firmě výrazně závislý na individuálním přístupu vedoucích pracovníků. Neexistuje jednotný systém nebo metodika, která by určovala, kdo za adaptaci odpovídá, jak dlouho má trvat nebo jaké fáze má zahrnovat.

Zpětná vazba

V teoretické části práce byla zmíněna role zpětné vazby jako nástroje, který může významně podpořit proces adaptace nového zaměstnance, posílit jeho sebedůvěru, a zároveň upozornit na případné nedostatky ještě v rané fázi pracovního začlenění.

V rámci výzkumu jsem se proto zaměřila na to, zda a jakým způsobem noví zaměstnanci zpětnou vazbu v adaptačním období dostávali.

Z odpovědí zaměstnanců však vyplývá, že formální zpětná vazba během adaptace často chyběla. Respondentka č. 2 uvedla: „*asi nic takového potom jako z jejich strany nebylo.*“

Respondentka č. 3 doplnila: „*zpětnou vazbu ani ne, spíš jenom jsme si sedli aby on si jako by pohlídal, že ta kolegyně co odchází, že mi předává vlastně jakoby všechno z té svojí agendy.*“

Z vyjádření vedení však vyplývá, že ve firmě probíhají pravidelné individuální schůzky (tzv. one-to-one meetingy) mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Ty slouží k operativnímu řízení práce, řešení konkrétních úkolů a otevřené komunikaci.

Respondentka č. 1 uvedla: „*my máme s manažery jeden na jednoho jako meetingy, jako dost pravidelně prostě klidně každý týden, někdy jednou za měsíc záleží, jak to vyjde a tam se dají řešit i tyhle věci.*“

Respondent č. 8 dodal: „*každý týden máme one-to-one s každým vedoucím a procházíme si jednotlivé úkoly, co se za minulý týden stalo, co se pokazilo, co se událo a všechno možné.*“

Respondentka č. 2 popsala svou zkušenost následovně: „*mám vlastně jednou týdně meeting s mojim nadřízeným jenom jako one-to-one, já a on, kde si jako spoustu věcí můžeme vyříkat a já se můžu na spoustu věcí doptat.*“

Z výše uvedeného lze vyvodit, že i když formální či explicitní zpětná vazba k adaptaci jako takové není zaměstnancům standardně poskytována, pravidelné pracovní schůzky s nadřízeným vytvářejí prostor pro neformální zpětnou vazbu, diskusi o výkonnosti a řešení aktuálních potřeb zaměstnance.

Tento přístup však postrádá jednotnost a strukturu – neexistuje jasně daný rámec pro systematické vyhodnocení adaptace zaměstnance a poskytnutí cílené zpětné vazby v určitém časovém horizontu (např. po 1. měsíci či po zkušební době).

Informační materiály

V rámci zjišťování, zda zaměstnanci znají místo, kde jsou uloženy důležité informace a dokumenty, respondentka č. 1 uvedla, že společnost využívá platformu Microsoft SharePoint jako interní úložiště. Každý nový zaměstnanec obdrží přístup k tomuto systému, kde jsou sdíleny základní podklady a informace potřebné pro výkon práce. Zaměstnanec č. 4 potvrdil, že SharePoint slouží nejen jako úložiště důležitých dokumentů, ale obsahuje také kontaktní seznamy a aktuální novinky ze společnosti. Ostatní respondenti tuto skutečnost rovněž potvrdili, což naznačuje, že sdílené digitální prostředky jsou ve firmě dobře zavedené a zaměstnanci je vnímají jako hlavní zdroj relevantních informací.

Adaptace po návratu z rodičovské dovolené

Adaptace zaměstnankyň vracejících se z rodičovské dovolené byla zjišťována pouze u jednoho vedoucího, neboť ostatní vedoucí během svého působení ve firmě takovou situaci

nezaznamenali. Respondent č. 8 uvedl, že průběh návratu je velmi individuální a závisí na konkrétním zaměstnanci. Většinou bývá zvykem, že matka již během rodičovské dovolené částečně pracuje či plní pracovní úkoly, čímž si postupně udržuje kontakt s pracovním prostředím a usnadňuje si tak návrat. Adaptace proto probíhá pozvolna, aby se zaměstnankyně mohla „nastartovat“ bez náhlého nástupu do plného režimu. Respondent č. 8 dále zmínil, že pracovní místo bývá připravené v původní podobě, pokud nebylo v mezidobí obsazeno jiným zaměstnancem, případně je nabídnut ekvivalent, pokud došlo ke změně obsazení pozice.

Začlenění do kolektivu

Z rozhovorů vyplynulo, že začlenění nových zaměstnanců do kolektivu prostřednictvím neformálních aktivit ve firmě sice existuje, ale není jednotně nastavené a závisí hlavně na přístupu jednotlivých vedoucích. Dříve probíhaly tzv. firemní snídaně, které se konaly pravidelně každý čtvrtek a sloužily jako prostor pro setkání celého týmu. Momentálně se však tyto snídaně nekonají kvůli provizorním kancelářím a blížícímu se stěhování.

Zaměstnanci, kteří se snídání účastnili, je vnímali jako příjemné odlehčení pracovního týdne, ale zároveň přiznali, že i během nich se často řešily pracovní věci. V některých odděleních se tyto snídaně vůbec nezaváděly – například na zákaznickém centru místo toho kolegové občas sami přinesou drobné občerstvení.

Respondent č. 8 jednoho z oddělení uvedl, že každý vedoucí má k dispozici určitou část rozpočtu, kterou může využít na týmové aktivity, a je jen na něm, jak s touto možností naloží. Některé týmy si například místo snídaně společně zajdou na pivo nebo si uspořádají odpolední posezení. To potvrzuje i respondentka č. 7, který zmínil vánoční večírek a letní grilování jako pravidelné akce, kde se potkají zaměstnanci napříč firmou. Objevují se ale i méně časté aktivity, jako např. turnaj ve stolním fotbálku nebo účast na odborné konferenci, kterou si jedna zaměstnankyně velmi pochvalovala – podle jejích slov jí pomohla navázat blízký vztah s kolegyněmi a lépe se začlenit do kolektivu.

Z výpovědí je tedy patrné, že společnost sice nabízí určité možnosti pro neformální setkávání, ale tyto aktivity nejsou pevně dané a liší se podle konkrétního oddělení nebo vedoucího. To může vést k tomu, že noví zaměstnanci nemají vždy stejnou příležitost navázat bližší vztahy s kolegy mimo pracovní kontext, což může ovlivnit jejich celkovou adaptaci.

7.3 Shrnutí analytické fáze

V této kapitole jsem se zabývala analýzou současného stavu procesu příjmu a adaptace ve společnosti. Analýza se skládala ze dvou částí. První částí byla analýza vnitrofiremní dokumentace a po ní následovala analýza rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Tato analýza byla značně ovlivněna nedostatkem poskytnuté dokumentace ze strany společnosti, dále pak byla limitována neexistujícími směrnicemi pro procesy příjmu a adaptace nových zaměstnanců.

Na začátku analýzy rozhovorů jsem se zabývala procesem příjmu zaměstnanců. Z rozhovoru vyplynulo, že rozhodnutí o příjmu nového zaměstnance je vždy na personalistce a příslušném vedoucím oddělení. Pokud by se tyto dvě osoby neshodly, rozhodnutí bude záviset na řediteli daného oddělení.

Dále jsem zjistila, že není samozřejmostí, aby nový zaměstnanec dostal smlouvu k nahlédnutí dopředu. Nicméně podle personalistky je to možné a záleží na individuální domluvě. Smlouva je zpravidla podepisována první den nástupu do nového zaměstnání. Zaměstnanci mají možnost individuálních úprav, pokud to umožňuje jejich konkrétní pracovní pozice. Mezi tyto individuální úpravy se nejčastěji řadí možnost práce z domova, zkrácený úvazek nebo řízení firemního vozidla.

Dalším zjištěním bylo, že společnost značně využívá i dohody konané mimo pracovní poměr nebo agenturní zaměstnance, především na výpomoc do skladu a nejčastěji v období před Vánocemi.

V přednástupní fázi probíhá komunikace pouze s personalistkou a výhradně přes e-mail. Opět existuje individuální možnost domluvy a budoucí zaměstnanci se mohou přijít podívat do společnosti již před nástupem, případně se mohou scházet se zaměstnancem, za kterého budou nastupovat a postupně od něj práci přebírat. Jinak se komunikace v této fázi týká pouze organizačních záležitostí.

V další části rozhovorů jsem se zabývala procesem adaptace nových zaměstnanců. Každý zaměstnanec svůj první pracovní den začne podpisem pracovní smlouvy, poté musí splnit povinné školení BOZP a následně jej personalistka provede po společnosti a představí jej kolegům. Zaměstnanci v první pracovní den dostanou k dispozici organizační strukturu společnosti, brandové manuály a tonalitu značky. V těchto dokumentech jsou sepsány hodnoty firmy. Ke sdílení dokumentů, ale i novinek ve společnosti, zaměstnanci používají SharePoint.

Noví zaměstnanci ve většině případů nemusí kromě BOZP splnit žádné další povinné školení. Není pro ně ani nachystaný žádný adaptační plán. Pro adaptaci zaměstnanců není zaveden žádný jednotný systém, který by platil pro všechny. Zaměstnanci mají po ruce kolegu, který jim pomůže se základními procesy. V případě dotazu nebo problému se mohou zeptat kohokoliv z jejich týmu nebo personalistky.

Každý zaměstnanec společnosti, nejen noví, má pravidelně schůzku se svým nadřízeným, při které se řeší jeho aktuální úkoly, nicméně v rámci adaptačního procesu nedostávají pravidelnou zpětnou vazbu.

Pokud jde o adaptaci po návratu z rodičovské dovolené, tak ta většinou probíhá tím způsobem, že žena již v době rodičovské dovolené dochází do firmy a postupně se znovu dostává do práce.

Posledním oddílem v rámci adaptace bylo začlenění nových zaměstnanců do kolektivu. Společnost je momentálně pouze v provizorních kancelářích a bude se v průběhu roku stěhovat. Nicméně v původních kancelářích často probíhaly firemní snídaně, i když taky záleželo na vedoucích, co vymysleli pro svoje zaměstnance. Pravidelně se každý rok koná vánoční večírek a letní grilovačka. V původních kancelářích se konal i turnaj ve stolním fotbale.

Výzkumná otázka č. 1: Jak probíhá komunikace mezi zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem v období mezi akceptací pracovní nabídky a nástupním dnem? Je tato komunikace dostačující?

V období mezi tím, kdy nově nastupující zaměstnanec přijme pracovní nabídku, a samotným nástupním dnem, se veškerá komunikace omezuje výhradně na personalistku společnosti. Tato komunikace je vedena pouze prostřednictvím e-mailu. Obsahem e-mailové komunikace jsou jen a pouze organizační záležitosti, které jsou spojeny s nástupem nového zaměstnance. Tyto organizační záležitosti se týkají primárně objednání a absolvování vstupní lékařské prohlídky u závodního lékaře, dále jde o odevzdání důležitých dokumentů, jakým je například zápočtový list z předchozího zaměstnání a podobné důležité náležitosti pro nástup do pracovního poměru.

Kromě této e-mailové komunikace existuje ještě i možnost individuální domluvy. V případě, že to dovoluje časové vytížení nového zaměstnance a pokud má budoucí zaměstnanec o tuto možnost zájem, může se s personalistkou domluvit na osobní návštěvě společnosti ještě před oficiálním nástupem. Zaměstnanci, kteří této možnosti využijí, pak

mohou pravidelně docházet do společnosti, seznamovat se s pracovním prostředím a novými kolegy a postupně přebírat agendu od kolegy, kterého mají nahradit. Zaměstnanci, kteří tuto možnost využijí pak můžou mít jednodušší nástup do nového zaměstnání.

