

# **Projekt zkvalitnění adaptace zaměstnanců ve vybrané výrobní společnosti**

Bc. Viktoriya Syuhay

---

Diplomová práce  
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Viktoriya Syuhay**  
Osobní číslo: **M17653**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zkvalitnění adaptace zaměstnanců ve vybrané výrobní společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma adaptace zaměstnanců.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného adaptačního procesu ve vybrané výrobní organizaci.
- Zpracujte projekt na zkvalitnění adaptačního procesu ve vybrané společnosti.
- Projekt zhodnoťte z hlediska nákladů a rizik.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- DESSLER, Gary. *Human Resource Management*. 13th ed. Boston: Prentice Hall, 2013, 719 s. ISBN 978-0-13-266821-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Matošková, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské 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,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Viktoriya Syuhay

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou adaptačního procesu ve výrobní společnosti. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, způsobu přijímání zaměstnanců a jejich adaptace. Cílem praktické části práce bylo provést analýzu současného stavu ve společnosti a zjistit spokojenost zaměstnanců se současným procesem adaptace. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že noví zaměstnanci mají zájem o větší informovanost a více materiálů, které by jim usnadnily orientaci ve společnosti. Následně byl navržen projekt, který se zabýval vytvořením organizační normy, příručky pro zaměstnance a hodnotících formulářů adaptačního procesu. Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. U časové analýzy byla použita metoda kritické cesty a Ganttův diagram. Délka projektu byla stanovena na 149 pracovních dní a náklady byly vyčísleny na 85 650 Kč.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, adaptace, zaměstnanci, přijímání zaměstnanců, personalista

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the issue of adaptation process in the manufacturing company. The theoretical part explains terms related to human resource management, method of recruiting employees and their adaptation. The aim of the practical part was to analyze the current situation in the company and to determine employee's satisfaction with the current process of adaptation. Based on a questionnaire survey was found that new employees are interested in greater awareness and more materials that would facilitate orientation in the company. Subsequently, a project was proposed to deal with creation of organizational standard, an employees' manual and evaluation forms of the adaptation process. The project was subjected to the time, cost and risk analysis. The critical path method and the Gantt diagram were used for the time analysis. The project was set to 149 working days and costs were calculated at CZK 85,650.

Keywords: human resource management, adaptation, employee's, recruitment, HR manager

“Neříkej, že nemůžeš, když nechceš. Protože přijdou velmi brzy dny, kdy to bude daleko horší. Budeš pro změnu chtít a pak už nebudeš moci.“ – Jan Werich

Děkuji vedoucí mé práce Ing. Janě Matoškové, PhD., za její odborné rady a čas, který mi věnovala při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti, která mi umožnila realizovat výzkum a poskytla potřebná data, zejména personálnímu úseku.

Také bych ráda poděkovala Ing. Zdeňku Novobilskému, za jeho podporu během studia.

Zároveň touto cestou bych chtěla poděkovat mé rodině a přáteli, kteří mi byli velkou oporou během celé doby studia.

## Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
<b>2 ZABEZPEČOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY PRO ORGANIZACI</b> .....	<b>14</b>
<b>3 ADAPTACE PRACOVNÍKA</b> .....	<b>18</b>
3.1.1 PRACOVNÍ ADAPTACE A SOCIÁLNÍ ADAPTACE .....	19
3.1.2 ADAPTACE NA FIREMNÍ KULTURU .....	20
<b>3.2 ŘÍZENÍ PROCESU ADAPTACE</b> .....	<b>21</b>
3.2.1 OBLASTI ADAPTACE .....	21
3.2.2 SUBJEKTY ADAPTAČNÍHO PROCESU .....	22
3.2.3 OBJEKTY .....	23
3.2.4 CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	23
3.2.5 NÁSTROJE ŘÍZENÍ PROCESU ADAPTACE.....	24
<b>3.3 VYHODNOCOVÁNÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU</b> .....	<b>28</b>
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>30</b>
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>32</b>
<b>5.1 STRUKTURA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>32</b>
5.1.1 PERSONÁLNÍ ÚSEK SPOLEČNOSTI.....	33
<b>6 ANALÝZA POČTU ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>35</b>
<b>6.1 MÍRA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>38</b>
<b>6.2 PRODUKTIVITA PRÁCE</b> .....	<b>38</b>
<b>6.3 TRŽBY A OSOBNÍ NÁKLADY</b> .....	<b>39</b>
<b>6.4 NEMOCNOST</b> .....	<b>40</b>
<b>6.5 VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>41</b>
<b>6.6 VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>43</b>
<b>7 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>44</b>
<b>8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>47</b>
<b>8.1 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ</b> .....	<b>47</b>
<b>8.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>48</b>
<b>9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>53</b>
<b>10 PROJEKT</b> .....	<b>55</b>
<b>10.1 CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU</b> .....	<b>55</b>
<b>10.2 KLÍČOVÉ AKTIVITY</b> .....	<b>55</b>