Z rozhovorů se současnými zaměstnanci společnosti vyplynulo, že tato kombinace e-mailu a případných individuálních setkání, je pro nové zaměstnance dostačující.

Výzkumná otázka č. 2: Jak probíhá adaptace nových zaměstnanců?

V současné době není pro nově příchozí zaměstnance připraven jednotný adaptační plán, který by platil stejně pro všechny zaměstnance. To znamená, že každý nový zaměstnanec prochází adaptací individuálně bez konkrétního systému a nejsou určeny žádné konkrétní kroky, které je potřeba v rámci adaptace splnit.

V prvních dnech pomáhá některý z kolegů novému zaměstnanci se základními procesy ve společnosti. Tato skutečnost ovšem neznamená, že by novým zaměstnancům byl přidělen zkušenější a služebně starší kolega, který by na ně v době adaptace dohlížel. Namísto toho dostane nový zaměstnanec zaškolení od kolegy, který je v tom okamžiku zrovna k dispozici, což znamená, že noví zaměstnanci nedostanou vždy stejně intenzivní a standardizovanou podporu. Tento způsob může být dostatečný pro zaměstnance s dlouholetou praxí, ale může být hodně náročný pro ostatní zaměstnance.

V případě, že se během adaptace objeví nějaký problém nebo má nový zaměstnanec nějaký dotaz, může se obrátit na personalistku, která mu pomůže s organizačními záležitostmi, nebo může požádat o pomoc kolegy, kteří jsou s ním ve stejném týmu.

Dalším specifickým případem jsou zaměstnankyně vracející se z rodičovské dovolené. Většina žen, již v průběhu rodičovské dovolené udržuje kontakt se společností a pravidelně chodí do práce ještě před jejich oficiálním návratem. Tento přístup umožňuje postupné znovuzачlenění do pracovního procesu a těmto ženám zároveň usnadňuje návrat do původního pracovního režimu. Tento systém je zcela individuální a záleží především na možnostech konkrétní zaměstnankyně.

Výzkumná otázka č. 3: Jakým způsobem ve společnosti probíhá adaptace na sociální a kulturní prostředí?

V rámci adaptace nově příchozího zaměstnance na kulturní prostředí společnosti dostane každý nový zaměstnanec v den nástupu informační dokumenty. Tyto materiály obsahují přehled základních benefitů společnosti, dále pak brand manuál, tonalitu značky, tedy jak

společnost jako taková chce působit nejen na zákazníky, ale i na své zaměstnance. Posledním dokumentem je organizační struktura společnosti, která novým zaměstnancům může pomoci v orientaci, kdo je za co zodpovědný a na koho se v případě potřeby můžou obrátit. V těchto dokumentech jsou zároveň napsány základní hodnoty společnosti a to, jakou atmosféru si společnost přeje mezi svými kolegy udržovat.

Co se týče adaptace na sociální prostředí společnosti, tedy začlenění nového zaměstnance do kolektivu a budování vztahů s kolegy, je pro každé oddělení vyhrazen rozpočet. Tento rozpočet bohužel není v každém období stejný. Záleží vždy na úvaze vedoucího konkrétního oddělení, co se pro své kolegy rozhodnou uspořádat. Není to vždy pravidlem, ale většina oddělení pravidelně pořádala firemní snídaneč, které měly sloužit jako forma neformálního setkávání.

Každý rok se pořádají dvě hlavní akce, které se konají pro celou firmu bez ohledu na oddělení, ve kterém zaměstnanci pracují a bez ohledu na budovu, ve které se jejich pracoviště nachází. Těmito akcemi jsou letní grilování a vánoční večírek. Tyto dvě akce poskytují prostor pro neformální setkávání všech zaměstnanců firmy.

Společnost se momentálně nachází v provizorních kancelářích, ale v původních kancelářích se nacházel stolní fotbal, který byl mezi zaměstnanci velmi oblíbený. Společnost v něm někdy dokonce pořádala turnaje. Turnajů ve stolním fotbale se mohli zúčastnit pouze zaměstnanci z těchto kanceláří, protože skladové prostory společnosti se nachází v jiné budově ve městě a tato vzdálenost tedy neumožňovala účast zaměstnanců skladu.

Společnost se ještě letos bude stěhovat do nových kanceláří a je tedy velmi pravděpodobné, že po tomto stěhování se obnoví tradice pravidelných neformálních snídaní a turnajů ve stolním fotbale, což by mohlo pomoci v budování vztahů na pracovišti.

Výzkumná otázka č. 4: Kdo pomáhá novému zaměstnanci s jeho adaptací ve společnosti?

Každý nově příchozí zaměstnanec má možnost se individuálně domluvit s personalistkou společnosti a docházet do společnosti ještě před oficiálním nástupem. Tato možnost je dobrovolná a záleží na časovém vytížení nového zaměstnance a na potřebách konkrétního oddělení, do kterého má nový zaměstnanec nastoupit. Nový zaměstnanec tak může postupně přebírat práci po předchozím kolegovi, čímž se může usnadnit jeho adaptace. Tato skutečnost není nastavena jako standard a není tedy pravidlem.

V první pracovní den dostane nový zaměstnanec k ruce kolegu, který pracuje ve stejném týmu jako on a který ho provede základními procesy ve společnosti. V případě jakýchkoliv problémů nebo dotazů jsou novému zaměstnanci k dispozici kolegové z jeho týmu.

Do procesu adaptace nového zaměstnance je kromě kolegů zapojena také personalistka, která může zaměstnanci pomoci i po nástupu v případě, že zaměstnanec narazí na problémy, které se týkají především organizačních nebo praktických problémů, jako jsou například otázky ohledně benefitů či dalších záležitostí spojených s nástupem do zaměstnání.

Aktivně se mohou adaptačního procesu účastnit i vedoucí pracovníci. Nicméně jejich zapojení není nijak standardizováno a neexistuje žádný interní předpis, který by jim toto zapojení nařizoval. Proto míra zapojení jednotlivých vedoucích záleží jen a pouze na nich. Účast vedoucích se tak může výrazně lišit na každém jednotlivém oddělení. Někteří vedoucí pracovníci se do adaptačního procesu nového zaměstnance aktivně zapojují a sami novým zaměstnancům pomáhají v prvních pracovních dnech, zatímco jiní spoléhají na kolegy v týmu nového zaměstnance. Tato skutečnost znamená, že adaptace není vždy jednotná a může se značně lišit její kvalita a průběh.

Výzkumná otázka č. 5: Jakým způsobem noví zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu? Jakým způsobem probíhá průběžné vyhodnocování adaptačního procesu nových zaměstnanců?

Každý zaměstnanec ve společnosti má mít pravidelné schůzky se svým nadřízeným. Tyto schůzky slouží zejména k průběžné kontrole aktuálních pracovních úkolů, sledování jejich plnění a k plánování dalších kroků. Z rozhovorů vyplynulo, že pokud této schůzce brání jiná priorita, setkání se prostě nekonají. Ve společnosti tedy existuje zavedený systém, který by pro poskytování zpětné vazby mohl být velmi užitečný, nicméně tento systém se nepoužívá k řešení těchto záležitostí. Tato skutečnost vyplynula i z rozhovorů, kdy zaměstnanci, kteří přišli do firmy teprve v posledním roce, řekli, že žádnou zpětnou vazbu nedostávali. Na schůzkách s nadřízenými mají možnost se doptat na jakékoliv záležitosti, nicméně tato iniciativa musí vycházet od samotného zaměstnance. Vedoucí pracovníci tato setkání nevyužívají k poskytování zpětné vazby.

Absence jakéhokoliv adaptačního plánu znamená, že vlastně ani nemůže probíhat jeho vyhodnocování. Neexistují ani žádné kontrolní body, podle kterých by se dal sledovat

pokrok nového zaměstnance, jeho zapojení do kolektivu, porozumění kulturnímu prostředí společnosti nebo osvojení jednotlivých pracovních postupů. Adaptace nových zaměstnanců je z tohoto důvodu spíše intuitivní a hodně individuální.

Z rozhovorů se zaměstnanci zároveň vyplývá, že vedoucí pracovníci si většinou pohlídají, že novému zaměstnanci byla předána veškerá potřebná agenda. Tento způsob se omezuje pouze na praktické předání úkolů, bez hlubšího zhodnocení toho, jak si nový zaměstnanec s náplní práce skutečně poradí nebo jak se v tomto novém prostředí cítí.

Na základě těchto skutečností je nutno konstatovat, že noví zaměstnanci v současné době nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu a zároveň neprobíhá žádné vyhodnocení jejich adaptačního procesu. Tento stav může vést k tomu, že zaměstnanec v počátečních fázích pracovního vztahu postrádá jasné vedení a jistotu, že plní očekávání, které na něj společnost klade.

8 PROJEKT ZLEPŠENÍ PROCESŮ PŘÍJMU A ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole se budu podrobně věnovat návrhům na projekt, který má za cíl zlepšení procesů příjmu a adaptace nově přicházejících zaměstnanců ve vybrané společnosti. Z důvodu ochrany citlivých informací a v souladu s etickou stránkou výzkumu není v této práci uveden název vybrané společnosti. Projekt vychází ze zjištěných nedostatků a problémů, které byly podrobně analyzovány v předchozí kapitole.

Vybraná společnost každý rok najímá velké množství brigádníků, především na výpomoc do skladu a to vždy v měsících před Vánocemi. Jak mi potvrdila i sama personalistka společnosti, na tyto pozice nepotřebují brigádníci splňovat v podstatě žádné speciální požadavky kromě dobrého zdravotního stavu. Což znamená, že proces přijímání těchto zaměstnanců je velmi rychlý, často krátkodobý a tudíž by podrobný adaptační program byl pravděpodobně jen ztrátou času i peněz.

Projekt by byl vhodný především pro kancelářské („officové“) pozice, protože tyto pozice vyžadují delší zaškolení, propracovanější přístup k adaptaci a hlavně mají mnohem větší dopad na fungování firmy jako celku.

8.1 Návrh na zlepšení procesu příjmu nových zaměstnanců

V předchozí kapitole jsem se podrobně věnovala analýze současného stavu procesu přijímání nových zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tato analýza mi poskytla základ k identifikaci několika důležitých nedostatků. Z těchto nedostatků bude vycházet následující část práce, ve které se zaměřím na navržení konkrétních opatření, která by měla vést ke zlepšení procesu příjmu nově přicházejících zaměstnanců ve vybrané společnosti.

8.1.1 Komunikace s novým zaměstnancem v období před nástupem

Z rozhovorů, které byly analyzovány v předchozí kapitole, bylo zjištěno, že komunikace s novým zaměstnancem v období před nástupem v současné době probíhá výhradně s personalistkou, vždy za pomoci e-mailu a týká se pouze organizačních záležitostí. Tento způsob komunikace není sám o sobě nevhodný. Nicméně nedává novému zaměstnanci pocit, že je již součástí společnosti a že se na něj společnost těší.

Doba, po kterou přednástupní období může trvat, se liší u každého nového zaměstnance. Někdy tohle období může trvat i měsíce, a proto si myslím, že zaměstnanec by měl mít pocit,

že je jeho příchod do společnosti již očekávám a zároveň by se měl cítit jako součást společnosti. Personalistka by tedy měla s budoucím zaměstnancem v období před nástupem komunikovat i mimo běžné e-maily, které se týkají pouze organizačních záležitostí, jako jsou například detaily ohledně zápočtového listu, potvrzení o zdanitelných příjmech nebo lékařské prohlídky u závodního lékaře. Zaměstnanec by mohl například dostávat i novinky, které momentálně probíhají ve společnosti, aby byl v den nástupu co nejvíce a nejlépe informovaný o aktuálním dění ve společnosti.

Jak jsem již zmínila, přednástupní období je individuální pro každého zaměstnance. Pokud by byl tento časový úsek před nástupem kratší než jeden měsíc, doporučovala bych komunikaci nad rámec běžných organizačních e-mailů alespoň jednou. Pokud by časový úsek přednástupního období přesáhl měsíc, doporučovala bych tuto komunikaci minimálně jednou za měsíc. Nový zaměstnanec by pak mohl mít pocit, že již je součástí společnosti ještě než do ní doopravdy nastoupí, čímž by se mohlo snížit riziko toho, že si nový zaměstnanec svůj nástup do společnosti rozmyslí. Tato komunikace by mohla i nadále probíhat prostřednictvím e-mailů.

8.1.2 Zpřístupnění pracovní smlouvy novému zaměstnanci před samotným nástupem

Personalistka společnosti uvedla, že v současnosti bývá ve společnosti běžnou praxí, že zaměstnanec poprvé svou smlouvu čte až první pracovní den, tedy den nástupu. Přičemž okamžitě po přečtení smlouvy dochází k jejímu podpisu. Pokud jsou v pracovní smlouvě v první pracovní den jakékoliv nesrovnalosti, musí dojít k vyjasnění těchto nesrovnalostí a následnému přepracování celé pracovní smlouvy. Tato skutečnost nejen že výrazně zpomaluje zaměstnancův první den v práci, ale zároveň přidává dodatečnou zátěž personalistce, která musí veškeré nesrovnalosti vyřešit, což znamená, že pracovní den nového zaměstnance nezačíná zrovna nejvhodnějším způsobem.

V případě, že by nový zaměstnanec měl vždy možnost seznámit se s obsahem své pracovní smlouvy ještě před samotným nástupem do zaměstnání, například skrze zaslání této pracovní smlouvy e-mailem, případné nesrovnalosti by mohly být vyřešeny již v přednástupním období. Tato možnost by poskytla všem stranám, jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli, příležitost se k veškerým nejasnostem zavčas vyjádřit. Zaměstnanec by tak měl jasný přehled o podmínkách své práce, což by mohlo vést k jeho větší spokojenosti. Toto opatření by nejen zrychlilo první pracovní den nového zaměstnance, ale zároveň by to

znamenal, že den nástupu začne bez zbytečných nepříjemností. Pro personalistku by to mohlo znamenat efektivnější využití času, protože by na ni nepůsobil žádný tlak na rychlé vyřešení případných nesrovnalostí v zaměstnancův první pracovní den. Personalistka by mohla věnovat více času a úsilí ke splnění jiných důležitých úkolů, které jsou spojené s nástupním dnem nového zaměstnance.

Možnost seznámení se s pracovní smlouvou by zároveň mohla pozitivním způsobem ovlivnit první dojem nového zaměstnance na společnost, protože společnost by tak ukázala, že má přesně definované pracovní podmínky, záleží jí na detailech a stará se o nové zaměstnance již v období před nástupem do nového zaměstnání, což by mohlo vést k větší důvěře a spokojenosti nových zaměstnanců.

8.2 Návrh na zlepšení procesu adaptace nových zaměstnanců

Jelikož byly v kapitole s analýzou současného stavu zjištěny nedostatky především v procesu adaptace nově nastupujících zaměstnanců, bude se tato kapitola dále zabývat právě těmito nedostatky. Adaptace nových zaměstnanců je klíčovým obdobím a pokud není prováděna správně může tato skutečnost vést k nízké motivaci zaměstnance, nedorozuměním a zbytečným problémům a v krajních případech i k odchodu zaměstnance. Právě z tohoto důvodu se bude následující část této kapitoly věnovat návrhům možných opatření, která by měla vést ke zlepšení celkového procesu adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti.

8.2.1 Vytvoření vnitropodnikových směrnic

V předchozí kapitole, konkrétně v části s analýzou současného stavu vnitrofiremních dokumentů jsem již zmínila, že společnost nemá v současné době vytvořené závazné směrnice, které by se týkaly procesu adaptace nově nastupujících zaměstnanců. Směrnice lze chápat jako soubor stanovených pravidel a postupů, podle kterých by právě takovéto procesy měly probíhat.

Směrnice mohou předem zabraňovat nedorozuměním, vysvětlovat nejasnosti v postupech a snižovat počet chyb. Zároveň by měly obsahovat práva a povinnosti obou stran, tedy jak zaměstnance, tak zaměstnavatele, což znamená, že pokud pro všechny ve společnosti platí stejná pravidla, mohou mít zaměstnanci pocit většího bezpečí a zaměstnavatel může hájit své zájmy.

Jelikož jsou směrnice prospěšné pro obě strany, myslím, že by bylo vhodné kdyby je společnost měla vypracované. Jak je možné zjistit z analýzy rozhovorů, adaptace u různých lidí byla zcela odlišná. Myslím si, že by bylo příhodné, aby pro všechny nové zaměstnance platily stejná pravidla, aby každý přesně věděl, co se od něj ve společnosti očekává a naopak co může čekat nový zaměstnanec od společnosti.

Již jsem v kapitole s analýzou současného stavu zmínila, že předchozí personální pracovník společnosti na vytvoření těchto směrnic začal pracovat. Bohužel v současné době nemám žádné konkrétní informace o tom, do jaké míry jsou tyto směrnice dopracovány. Z tohoto důvodu budu i nadále počítat s tím, že žádné směrnice týkající se tohoto procesu ve společnosti nejsou k dispozici.

Současná personalistka by se měla pokusit vytvořit směrnice tak, aby odpovídaly nejen hodnotám společnosti, ale aby byly jasné a přehledné, aby všichni nově nastupující zaměstnanci znali svá práva a povinnosti a aby byly vhodné z etického hlediska. Jedině díky směrnicím bude možné, aby adaptace probíhala v celé společnosti jednotně. Pokud by personalistka neměla dostatečnou pravomoc a zkušenosti k sepsání těchto směrnic, mohla by se obrátit na jednoho z výše postavených vedoucích zaměstnanců a požádat je o pomoc s tímto úkolem.

Za předpokladu, že by tyto směrnice vznikly, by bylo vhodné, aby byly sepsány i pro ostatní procesy, které se týkají získávání zaměstnanců. Jedině tak by byl zajištěn spravedlivý přístup ke všem nově nastupujícím zaměstnancům. Návrh směrnice k procesům přijímání a adaptace zaměstnanců je uveden v příloze P II.

8.2.2 Vytvoření uvítací příručky

Dále bylo v analýze současného stavu zmíněno, že zaměstnanci dostávají v první pracovní den spoustu dokumentů, které by si měli prostudovat, což samo o sobě hodnotím velmi pozitivně. Zaměstnanci mají zároveň přístup do firemního úložiště (SharePoint), kde se některé tyto dokumenty nacházejí. Na druhou stranu množství dokumentace, které je novému zaměstnanci předáno hned první den, může být zahlcující. První den v novém zaměstnání je pro zaměstnance dost náročný, protože jsou vystaveni celé řadě nových situací. Je tedy velmi pravděpodobné, že se k podrobnému studiu těchto dokumentů dostanou až později. Do té doby můžu velmi snadno dojít k tomu, že se některé materiály poztrácí nebo někde zapomenou.

Z těchto důvodů navrhuji, aby společnost vytvořila uvítací příručku pro nové zaměstnance, která by sloužila jako úvodní orientační materiál. Příručka by měla obsahovat všechny tyto důležité dokumenty k nastudování, ale i souhrn všech důležitých informací, které každý nový zaměstnanec potřebuje na začátku znát.

Součástí této příručky by mohlo být i neformální přivítání zaměstnance v týmu, jako například úvodní slovo vedení firmy. Cílem této uvítací příručky by mělo být, aby nově přicházející zaměstnanec měl všechny důležité informace na jednom místě, v ideálním případě i v digitální podobě.

Příručka by mohla obsahovat následující:

- neformální uvítání zaměstnance
- představení a vývoj společnosti
- hodnoty společnosti
- organizační struktura společnosti
- kontakty na všechny důležité zaměstnance
- brand manuál, tonalita značky
- návod k použití docházkového systému
- systém odměňování a možné benefity
- informace ke mzdám, informace o výplatním termínu
- pracovní doba, přestávky
- pravidla pro práci z domova, dovolené, nemocenské

Jelikož byl přístup k interním materiálům společnosti, které jsou potřebné pro vytvoření návrhu příručky, značně omezený, nebylo možné tento návrh vytvořit. Zároveň vzhledem k tomu, že je společnost v této práci anonymizována, by použití vizuálních prvků, které jsou pro ni typické, mohlo vést k její identifikaci, což by tuto anonymitu narušilo.

8.2.3 Sestavení adaptačního plánu

Dalším velmi podstatným nedostatkem, který byl identifikován v procesu adaptace nově přichozích zaměstnanců, byla absence jednotného adaptačního plánu, což v praxi znamená, že každý nový zaměstnanec je zaučován individuálně, především v závislosti na aktuálním pracovním vytížení jeho přímého nadřízeného, personalistky a jeho kolegů z týmu. Tato

skutečnost může znamenat, že jednotliví zaměstnanci jsou zaučeni v rozdílné kvalitě i rozsahu, což je nejenom neefektivní, ale hlavně značně nespravedlivé.

Tento stav mi nepříjde zrovna vhodný z hlediska rovného přístupu ke všem zaměstnancům. Každý nový zaměstnanec by měl mít zajištěné stejné podmínky pro své zaškolení, bez ohledu na to, v jakém je týmu nebo jak vytížený je zrovna jeho přímý nadřízený. Právě z tohoto důvodu si myslím, že by bylo pouze příhodné vypracování standardizovaného adaptačního plánu, který by byl závazný pro všechny nadřízené bez ohledu na oddělení. Každý nový zaměstnanec by tak měl zaručený stejný přístup jako jeho kolegové a kolegyně.

Adaptační plán by měl rovněž obsahovat alespoň orientační termíny, do kdy by měly být nový zaměstnanec schopen zvládnout jednotlivé úkoly nebo se seznámit s konkrétními oblastmi jeho práce. Domnívám se, že tyto termíny by neměly být zcela jednotné pro všechny nové zaměstnance, ale měly by být individuálně upraveny na základě zaměstnancovy předchozí odborné praxe a zkušeností.

Velmi důležitou součástí každého adaptačního plánu je rovněž osoba, která bude za jednotlivé činnosti odpovědná. Přičemž tato osoba může zároveň vyhodnocovat a v případě nutnosti okamžitě reagovat na vzniklé problémy nebo potřebu změny.