10.2.1 VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍ NORMY .....	56
10.2.2 SDĚLOVÁNÍ INFORMACÍ BUDOUCÍMU ZAMĚSTNANCI.....	56
10.2.3 NÁSTUP ZAMĚSTNANCE.....	57
10.2.4 VYTVOŘENÍ FORMULÁŘŮ ADAPTAČNÍHO PLÁNU .....	58
10.2.5 VYTVOŘENÍ PŘÍRUČKY PRO NOVÉHO ZAMĚSTNANCE.....	59
10.2.6 VYTVOŘENÍ HODNOTÍCÍCH FORMULÁŘŮ PRO HODNOCENÍ ADAPTACE .....	60
<b>10.3 MATICE ODPOVĚDNOSTÍ.....</b>	<b>60</b>
<b>10.4 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>63</b>
<b>10.5 ČASOVÝ HARMONOGRAM.....</b>	<b>68</b>
<b>10.6 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>70</b>
<b>11 SHRUTÍ PROJEKTU .....</b>	<b>75</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>83</b>

## ÚVOD

Pro každou společnost jsou tvůrcem hodnot zaměstnanci, kteří jsou nezaměnitelní díky svým schopnostem. Právě jejich náboru by mělo být věnováno dostatek času. Úspěšným výběrem kvalifikovaných zaměstnanců může být zajištěn rychlejší rozvoj společnosti a konkurenceschopnost. V opačném případě může docházet k navyšování nákladů na rozvoj a vzdělání pracovníků.

Tématem této diplomové práce je projekt zkvalitnění adaptace nových zaměstnanců ve vybrané výrobní společnosti. Společnost je na trhu od roku 1995 a věnuje se modernizaci vojenské techniky. Produkty, které firma nabízí jsou specifické a náročné na výrobu, z čehož vyplývá, že samotný výběr, a následně i adaptační proces může být náročný. Náročnost výroby spočívá ve specifčnosti postupů, které jsou případ od případu jedinečné, a právě pracovníci musí danému odvětví rozumět.

Práce si klade za cíl, nastavit takový adaptační program v dané společnosti, který usnadní nejen orientaci nového pracovníka, ale pomůže také rychle dosahovat požadovaných výkonů a přispívat ke zvýšení produktivity společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to jsou teoretická a praktická. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s tématem řízení lidských zdrojů a adaptace, a jsou porovnány pohledy jednotlivých autorů na danou problematiku za pomoci dostupné literatury. Tato část se zaměřuje na proces plánování, získávání, výběrů a přijímání pracovníků, jakožto na procesy předcházející fázi adaptace. Dále teoretická část obsahuje kapitoly, které se zabývají detailnějším seznámením s procesem adaptace, a to se subjekty a objekty, s cíli a nástroji, a s adaptačním plánem. Daná část je zakončena kapitolou zabývající se vyhodnocením adaptačního procesu.

Praktická část je zaměřená na představení společnosti a na analýzu současného stavu. Jsou okomentovány jednotlivé personální ukazatelé, související s tématem adaptace, a také je zde popsán současný způsob přijímání zaměstnanců. Obsahem této části je také dotazníkové šetření týkající se spokojenosti zaměstnanců s procesem jejich adaptace. Na základě provedené úvodní analýzy a výsledků z dotazníkového šetření je navržen projekt ke zefektivnění stávajícího adaptačního procesu, zaměřeného na podporu produktivity nových zaměstnanců. V projektu jsou vymezené klíčové aktivity, nákladová analýza, časový harmonogram a riziková analýza.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout projekt zkvalitnění adaptace ve výrobní společnosti, který povede ke zvýšení pracovních výkonů zaměstnanců. Pro dosažení hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem je seznámení se s problematikou řízení lidských zdrojů, s přijímáním zaměstnanců, a s adaptačním procesem na základě dostupné literatury. Tento cíl je zaměřený zejména na pochopení samotné problematiky.

Druhým dílčím cílem je zpracování analytické části. V úvodu dané části je představená společnost a personální úsek, zabývající se přijímáním zaměstnanců. Součástí je i rozbor struktury zaměstnanců, který je graficky zpracován na základě interních materiálů společnosti. V této části jsou zkoumány i další ukazatele, kterými jsou fluktuace, nemocnost, produktivita práce či osobní náklady. Tyto hodnoty jsou zobrazovány v tabulkách, a ve sloupcových, spojnicových a výsečových grafech. Všechny ukazatele jsou následně okomentovány.

Třetím dílčím cílem je získávání informací o procesu přijímání a o procesu adaptace. Pro dosažení tohoto cíle je využito dotazníkové šetření, viz kapitola 8, na základě kterého, potřebné informace budou získány přímo od zaměstnanců. Všechna získaná data jsou vyhodnocena a graficky zobrazena. Výsledky dotazníků jsou zobrazeny ve sloupcových a výsečových grafech. Dále pro sběr dat jsou použity rozhovory s pracovníky personálního úseku.