Tabulka 8: Příklad úkolů pro adaptační plán (Vlastní zpracování na základě rozhovorů se zaměstnanci)

Činnost	Termín	Odpovědná osoba
Příprava pracoviště, přístupové údaje	Týden před nástupem	Nadřízený / HR
Uvítací e-mail s informacemi o 1. dni	2-3 dny před nástupem	HR
Podepsání smlouvy	1. den	HR
Školení BOZP	1. den	HR
Prohlídka firmy, představení kolegů	1. den	HR
Předání vybavení a přístupů	1. den	HR
Seznámení s hodnotami společnosti	1. – 2. den	Nadřízený / HR
Seznámení s interními pravidly	1. – 2. den	Nadřízený / HR
Seznámení s náplní práce	1. – 2. den	Nadřízený / HR
Základy práce s firemními nástroji	1. týden	Nadřízený / kolega
Technické zaškolení	Individuálně	Nadřízený / kolega
Práce se znalostní bází	Individuálně	Nadřízený / kolega
Poslech ukázkových hovorů	Individuálně	Nadřízený / kolega
Nácvik modelových situací	Individuálně	Nadřízený / kolega
Nejčastější dotazy zákazníků	Individuálně	Nadřízený / kolega

Znalost produktů a služeb	Individuálně	Nadřízený / kolega
Komunikace s klienty	Individuálně	Nadřízený / kolega
Zvládání vlastních emocí	Individuálně	Nadřízený / kolega
Zvládání složitějších hovorů	Individuálně	Nadřízený / kolega
Průběžné hodnocení	1x za 14 dní	Nadřízený
Závěrečné hodnocení	Na konci 3. měsíce	Nadřízený

Činnosti v tabulce č. 8 byly stanoveny specificky pro oddělení komunikace se zákazníky, protože o tomto oddělení jsem od vedoucích dostala nejvíce informací, které se týkají adaptace zaměstnanců. Toto oddělení je velmi specifické, protože zaměstnanci komunikují přímo se zákazníky společnosti. Proto tito zaměstnanci potřebují mnohem podrobnější zaškolení v komunikačních dovednostech než zaměstnanci jiných oddělení.

Zaměstnanci ostatních oddělení nejsou běžně zaškolováni v těchto činnostech. Bohužel mi nebylo pořádně vysvětleno jak na ostatních odděleních tyto první dny a týdny vypadají a proto nemám konkrétní činnosti, které bych do tohoto adaptačního plánu mohla napsat. Je mi jasné, že oddělení marketingu nebo třeba finanční účtárna by v adaptačním plánu měla obsažené jiné činnosti, nicméně prvních několik činností, až po technické zaškolení, by pro všechny oddělení měly být stejné.

8.2.4 Poskytování zpětné vazby

Zaměstnanci během rozhovorů opakovaně uvedli, že jim v průběhu jejich adaptace nebyla systematicky poskytována zpětná vazba ze strany nadřízených nebo zkušenějších kolegů, což může na nové zaměstnance působit značně negativním dojmem. Tento nedostatek navíc může mít na nově příchozí zaměstnance i negativní dopad. Zaměstnanci mohou mít pocit nejistoty a nedostatečné podpory. Zároveň si vůbec nemusí být vědomi svých chyb a nedostatků. V takovéto situaci, když zaměstnanec neví, co přesně dělá špatně, nemá šanci se efektivně zlepšovat. Podobně, i když si zaměstnanec je svých chyb vědom, může se stát, že bez vhodného vedení a podpory ze strany společnosti, zaměstnanec nemusí najít vhodný způsob, jak daný problém vyřešit. Bez konstruktivní zpětné vazby se může výrazně zpomalit celý adaptační proces nově příchozího zaměstnance.

V kapitole s hodnocením současného stavu bylo zmíněno, že zaměstnanci mají se svým přímým nadřízeným pravidelná osobní setkání, tzv. jeden na jednoho (one-to-one meetingy), přičemž tyto setkání se mají odehrávat každý týden, nicméně podle výpovědí více zaměstnanců, tyto schůzky probíhají pouze v případě, že je na to zrovna čas. Což znamená, že se nejedná o doopravdy pravidelnou aktivitu a tato aktivita může být odsunuta stranou

kvůli důležitějším záležitostem. Dalším problémem s těmito one-to-one setkáními je skutečnost, že se na nich řeší spíše konkrétní pracovní úkoly a nejde o setkání s účelem poskytnutí zpětné vazby. Poskytování zpětné vazby je především v prvních měsících v novém zaměstnání jedním z klíčových nástrojů efektivní adaptace. Konstruktivní a jasná zpětná vazba pomáhá novému zaměstnanci pochopit, co se od něj očekává a v čem se může zlepšit. Zároveň může zaměstnanci dát pocit, že na jeho vývoji někomu záleží.

Kdyby tato setkání měly stanoveny opravdu pravidelné intervaly, tedy ne pouze v případě, že na ně zbude čas, a pokud by na nich byla poskytována i zpětná vazba, nově příchozím zaměstnancům by to mohlo usnadnit začátky v novém zaměstnání. Přičemž by tento interval mohl být klidně stanoven na jednou za dva týdny, aby bylo zaručeno, že bude opravdu prostor na každého zaměstnance. Dvoutýdenní interval je dostatečně často na vyřešení případných problémů, ale zároveň dává více prostoru vedoucím pracovníkům.

Myslím si, že ještě navíc k pravidelnému konání těchto setkání, by bylo velmi přínosné, kdyby z každé takové schůzky byl sestaven alespoň stručný zápis. Tento zápis by měl obsahovat zjištěné nedostatky a navržené opatření, které by měly vést k jejich zlepšení. Tyto zápisy by mohly sloužit ke sledování zaměstnancova vývoje v čase a mohl by být užitečný jak pro něj samotného, tak pro jeho nadřízeného. Vzhledem ke skutečnosti, že vedoucí pracovníci mají na starost více zaměstnanců, je samozřejmé, že nebudou schopni si zapamatovat veškeré detaily všech svých podřízených. Proto by tento zápis mohl velmi pomoci při dalším setkání nového zaměstnance s jeho nadřízeným a mohlo by se snáze zjišťovat a hodnotit, zda došlo k nějakému pokroku.

8.3 Časová analýza projektu

V rámci časové analýzy projektu na zlepšení procesů příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti jsem určila seznam činností, následně dobu jejich trvání a předchozí činnost, na které je konkrétní činnost závislá. Tato data jsem poté zpracovala v programu QM pro Windows.

Tabulka 9: Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Návrh projektu	10	-
B	Schválení projektu	3	A

C	Komunikace s novým zaměstnancem v období před nástupem	5	B
D	Zpřístupnění pracovní smlouvy novému zaměstnanci před samotným nástupem	5	B
E	Vytvoření vnitropodnikových směrnic	20	B
F	Vytvoření uvítací příručky	10	B
G	Sestavení adaptačního plánu	15	B
H	Poskytování zpětné vazby	10	B
I	Kontrola účinnosti	60	C-H
J	Vyhodnocení projektu	5	I

První činností, kterou je potřeba udělat pro projekt na zlepšení procesů příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti, je návrh projektu. Po návrhu projektu následuje jeho schválení. Po schválení projektu přichází na řadu realizace jednotlivých návrhů na zlepšení. Na konci musí být provedena kontrola účinnosti těchto návrhů a následně vyhodnocení projektu.

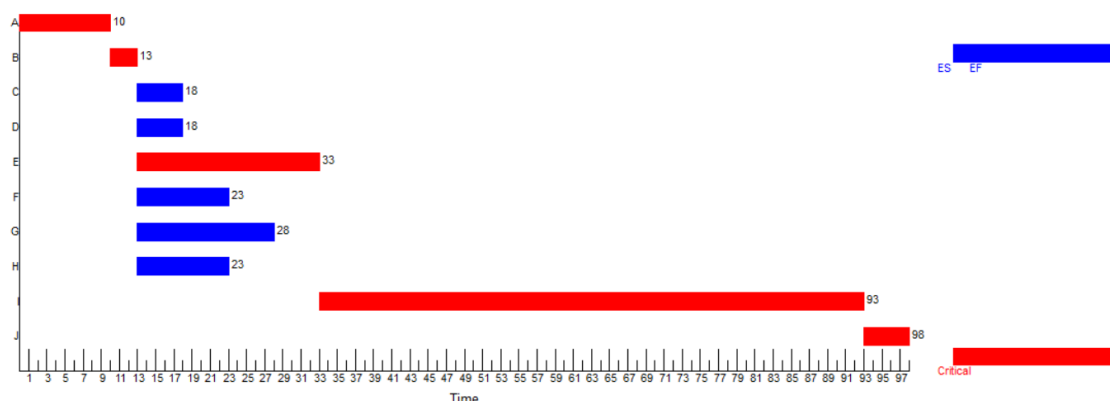
Pro výpočet celkové doby trvání projektu a pro určení kritické cesty projektu byl použit program QM pro Windows. Do programu byly zadány hodnoty z tabulky č. 9.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	98					
A	10	0	10	0	10	0
B	3	10	13	10	13	0
C	5	13	18	28	33	15
D	5	13	18	28	33	15
E	20	13	33	13	33	0
F	10	13	23	23	33	10
G	15	13	28	18	33	5
H	10	13	23	23	33	10
I	60	33	93	33	93	0
J	5	93	98	93	98	0

Obrázek 2: Celková doba projektu (Výstup programu QM pro Windows)

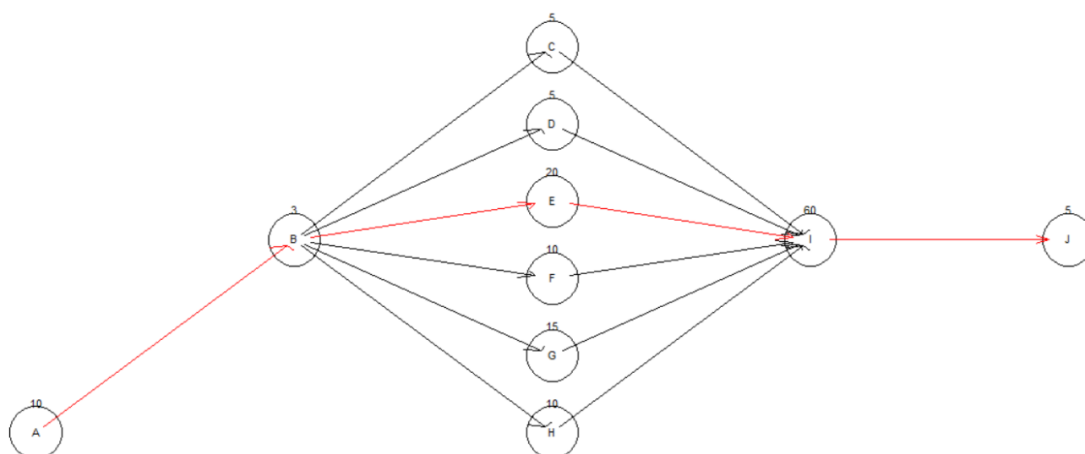
Pomocí programu QM pro Windows jsem určila kritickou cestu: A→B→E→I→J

Nejkratší možná doba trvání projektu je 98 dní. Činnosti A, B, E, I, J jsou kritické, což znamená, že pokud dojde ke zpoždění těchto činností, dojde ke zpoždění celého projektu. U těchto činností je celková časová rezerva rovna nule a nejkratší možná doba realizace projektu je dána právě délkou této cesty.



Obrázek 3: Znázornění kritické cesty (Výstup programu QM pro Windows)

Obrázek č. 3 ukazuje kritickou cestu projektu. Kritická cesta je v tomto grafu znázorněna červenou barvou. Modrá barva reprezentuje začátky nejdříve možné.



Obrázek 4: Síťový graf (Výstup programu QM pro Windows)

Na obrázku č. 4 můžeme vidět síťový graf neboli uzlově ohodnocený graf. Tento graf ukazuje vzájemné propojení jednotlivých činností. I v tomto grafu je červenou barvou znázorněna kritická cesta projektu. Pokud by společnost chtěla snížit své náklady, může ušetřit na činnostech mimo kritickou cestu. Naopak v případě, že by bylo nutno zkrátit dobu trvání projektu, může společnost investovat do činností, které se nacházejí na kritické cestě.

8.4 Nákladová analýza projektu

Další důležitou analýzou pro projekt na zlepšení procesů příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti je analýza nákladů. Proto se v této části budu věnovat kalkulaci nákladů na jednotlivé návrhy uvedené na začátku této kapitoly. Pro výpočet byla použita průměrná

hodinová mzda jednotlivých zaměstnanců, které jsem si vyžádala od personalistky společnosti. Tyto průměrné hodinové hrubé mzdy jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 10: Průměrné hodinové hrubé mzdy jednotlivých zaměstnanců (Vlastní zpracování na základě informací od personalistky)

Pracovní pozice	Hrubá mzda (Kč/hod.)
Personalistka	210
Vedoucí pracovníci	220
Zaměstnanec na neřídící pozici	210

Pro zjednodušení výpočtu bylo počítáno s tím, že délka adaptačního období je tři měsíce, přičemž každý z těchto měsíců má čtyři týdny. Pro tyto výpočty je stanoven předpoklad na deset nových nástupů za rok. V těchto kalkulacích se počítá především s náklady na práci současných zaměstnanců. Je možné, že vedení společnosti by očekávalo splnění těchto úkolů v běžné pracovní době a tudíž by nedocházelo k proplacení nad rámec běžné mzdy těchto zaměstnanců.

Komunikace s novým zaměstnancem v období před nástupem

U tohoto návrhu je předpokládána účast pouze zaměstnance personálního oddělení, proto se tedy jedná o náklady na čas tohoto zaměstnance. Personalistka by měla nového zaměstnance kontaktovat minimálně jednou za měsíc, přičemž počítám s tím, že napsat jeden e-mail nemůže zabrat více než 15 minut. Uvažujeme-li, že nový zaměstnanec nastoupí do jednoho měsíce a tudíž bude potřeba ho kontaktovat pouze jednou, vyjde nám celkový náklad na kontaktování jednoho nového zaměstnance $0,25 \text{ hodiny} \cdot 210 \text{ Kč/hod} = 52,5 \text{ Kč}$.

Za předpokladu 10 nástupů nových zaměstnanců za rok by byly náklady na čas personalistky na komunikaci s novým zaměstnancem v období před nástupem $10 \cdot 52,5 \text{ Kč} = 525 \text{ Kč/rok}$.

Zpřístupnění pracovní smlouvy novému zaměstnanci před samotným nástupem

Samotné zpřístupnění pracovní smlouvy novému zaměstnanci před jeho nástupem do společnosti nevyžaduje žádné náklady mimo rámec běžných nákladů. Personalistka musí v každém případě smlouvu zpracovat. U tohoto návrhu jde jen o poslání smlouvy novému zaměstnanci pomocí e-mailu. Personalistka s novým zaměstnancem běžně komunikuje o jiných organizačních záležitostech a tak by bylo možné pouze návrh této smlouvy přidat k těmto ostatním záležitostem a novému zaměstnanci jen pouze přiložit do e-mailu. Celkové náklady na tento návrh jsou tedy 0 Kč/rok.

Vytvoření vnitropodnikových směrnic

Vytvoření vnitropodnikových směrnic by měl být úkol personalistky. Náklady na vytvoření těchto směrnic se tedy skládají pouze z nákladů na čas, který bude personalistka pro tvorbu potřebovat. Lze předpokládat, že na tuto tvorbu bude personalistka vyžadovat 15 hodin. Personalistka by se mohla poradit s vedoucími pracovníky a požádat je o připomínky k těmto směrnicím. Předpokládejme, že se bude radit se dvěma vedoucími pracovníky a každý z nich bude na připomínky potřebovat 3 hodiny.

Celkové náklady na vytvoření vnitropodnikových směrnic tedy budou: $15 \text{ hodin} * 210 \text{ Kč/hod} + 2 * 3 \text{ hodiny} * 220 \text{ Kč/hod} = 4\,470 \text{ Kč}$.

Vytvoření uvítací příručky

Pro vytvoření uvítací příručky je nutné započíst čas na její přípravu a poté náklady na samotný tisk. Přípravu příručky by měla mít na starost personalistka a někdo z vedoucích pracovníků společnosti. Předpokládám, že většinu dokumentů potřebnou pro tuto uvítací příručku již má společnost připravenou. Ty dokumenty, které by přípravu teprve vyžadovaly by si vzala na starost personalistka. Design uvítací příručky by také připravila personalistka na základě již zavedeného stylu, který společnost používá pro svou prezentaci. Úvodní slovo vedení firmy by si mohl vzít na starost některý z vedoucích pracovníků.

Personalistce by mělo sestavení příručky trvat 20 hodin, sepsání úvodního slova vedoucím pracovníkem 2 hodiny. Náklady na přípravu tedy budou: $20 \text{ hodin} * 210 \text{ Kč/hod} + 2 \text{ hodiny} * 220 \text{ Kč/hod} = 4\,640 \text{ Kč}$.

Dále je nutno započítat samotný tisk uvítací příručky. Pro potřeby společnosti jsem počítala s 15 kusy příruček na rok. V příručce se počítá s 20 stranami ve formátu A4. V tabulce č. 11 je uvedena cenová kalkulace na výrobu těchto příruček. Kalkulace byla provedena právě na 15 kusů příruček, pokud by se počet kusů lišil, byla by cena uvedená za kus jiná.

Tabulka 11: Cenová kalkulace pro tisk příručky (vlastní zpracování)

Příručka	mdprint.cz	westprint.cz	expresta.cz
Cena za kus	50,70 Kč	49,31 Kč	88,56 Kč

Pro potřeby společnosti za předpokladů 15 kusů příruček na rok je nejvýhodnější WestPrint z důvodů nejnižších nákladů na tento počet kusů. Cena za 15 kusů je tedy 739,6 Kč.

Celkové náklady na uvítací příručky jsou $4640 + 739,6 = 5379,6$ Kč.

Sestavení adaptačního plánu

K sestavení adaptačního plánu je potřeba čas personalistky a vedoucího pracovníka. Náklady na tento návrh se tedy budou skládat z nákladů na jejich čas. Očekávám, že personalistka by mohla se sestavováním adaptačního plánu strávit maximálně 10 hodin. Vedoucí pracovník by mohl nad přípravou adaptačního plánu strávit maximálně 16 hodin. Ve společnosti je 5 různých oddělení, pro které by bylo vhodné tyto plány připravit. Celkové náklady tedy budou: $10 \text{ hodin} * 210 \text{ Kč/hod} + 5 \text{ vedoucích} * 16 \text{ hodin} * 220 \text{ Kč/hod} = 19\,700 \text{ Kč}$.

Dále musíme počítat s náklady na tisk těchto adaptačních plánů. Finanční náročnost na tisk jedné strany je 3 Kč. Za předpokladu, že adaptační plán bude mít dvě strany jde tedy o 6 Kč na kus.

Musíme počítat i s náklady na individuální úpravu podle předchozích zkušeností nového zaměstnance. Každá taková individuální úprava by mohla zabrat přibližně 30 minut vedoucího pracovníka. To nám tedy dává: $0,5 \text{ hodiny} * 220 \text{ Kč/hod} = 110 \text{ Kč}$. Za předpokladu 10 nástupů ročně jsou celkové náklady na úpravu $10 * 110 \text{ Kč} = 1100 \text{ Kč/rok}$.

Poskytování zpětné vazby

Náklady na tento návrh se opět skládají z nákladů na čas zaměstnanců, kteří se podílejí na poskytování zpětné vazby a vytváří zápis z těchto schůzek. Rozhovory vedoucího pracovníka s novým zaměstnancem by měly probíhat jednou za dva týdny. Předpokládaná doba těchto rozhovorů je 30 minut. Na konci adaptačního období, tedy po třech měsících, by měl proběhnout závěrečný rozhovor o délce jedné hodiny.

Celkový čas na poskytování zpětné vazby je tedy 3 a půl hodiny pro jednoho nového zaměstnance. Celkové náklady jsou tedy: $3,5 \text{ hodin} * 220 \text{ Kč/hod} = 770 \text{ Kč}$.

Za předpokladu nástupu 10 nových zaměstnanců za rok by to bylo $10 * 770 \text{ Kč} = 7\,700 \text{ Kč}$.

Tabulka 12: Jednorázové náklady na zavedení změn (vlastní zpracování)

Návrh na zlepšení	Náklad (Kč)
Komunikace s novým zaměstnancem v období před nástupem	0
Zpřístupnění pracovní smlouvy novému zaměstnanci před samotným nástupem	0
Vytvoření vnitropodnikových směrnic	4 470
Vytvoření uvítací příručky	4 640
Sestavení adaptačního plánu	19 700
Poskytování zpětné vazby	0
Celkem	28 810

Tabulka č. 12 ukazuje jednorázové náklady na zavedení změn. Celkové jednorázové náklady jsou 28 810 Kč.

V této kalkulaci je třeba počítat i s individuálními náklady na jednotlivé zaměstnance.

Tabulka 13: Náklady na změny jednoho nového zaměstnance (vlastní zpracování)

Návrh na zlepšení	Náklad (Kč)
Komunikace s novým zaměstnancem v období před nástupem	52,5
Zpřístupnění pracovní smlouvy novému zaměstnanci před samotným nástupem	0
Vytvoření vnitropodnikových směrnic	0
Vytvoření uvítací příručky	49,31
Sestavení adaptačního plánu (individuální úprava)	116
Poskytování zpětné vazby	770
Celkem	987,81

V tabulce č. 13 jsou uvedeny náklady na změny na jednoho nového zaměstnance. Celkové individuální náklady na jednoho zaměstnance jsou 987,81 Kč. Za předpokladu nástupu 10 zaměstnanců ročně jsou náklady 9878,1 Kč na všechny tyto zaměstnance.

8.5 Riziková analýza

Součástí každého projektu je určitý stupeň rizika, který jej může ovlivnit. Toto riziko pak může mít vliv na kvalitu daného projektu nebo na celkovou úspěšnost projektu. Těmto rizikům se nelze vždy zcela vyhnout. Proto je důležité si tyto rizika uvědomovat a následně určit jejich pravděpodobnost a stupeň rizika. Pak bude možné veškeré rizika zhodnotit, určit jejich míru a stanovit, které riziko se dá akceptovat a které vyžaduje opatření.

Projekt na zlepšení příjmu a adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti by mohl být ovlivněn těmito riziky:

- Fluktuace klíčových osob v průběhu projektu
- Překročení plánovaného rozpočtu
- Nedostatek financování
- Nedostatek podpory ze strany vedení
- Stávající zaměstnanci budou odmítat změny
- Neaktuální informace v uvítací příručce
- Nesplnění cílů projektu
- Chybně sestavený adaptační plán
- Zaměstnanci zodpovědní za adaptaci nebudou mít dostatek času na svou vlastní práci

U všech těchto rizik byla posouzena pravděpodobnost jejich výskytu a zároveň stupeň rizika. Pravděpodobnost vzniku těchto rizik byla rozdělena do pěti skupin: velmi nízká pravděpodobnost (1), nízká pravděpodobnost (2), střední pravděpodobnost (3), vysoká pravděpodobnost (4) a velmi vysoká pravděpodobnost (5).

Obdobným způsobem byl rozdělen i stupeň rizika: velmi nízký stupeň (1), nízký stupeň (2), střední stupeň (3), vysoký stupeň (4) a velmi vysoký stupeň (5).

Vynásobením hodnoty pravděpodobnosti vzniku rizik a stupně rizika byla vypočtena hodnota, která specifikuje závažnost konkrétního rizika.

Tabulka 14: Matice rizik (vlastní zpracování)

Stupeň	Pravděpodobnost				
	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

Čím vyšší číslo, tím je vyšší i riziko. Rizika je pak možné rozdělit do těchto konkrétních skupin:

Tabulka 15: Skóre rizik (vlastní zpracování)

Skóre	Riziko
1 až 3	nízké
4 až 6	střední
8 až 12	vysoké
15 až 25	extrémní

Rizika se skóre 1–3 jsou rizika nízká a pro projekt přijatelné. Skóre 4–6 označuje riziko střední a tyto rizika je potřeba sledovat. Rizika se skóre 8–12 jsou rizika vysoká a je potřeba na tyto rizika reagovat. Skóre 15–25 je extrémní riziko, které je pro projekt neakceptovatelné a je potřeba na ně okamžitě reagovat. Jednotlivá rizika byla posouzena v tabulce č. 16.

Tabulka 16: Zhodnocení rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku					Stupeň rizika					Dopad
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fluktuace klíčových osob v průběhu projektu			X						X		12
Překročení plánovaného rozpočtu		X						X			6
Nedostatek financování	X									X	5
Nedostatek podpory ze strany vedení	X								X		4
Stávající zaměstnanci budou odmítat změny		X							X		8
Neaktuální informace v uvítací příručce		X						X			6
Nesplnění cílů projektu	X						X				2
Chybně sestavený adaptační plán			X							X	15

Zaměstnanci zodpovědní za adaptaci nebudou mít dostatek času na svou práci				X					X		16
--	--	--	--	---	--	--	--	--	---	--	----

Následně byla stanovena opatření vedoucí k eliminaci možných rizik.

Nízké riziko

Nesplnění cílů projektu

Pro tento projekt, který je zaměřený na zlepšení procesů přijímání a adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti je velmi důležité, aby jeho realizace probíhala v souladu s předem stanoveným plánem. V případě, že by některé části projektu neprobíhaly podle jeho plánu, je nutné včas nalézt příčinu tohoto problému, analyzovat ji a následně přijmout opatření, které povedou k jejímu odstranění.

Pro úspěch projektu by bylo zároveň velmi vhodné, aby jeho cíle byly dostatečně a srozumitelně komunikovány jak směrem k vedení společnosti, tak i s ostatními zaměstnanci, kterých se tyto změny mohou bezprostředně dotýkat. Pokud budou cíle projektu správně vysvětleny a předány, zaměstnanci je snáze přijmou a bude pro ně jednodušší tyto cíle následovat.

Střední riziko

Překročení plánovaného rozpočtu

Projekt má jasně stanovený rozpočet, který zohledňuje všechny položky spojené s jeho realizací. I přes tuto skutečnost existuje určité riziko, že by mohlo dojít ke zvýšení nákladů, konkrétně v souvislosti s pořízením uvítacích příruček pro nově nastupující zaměstnance. Tyto náklady se mohou zvýšit v případě rozšíření obsahu uvítací příručky nebo třeba pokud by docházelo k časté aktualizaci této příručky.

Aby se předešlo případným komplikacím s možným nárůstem nákladů, je vhodné již od začátku počítat s vytvořením určité finanční rezervy. Tato rezerva může sloužit jako záchranná síť a poskytnout potřebnou podporu v případě navýšení nákladů. Díky tomu lze riziko překročení plánovaného rozpočtu značně eliminovat.

Nedostatek financování

Projekt byl domluven a projednán přímo se společností, a proto je tedy logické, že společnost počítá i s finanční stránkou tohoto projektu. Každá změna s sebou nese určité finanční investice. Jelikož je cílem projektu dlouhodobé zlepšení v oblastech příjmu a adaptace nových zaměstnanců, nemyslím si, že by hrozilo velké riziko, že na tento projekt nebude vyčleněno dostatek financí.

Nedostatek podpory ze strany vedení

Jak již bylo zmíněno, tento projekt vznikl po domluvě přímo se společností a z tohoto důvodu si myslím, že by v průběhu jeho realizace nemělo dojít k nedostatku podpory ze strany vedení společnosti. Vedení společnosti je navíc dlouhodobě otevřeno novým nápadům a myšlenkám, které by mohly přispět ke zlepšení pracovního prostředí a každodenního fungování společnosti. Zaměstnanci jsou rovněž aktivně vedeni k podávání návrhů na zlepšení interních procesů. Proto si myslím, že navrhovaná opatření budou ze strany vedení pochopena a podpořena.

Neaktuální informace v uvítací příručce

V případě, že by ve společnosti došlo k jakýmkoliv změnám, které se týkají informací obsažených v uvítací příručce, je nutné na tyto změny včas reagovat a uvítací příručku aktualizovat. Cílem této uvítací příručky je pomoc novému zaměstnanci s orientací v zaměstnání a proto je její přesnost a aktuálnost velmi důležitá. Pokud by k této aktualizaci nedošlo, příručka by nové zaměstnance spíše zmátla, čímž by ztratila svou funkci a mohla tyto zaměstnance negativně ovlivnit.

Za předpokladu, že se některé důležité informace obsažené v uvítací příručce změní až poté, co nový zaměstnanec tuto příručku obdržel a není tedy možné tyto informace aktualizovat, je nutné na tuto skutečnost nezapomenout a tyto změny se zaměstnanci komunikovat jiným způsobem. Vhodným způsobem předání těchto změn by bylo například vysvětlení na týmové poradě, prostřednictvím e-mailu nebo pomocí jiných komunikačních prostředků, které společnost běžně používá.

Vysoké riziko

Fluktuace klíčových osob v průběhu projektu

Mezi osoby, které budou při realizaci tohoto projektu hrát klíčovou roli, patří zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za proces adaptace nově nastupujících zaměstnanců. Tito zaměstnanci mají rozsáhlé zkušenosti ze své předchozí praxe a obrovskou znalost interních procesů a firemního prostředí, a právě tato skutečnost znamená jejich velmi obtížnou nahraditelnost.

V souvislosti s klíčovými zaměstnanci je nutné věnovat pozornost jejich pracovnímu vytížení. V případě, že by došlo k jejich pracovnímu přetížení, mohlo by to tyto zaměstnance negativně ovlivnit a to nejen v oblasti jejich výkonnosti, ale také v jejich motivaci se na těchto změnách podílet. Pokud by docházelo k dlouhodobému přetížení klíčových zaměstnanců, mohlo by dokonce dojít k úplné ztrátě zájmu o projekt a v krajní situaci i k jejich odchodu ze společnosti. V případě takové situace by mohlo dojít k ohrožení plynulosti celého projektu či dokonce k nemožnému dosažení naplánovaných cílů.

Proto je velmi důležité s těmito zaměstnanci již od začátku aktivně komunikovat o zaváděných změnách a dostatečně jim vysvětlit možný přínos pro ně i pro společnost jako celek. Zároveň je vhodné nechat tyto zaměstnance vyjádřit jejich názor na tyto změny a případně upravit chystané kroky tak, aby jejich připomínky byly zohledněny, samozřejmě za předpokladu, že se jedná o připomínky racionálního charakteru.

Stávající zaměstnanci budou odmítat změny

Společnost, pro kterou je tento projekt zpracováván, je společností otevřenou každému nápadu či návrhu, který by mohl vést ke zlepšení jejího fungování nebo zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Navíc jak již bylo uvedeno v kapitole, která je věnována představení společnosti, zaměstnanci v této společnosti jsou často velmi mladí a právě mladší věkové skupiny jsou často otevřenější novým přístupům a ochotnější přijmout změnu v případě, že jim bude dostatečně srozumitelně vysvětlen přínos těchto změn.

Právě proto se domnívám, že pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je poměrně nízká. Alespoň tedy za předpokladu, že bude včas a kvalitně komunikován cíl projektu a jeho pravděpodobný dopad. Tato komunikace se současnými zaměstnanci bude klíčovým faktorem pro úspěšné přijetí těchto změn.

Extrémní riziko

Chybně sestavený adaptační plán

Tvorba adaptačního plánu představuje velmi náročný proces, který vyžaduje pečlivou přípravu. Při tvorbě těchto adaptačních plánů může dojít k mnoha nechtěným chybám, které mohou tento adaptační proces negativně ovlivnit. Těmito chybami mohou být například nevhodně zvolené zodpovědné osoby, které adaptaci nového zaměstnance nemohou věnovat dostatek času a pozornosti, dále pak nejasně nebo chybně definovaná činnost či její úplná absence, což může vést k nejistotě zaměstnance během adaptačního období. Zároveň může docházet ke špatně zvoleným termínům splnění těchto činností nebo k nedostatečnému přizpůsobení adaptačního plánu konkrétním potřebám zaměstnance nebo specifikům daného oddělení, čímž může celý proces ztratit účinnost.

Z těchto důvodů je nutné přistupovat k sestavování adaptačních plánů se zvýšenou opatrností a zodpovědností. Domnívám se, že by bylo vhodné si k tvorbě konkrétního plánu přizvat na pomoc i další zainteresované osoby, ideálně ty zaměstnance, kteří budou mít proces adaptace na starosti. Jejich předchozí zkušenosti by mohly značně pomoci při sestavování těchto adaptačních plánů. Zároveň je důležité, aby tyto adaptační plány byly pravidelně kontrolovány a v případě potřeby přizpůsobovány aktuálním podmínkám ve vybrané společnosti.

Zaměstnanci zodpovědní za adaptaci nebudou mít dostatek času na svou práci

V případě, že by zaměstnancům, kteří jsou pro realizaci tohoto projektu klíčovými, byla přidělena další práce nad rámec jejich běžných činností, mohlo by u těchto zaměstnanců dojít k přetížení. Taková situace by mohla negativně ovlivnit jejich schopnost plnit standardní pracovní povinnosti, které jsou zásadní pro správný chod společnosti. Dlouhodobé přetížení zaměstnanců může vést nejen k poklesu jejich výkonnosti, ale i k vyšší chybovosti a snížení motivace.

Abychom se vyhnuli těmto rizikům, bylo by vhodné dočasně změnit rozdělení pracovního zatížení převedením části rutinních činností těchto zaměstnanců na jiné kolegy z týmu, kteří k tomu mají kapacitu a dostatečné kompetence. Další možností, která by mohla zvýšit motivaci za vyšší pracovní nasazení, je nabídka placené práce přesčas. Důležité je rozdělit tuto zátěž rovnoměrně a brát ohledy na dlouhodobou výkonnost a pracovní spokojenost celého týmu.

8.6 Shrnutí

Tato kapitola byla věnována návrhu projektu, který se soustředí na zlepšení procesů příjmu a adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem tohoto projektu bylo vytvořit takové návrhy, které by pomohly společnosti překonat nedostatky identifikované v přechozí analytické části této práce. Na začátku této kapitoly jsem se zaměřila na formulaci konkrétních návrhů pro zlepšení těchto dvou procesů.

Pro každý jednotlivý návrh byla vytvořena orientační analýza nákladů, která slouží k odhadu finanční náročnosti realizace tohoto projektu. Dále pak byla provedena identifikace možných rizik, která by mohla v průběhu projektu nastat. U všech těchto rizik byla vypočtena závažnost a následně byla navržena opatření, která by mohla tyto rizika minimalizovat. V rámci časové analýzy projektu byl vypracován harmonogram jednotlivých činností a poté určena jeho kritická cesta.

Celkový návrh projektu, který je uveden v této kapitole, by měl pomoci ke zlepšení procesů příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti a tím i přispět k vytvoření lepšího pracovního prostředí pro nové zaměstnance. Osobně za nejdůležitější považuji sestavení adaptačního plánu a poskytování zpětné vazby novým zaměstnancům. Tyto návrhy mají největší šanci pozitivně ovlivnit celkový dojem nových zaměstnanců, zvýšit jejich spokojenost a motivaci, což by z dlouhodobého hlediska mohlo vést k nižší fluktuaci zaměstnanců v této společnosti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce byl návrh projektu na zlepšení procesů příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. V rámci analýzy byla vypracována literární rešerše, která se zabývala teoretickými poznatky z oblasti získávání a adaptace zaměstnanců, a poté byl proveden kvalitativní výzkum prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci v této společnosti.

Práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V první kapitole teoretické části byly vysvětleny pojmy lidský kapitál, personální útvar a činnosti tohoto útvaru. Práce byla dále věnována procesu získávání zaměstnanců a na závěr teoretické části byl vysvětlen proces adaptace zaměstnanců. Teoretická část práce byla zakončena shrnutím, které sloužilo jako teoretické východisko pro zpracování praktické části práce.

Praktická část práce byla věnována návrhu projektu na zlepšení procesu příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Ze začátku praktické části byla představena společnost, pro kterou byl tento projekt navrhován. Společnost byla v práci anonymizována a proto nebyl nikde v této práci uveden její název.

Dále byla v práci provedena analýza současného stavu těchto dvou procesů. Analýza vycházela z kvalitativního výzkumu, který byl proveden prostřednictvím rozhovorů s klíčovými zaměstnanci společnosti a dále byla provedena analýza vnitrofiremní dokumentace. Analýza současného stavu byla limitována nedostatkem dokumentace poskytnuté ze strany společnosti.

V poslední kapitole byl zpracován projekt na zlepšení procesů příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. V projektu byly formulovány konkrétní návrhy, které by mohly eliminovat nedostatky zjištěné v analytické části práce. Pro tyto návrhy byla provedena analýza nákladů, identifikována možná rizika a vytvořen harmonogram jednotlivých činností v rámci časové analýzy projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2023. *Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management*. 16th edition. London: KoganPage. ISBN 978-1-3986-0665-4.

ARMSTRONG, Michael, 2018. *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. Sixth edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8121-6.

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Brno: Lingea. ISBN 978-80-7508-621-1.

Assessment Centrum (AC), 2016. Online. Management Mania. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/assessment-centrum-ac>. [cit. 2025-02-27].

BANFIELD, Paul; KAY, Rebecca a ROYLES, Dean, 2018. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780198702825.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Online. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidi-v-organizacich-11284/>. [cit. 2025-02-16].

BEARDWELL, Julie, 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson. ISBN 9781292119564.

BOHOŇKOVÁ, Irma, 2022. *Manažer koučem: koučovací přístup při vedení lidí*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1873-9.

BULLARD, Eric, 2024. *Purposive sampling*. Online. EBSCO. Dostupné z: <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/purposive-sampling>. [cit. 2025-07-05].

Certification, © 2024. Online. GLOBAL ORGANIC TEXTILE STANDARD. Dostupné z: <https://global-standard.org/certification-and-labelling/certification>. [cit. 2025-03-02].

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. Zlín: AION CS. [cit. 2025-03-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: Zákony pro lidi.cz [online]. Zlín: AION CS. [cit. 2025-03-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

ČSOB, 2022. *Průvodce pro zaměstnavatele: Agenturní zaměstnávání*. Online. Průvodce podnikáním. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/agenturni-zamestnavani/>. [cit. 2025-02-24].

ČSOB, 2024. *Jak vést pracovní pohovor v souladu se zákonem*. Online. Průvodce podnikáním. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/pracovni-pohovor-v-souladu-se-zakonom/>. [cit. 2025-02-16].

ČSÚ, 2025. *Sociální síť*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/docs/107508/f4b58b28-0590-8033-8bcc-e1354ea82fdf/0620042406.pdf?version=1.0>. [cit. 2025-02-18].

DE ABREU, Gilberto, 2023. *Co je nasycení daty? Pochopíte její využití v kvalitativním výzkumu*. Online. Mindthegraph. Dostupné z: <https://mindthegraph.com/blog/cs/co-je-nasyceni-dat/>. [cit. 2025-07-05].

EISEL, Juraj, 2021. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text – příklady a návody)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s. ISBN 978-80-7408-215-3.

FRISCHMANN, Petr a ŽUFAN, Jan, 2017. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075527141.

HENDL, Jan, 2023. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Páté, přepracované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1968-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 9788072614301.

JANOUSEK, Radek, 2024. *Kam s ním?* Online. Kam s ním? Dostupné z: <https://www.kamsnim.cz/organization?lat=49.2263218&lng=17.642018>. [cit. 2025-03-02].

JONIAKOVÁ, Zuzana; GÁLIK, Rudolf; BLŠTÁKOVÁ, Jana a TARIŠKOVÁ, Natália, 2022. *Riadenie ľudských zdrojov*. 2. vydání. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-571-0512-1.

Kalkulace tiskovin online na pár kliknutí, © 2025. Online. WestPrint. Dostupné z: <https://westprint.cz/kalkulator->

[tiskovin?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwzYLABhD4ARIsALySuCRcvjtG-GeOc0CeTjg_M6Jr-FsrBdAnwwG0RY7_kpTS1GuFhyIpRpQaArAuEALw_wcB](https://www.expresta.cz/tisk-geoc0cetjg_m6jr-fsrbdanwwg0ry7_kpts1guFhyIpRpQaArAuEALw_wcB). [cit. 2025-04-10].

Kalkulačka ceny – brožury, 2025. Online. Expresta. Dostupné z: https://www.expresta.cz/tisk-brozur?_gl=1*li85o4q*_up*MQ..*_gs*MQ..*_ga*MjA3MTEzMzE4NS4xNzQ0OTAzMDgl*_ga_5Z2W837CM4*MTc0NDkwMzA4NC4xLjAuMTc0NDkwMzA5NC4wLjAuNzIyNDE5Nzky&gclid=Cj0KCQjwzYLABhD4ARIsALySuCSTxFHvpERKc6egsNAzUeyEA3dgmUvZNkDJ7jr8YB52M6cthXN9zAYaAh7xEALw_wcB. [cit. 2025-04-10].

KMOŠEK, Petr, 2018. *Máte svého Buddyho? Buddy systém v HR*. Online. Petr Kmošek. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/buddy-system-v-hr-praxi/>. [cit. 2025-02-26].

Kolik respondentů potřebuji na hloubkový rozhovor?, 2022. Online. Designdev. Dostupné z: <https://designdev.cz/kolik-respondentu-potrebuji-na-hloubkovy-rozhovor>. [cit. 2025-07-05].

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 9788074022821.

MATHIS, Robert L.; JACKSON, John Harold a VALENTINE, Sean, 2016. *Human resource management: essential perspectives*. Seventh edition. Australia: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-11524-8.

Metody výběru pracovníků, © 2025. Online. Aprofes. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/co-je-to-metody-vyberu-pracovniku/>. [cit. 2025-02-27].

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. ISBN 9788020027733.

NIKOLOPOULOU, Kassiani, 2023. *What Is Purposive Sampling? | Definition & Examples*. Online. Scribbr. Dostupné z: <https://www.scribbr.com/methodology/purposive-sampling/>. [cit. 2025-07-05].

NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry A. a WRIGHT, Patrick M., 2023. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 13e, International student edition. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-1-265-06401-3.

NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry A. a WRIGHT, Patrick M., 2022. *Fundamentals of human resource management*. Ninth edition. New York: McGraw Hill. ISBN 978-1-266-10793-1.

OEKO-TEX® STANDARD 100: the original safety standard, © 2025. Online. OEKO-TEX. Dostupné z: <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/oeko-tex-standard-100>. [cit. 2025-03-02].

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

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Online. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/leadership-management-development-2566/>. [cit. 2025-02-03].

PULVER, Clint, 2022. *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*. Online. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3481-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-se-stat-lidrem-pro-ktereho-lide-radi-pracuji-10968/>. [cit. 2025-02-15].

SALOMÃO, Angélica, 2023. *Jak vybrat správný typ vzorku pro váš výzkum*. Online. Mindthegraph. Dostupné z: <https://mindthegraph.com/blog/cs/typy-vzorkovani/>. [cit. 2025-07-05].

SALOMÃO, Angélica, 2023. *Polostrukturované rozhovory v kvalitativním výzkumu*. Online. Mindthegraph. Dostupné z: <https://mindthegraph.com/blog/cs/polostrukturovane-rozhovory-v-kvalitativni-vyzkumu/>. [cit. 2025-07-14].

SALOMÃO, Angélica, 2023. *Umění interpretace: Cesta tematickou analýzou*. Online. Mindthegraph. Dostupné z: <https://mindthegraph.com/blog/cs/tematicka-analyza/>. [cit. 2025-07-05].

SNELL, Scott A. a MORRIS, Shad S., 2019. *Managing Human Resources*. 18th Edition. Australia: Cengage Learning. ISBN 978-1-337-38962-4.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Online. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>. [cit. 2025-02-10].

TEGZE, Jan, 2024. *Jak najít práci v 21. století: strategie a tipy pro úspěšné hledání zaměstnání*. Online. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-5095-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-najit-praci-v-21-stoleti-12734/>. [cit. 2025-02-17].

Tisk brožury, © 2025. Online. MDprint. Dostupné z: https://mdprint.cz/brozury_ads.php?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwzYLABhD4ARIsALySuCQuV_nsYW-ibZJK24g5GMVqNulAeZRvUaOm7zDdJeqx7K8BX5FWcLcaAhsNEALw_wcB. [cit. 2025-04-10].

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Online. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/>. [cit. 2025-02-25].

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Online. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3675-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-management-lidskych-zdroju-11613/>. [cit. 2025-02-14].

WILTON, Nick, 2022. *An introduction to human resource management*. Fifth edition. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-5297-5370-7.

Woolmark Certification, © 2025. Online. Woolmark. Dostupné z: <https://www.woolmark.com/industry/certification/>. [cit. 2025-03-02].

ZAJKO, Marián; KATRENČÍK, Ivan a MAJERNÍK, Štefan, 2022. *Riadenie malých a stredných podnikov*. Bratislava: Slovenská technická univerzita v Bratislave. ISBN 978-80-227-5186-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma organizační struktury (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)	39
Obrázek 2: Celková doba projektu (Výstup programu QM pro Windows).....	76
Obrázek 3: Znázornění kritické cesty (Výstup programu QM pro Windows)	77
Obrázek 4: Síťový graf (Výstup programu QM pro Windows).....	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Průměrný evidenční počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (vlastní zpracování dle interních údajů firmy).....	40
Tabulka 2: Evidenční počet zaměstnanců na dohody konané mimo pracovní poměr (vlastní zpracování dle interních údajů firmy).....	41
Tabulka 3: Počet zaměstnanců na jednotlivých odděleních (vlastní zpracování dle interních údajů firmy)	41
Tabulka 4: Odpracovaná doba jednotlivých zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování dle interních údajů firmy)	42
Tabulka 5: Věk zaměstnanců (vlastní zpracování dle interních údajů firmy)	42
Tabulka 6: Průměrné tržby na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování dle interních údajů firmy)	43
Tabulka 7: Údaje o respondentech (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 8: Příklad úkolů pro adaptační plán (Vlastní zpracování na základě rozhovorů se zaměstnanci)	73
Tabulka 9: Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 10: Průměrné hodinové hrubé mzdy jednotlivých zaměstnanců (Vlastní zpracování na základě informací od personalistky)	78
Tabulka 11: Cenová kalkulace pro tisk příručky (vlastní zpracování)	79
Tabulka 12: Jednorázové náklady na zavedení změn (vlastní zpracování)	81
Tabulka 13: Náklady na změny jednoho nového zaměstnance (vlastní zpracování)	81
Tabulka 14: Matice rizik (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 15: Skóre rizik (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 16: Zhodnocení rizik (vlastní zpracování)	83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky k rozhovorům

Příloha P II: Návrh směrnice

Příloha P III: Přepisy rozhovorů

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY K ROZHOVORŮM

Vážená paní/Vážený pane,

dovolte, abych Vás tímto požádala o zodpovězení několika otázek, které se zabývají příjmem a adaptací ve vaší společnosti. Jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Fakultě managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Rozhovor slouží k získání podkladů pro zpracování diplomové práce. Cílem je pouze výzkum, při zpracování a použití vašich odpovědí bude zachována anonymita a ochrana dat.

Tímto bych Vám předem chtěla poděkovat za Váš čas a spolupráci.

Otázky pro zaměstnance

1. Umožnil Vám zaměstnavatel předem nahlédnout do pracovní smlouvy a její případné individuální úpravy?
2. Kdy jste podepisoval/a pracovní smlouvu? (první den, před nástupem,...)
3. Komunikoval s Vámi někdo v období před nástupem? Pokud ano, jak? Pokud ne, kontaktoval/a jste je sám/sama?
4. Jaký byl Váš dojem z komunikace s firmou?
5. Byly pro Vás informace, které jste obdržel/a před nástupem dostačující?
6. Souhlasíte s tím, že Vám bylo dostatečně vysvětleno, co je náplní Vaší práce?
7. Jak probíhal Váš první pracovní den (týden)?
8. Bylo pro Vás v první pracovní den připraveno Vaše pracovní místo?
9. Jaké školení nebo materiály jste na začátku obdržel/a? Byly pro vás dostačující?
10. Cítil/a jste se ve firmě vítaný/á?
11. Měl/a jste se vždy na koho obrátit v případě jakéhokoliv dotazu či problému?
12. Byl Vám v rámci adaptace přidělen zkušenější kolega, který by Vám s adaptací pomáhal?
13. Byl/a jste po nástupu seznámen/a s tím, kdo je za co zodpovědný a na koho se můžete obrátit, i v rámci jiných týmů?
14. Seznámil Vás zaměstnavatel při nástupu s posláním a hodnotami společnosti?

15. Víte, kde hledat všechny důležité informace (návodů, směrnic, informací o organizaci, kontakty,...)?
16. Měl/a jste po Vašem nástupu naplánované zaškolování?
17. Byl/a jste při nástupu do společnosti seznámen/a s průběhem a délkou adaptačního procesu?
18. Obdržel/a jste plán adaptace a informační materiály?
19. Kdo se aktivně účastnil Vaší adaptace? (nadřízený, personalista, mentor, nejbližší kolegové)
20. Má firma nějaké neformální aktivity, které vám pomohly se začlenit? (Pokud ne uvítal/a byste je?)
21. Bylo něco, co vám v začátcích chybělo? (lepší školení, jasnější instrukce)?
22. Proběhlo u Vás nějaké vyhodnocení adaptačního procesu?
23. Probíhaly u Vás v rámci adaptace hodnotící pohovory? (průběžné, závěrečné) Pokud ano, tak s kým a jak často?
24. Jak dlouho vám trvalo než jste se v práci cítil/a jistě?
25. Kdybyste mohl/a něco změnit v procesu příjmu a adaptace zaměstnanců, co by to bylo?
26. Doporučil/a byste firmu známým na základě vlastních zkušeností? (Proč? Proč ne?)

Otázky pro vedoucí pracovníky

1. Podílíte se na procesu přijímání nového zaměstnance?
2. Jakým způsobem rozhodujete, koho přijmout? Je rozhodnutí kolektivní nebo má poslední slovo manažer?
3. Umožňujete svým zaměstnancům předem nahlédnout do pracovní smlouvy a její případné individuální úpravy?
4. Kdy ve vaší společnosti obvykle dochází k podpisu pracovní smlouvy? (první den, před nástupem,...)
5. Využívá vaše společnost zaměstnance na DPP, DPČ? Pokud ano, do jakých pozic?

6. Komunikujete se zaměstnancem v období před nástupem? Pokud ano, jak a o čem, pokud ne, proč?
7. Řeší se ve vaší společnosti nějakým způsobem adaptace nových zaměstnanců, popřípadě adaptace při změně pozice, návratu z rodičovské? Pokud ano, jakým způsobem?
8. Jakým způsobem podporujete nové zaměstnance, aby se co nejrychleji adaptovali a začali být produktivní?
9. Kdo se aktivně účastní adaptace nového zaměstnance?
10. Snažíte se nějakým způsobem v průběhu adaptace minimalizovat stres a nervozitu nového zaměstnance? Pokud ano, jakým?
11. Když přijde nový zaměstnanec, přivedli jste je na oddělení a seznámili se všemi ostatními kolegy, aby věděl, na koho se kdy může obrátit?
12. Máte připravená nějaká školení pro nové zaměstnance?
13. Seznamujete nové zaměstnance s tím, kdo je za co zodpovědný i v rámci jiných týmů?
14. Seznamujete nové zaměstnance s posláním společnosti?
15. Ví vaši zaměstnanci, kde hledat všechny důležité informace (návody, směrnice, informace o organizaci, kontakty,...)?
16. Jak často poskytujete novému zaměstnanci zpětnou vazbu? Jakými způsoby?
17. Jak dlouho probíhá adaptace a liší se na konkrétních pozicích?
18. Používáte nějaké aktivity nebo nástroje pro budování týmové soudržnosti?
19. Komunikujete se zaměstnancem další plány rozvoje i po skončení adaptace?
20. Věnuje se Vaše společnost vyhodnocení adaptačního procesu, aby došlo k identifikaci nedostatků?
21. Probíhají v rámci adaptace hodnotící pohovory? (průběžné, závěrečné) Pokud ano, tak s kým a jak často?

PŘÍLOHA P II: NÁVRH SMĚRNICE

Směrnice upravující přijímání zaměstnanců

Článek 1

Účel směrnice

- (1) Tato směrnice stanovuje postup pro přijímání nových zaměstnanců.
- (2) Cílem této směrnice je zajistit rovný přístup pro všechny nově nastupující zaměstnance.

Článek 2

Závaznost a odpovědnost

- (1) Směrnice se vztahuje na všechny nové zaměstnance přijímané do pracovního poměru.
- (2) Za řádný průběh přijímacího řízení zodpovídají:
 - Zaměstnanec HR oddělení
 - Vedoucí zaměstnanec
- (3) Zaměstnanec HR oddělení zajišťuje odbornou součinnost při přijímacím řízení, odpovídá za dodržování předpisů souvisejících s přijímacím řízením v souladu se zákoníkem práce.
- (4) Vedoucí zaměstnanci jsou povinni seznámit podřízené zaměstnance s vydáním této směrnice.
- (5) Všichni zaměstnanci jsou povinni se samostudiem seznámit s obsahem této směrnice.
- (6) Kontrolou této směrnice a její průběžnou aktualizací je pověřen zaměstnanec HR oddělení společnosti.

Článek 3

Postup při přijímání nového zaměstnance

- (1) Pokud zaměstnanec akceptuje nabídku, zaměstnanec HR oddělení informuje nastupujícího zaměstnance procesu potřebnému k nástupu na pracovní pozici.
- (2) Zaměstnanec je v rámci nástupního procesu povinen doložit:
 1. Občanský průkaz
 2. Průkaz zdravotní pojišťovny
 3. Číslo účtu pro zasílání mzdy
 4. Doklady o dosaženém vzdělání

5. Zápočtový list z předchozího zaměstnání, případně potvrzení z úřadu práce, za předpokladu, že se nejedná o absolventa
 6. Výpis ze zdravotnické dokumentace
- (3) Zaměstnanec před uzavřením pracovní smlouvy absolvuje vstupní lékařskou prohlídku u smlouveného poskytovatele.
 - (4) Zaměstnanec HR oddělení zaregistruje zaměstnance do interního systému společnosti.
 - (5) Vedoucí zaměstnanec je povinen seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy, pracovními a mzdovými podmínkami, stanovení a rozvržení pracovní doby.
 - (6) Zaměstnanec HR oddělení seznámí zaměstnance s údaji o mzdě, odměňování, splatnosti mzdy, termínu výplaty mzdy, způsobu vyplácení mzdy, nároku na dovolenou.
 - (7) Za přípravu pracovní smlouvy je odpovědný zaměstnanec HR oddělení společnosti. Pracovní smlouva je vždy uzavřena v den nástupu zaměstnance do zaměstnání.
 - (8) Pracovní smlouva obsahuje:
 - a. Druh práce, na který je zaměstnanec přijímán
 - b. Místo výkonu práce
 - c. Den nástupu do zaměstnání
 - d. Další podmínky pracovního poměru

Článek 4

Závěrečné ustanovení

- (1) Výkladem této směrnice a její aktualizací je pověřen zaměstnanec HR oddělení.
- (2) Kontrolu dodržování této směrnice vykonává zaměstnanec HR oddělení.
- (3) Tato směrnice nabývá platnosti dnem podpisu.
- (4) Tato směrnice nabývá účinnosti dnem podpisu.

Směrnice upravující adaptaci zaměstnanců

Článek 1

Účel směrnice

- (1) Tato směrnice stanovuje postup adaptace nového zaměstnance do společnosti.
- (2) Cílem adaptačního procesu je maximálně podpořit nového zaměstnance v úspěšném zvládnutí zkušební doby, tj. v zapracování na pracovním místě, v orientaci na pracovišti a zapojení se do pracovního kolektivu.

Článek 2

Závaznost a odpovědnost

- (1) Za správný průběh adaptačního procesu nového zaměstnance odpovídá vedoucí zaměstnanec oddělení.
- (2) Vedoucí zaměstnanci jsou povinni seznámit podřízené zaměstnance s vydáním této směrnice.
- (3) Vedoucí zaměstnanci jsou povinni proškolit podřízené zaměstnance v rozsahu nutném pro jejich funkce.
- (4) Kontrolou této směrnice a její průběžnou aktualizací je pověřen zaměstnanec HR oddělení společnosti.

Článek 3

Adaptační proces

- (1) Přímý nadřízený nového zaměstnance připraví adaptační plán, se kterým je zaměstnanec seznámen nejpozději do tří pracovních dnů od jeho nástupu na pozici.
- (2) Adaptační plán musí minimálně obsahovat jméno a příjmení, označení pracovního místa, datum nástupu, jméno školitele, cíle nebo úkoly v průběhu adaptace, termíny splnění cílů nebo úkolů, datum ukončení adaptačního procesu.
- (3) Vyhodnocení adaptačního plánu probíhá nejméně dvakrát za měsíc. Vyhodnocení se uskutečňuje formou rozhovoru mezi zaměstnanec a vedoucím pracovníkem, případně za účasti zaměstnance HR oddělení společnosti.
- (4) K úpravě adaptačního plánu může dojít při průběžném hodnocení adaptace. Jednotlivé cíle nebo úkoly mohou být přizpůsobeny, případně mohou být stanoveny nové. V případě změn musí být tato skutečnost odsouhlasena jak zaměstnancem, tak jeho vedoucím.
- (5) Za vyhodnocení adaptačního plánu je odpovědný přímý vedoucí nového zaměstnance.

Článek 4

Závěrečná ustanovení

- (1) Výkladem této směrnice a její aktualizací je pověřen zaměstnanec HR oddělení.
- (2) Kontrolu dodržování této směrnice vykonává zaměstnanec HR oddělení.
- (3) Tato směrnice nabývá platnosti dnem podpisu.
- (4) Tato směrnice nabývá účinnosti dnem podpisu.

PŘÍLOHA P III: PŘEPISY ROZHovorŮ

Kompletní přepisy rozhovorů jsou k dispozici na tomto odkazu:

https://docs.google.com/document/d/1yZbocJU_qKeu3xf5lVQIc3e-skPCJog/edit?usp=sharing&ouid=105171971419838280364&rtpof=true&sd=true