Výstupem práce je projekt, který je navržený na základě informací získaných z analytické části. V projektu jsou stanovené klíčové aktivity, které jsou hlavním prostředkem k dosažení hlavního cíle. Dále jsou zde vymezené odpovědnosti za jednotlivé aktivity pomocí metody RACI. Jedná se o metodu, která slouží pro přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob na určitém projektu či jiném úkolu. Součástí projektu je nákladová analýza pro vyčíslení nákladů na jednotlivé aktivity. Délka trvání projektu je stanovena pomocí Ganttova diagramu a pomocí síťové analýzy. Pro eliminaci rizik je provedená riziková analýza, která obsahuje kombinaci pravděpodobnosti výskytu určité události a její dopad. Úroveň rizik pro jednotlivé aktivity je znázorněna za použití metody Semaforu.

Všechny důležité informace, potřebné pro plánování projektu jsou zpracovány do logického rámce, který se nachází v příloze P VI.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, proto je zapotřebí nejprve vysvětlit pojmy týkající se této problematiky. Armstrong (2014, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Řízení lidských zdrojů podle něj se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Obdobně Duda (2008, s. 7) na řízení lidských zdrojů pohlíží jako na část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Poukazuje, že lidské zdroje pro podnik představují ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Dle Desslera (2013, s. 4) je řízení lidských zdrojů proces získávání, školení, oceňování zaměstnanců a jejich účast na pracovních vztazích a bezpečnosti. Koubek (2007, s. 15) tvrdí, že řízení lidských zdrojů je jádrem organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Dle Němce (2014, s. 9) jde o jednu z oblastí řízení organizace, která se zaměřuje na účelné a účinné využití lidí v pracovním procesu za účelem dosažení očekávaných cílů organizace. Všeobecně lze tedy konstatovat, že řízení lidských zdrojů se týká všeho, co souvisí s pracovníky v organizaci.

Řízení lidských zdrojů musí plnit určité cíle. Dle Armstronga (2015, s. 48) mezi tyto cíle, patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Armstrong na jednotlivé cíle pohlíží spíše jako na kvalitativní stránky lidských zdrojů, kdežto Kleibl (2001, s. 5) uvádí jako hlavní cíl, zabezpečení kvantitativních stránek lidských zdrojů, což jsou počty, věková a profesní struktura a formální kvalifikace. Dle Kleibla (2001, s. 5) stanovení cílů vychází z vývojových trendů a jejich dopadu na činnost firmy. K tomu, aby firma mohla plnit úspěšně svoje cíle je žádoucí dosáhnout souladu mezi posláním, strategií, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů.

Jako synonymum k řízení lidských zdrojů se často používá termín personální řízení. V souladu s tím dle Kociánové (2010, s. 9) personální řízení je oblast, která se zabývá pracovníky a hlavním cílem je optimální využívání potencialů lidí a investic do nich k dosahování cílů organizace. Nicméně Koubek (2007, s. 15) uvádí, že řízení lidských zdrojů od personálního řízení odlišují tři klíčové znaky:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly v organizaci, což jsou především vnější ekonomické podmínky, trh práce, životní způsob, sociální rozvoj apod.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, což znamená, že stále více pravomocí a rozhodování přechází na vedoucí pracovníky, kteří mají bližší přístup k jednotlivým zaměstnancům než personální úsek.

Tyto odlišnosti, které uvádí Koubek zdůrazňují i jiní autoři píšící o této problematice, např. Armstrong (2010), nebo Horváthová (2011).

Dvořáková (2012, s. 6) uvádí, že řízení lidských zdrojů se liší od personálního řízení důrazy a přístupy k personální práci a zejména květnatou rétorikou o souladu zájmu managementu a zaměstnanců, což z části odpovídá znakům, které uvádí Koubek (2007, s. 15).

## 2 ZABEZPEČOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY PRO ORGANIZACI

Jednou z významných personálních činností je zabezpečení pracovní síly pro organizaci, související s nástupem nového pracovníka do zaměstnání. Právě s touto činností souvisí téma této diplomové práce.

Zabezpečování pracovní síly pro organizaci tvoří procesy, jako jsou plánování potřeby pracovníků, získávání, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a řízení adaptace (Koubek, 2007).

Armstrong (2007, s. 343) uvádí, že obecným cílem zabezpečování pracovní síly pro organizaci je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Dle Koubka (2007, s. 189) pracovní sílu pro organizaci lze zabezpečit i nástupem stávajícího pracovníka na jinou pracovní pozici. V tomto případě, kromě počátečních procedur souvisejících s nástupem, je třeba provést i další kroky, které vznikají přechodem stávajícího pracovníka.

První fází zabezpečení pracovní síly je plánování potřeby pracovníků. Koubek (2007, s. 95) uvádí, že plánování potřeby pracovníků je plánováním pracovních míst, tedy plánování poptávky po pracovních silách. Armstrong (2007, s. 305) definuje, že personální plánováním stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace, s čímž se shoduje i Kociánová (2010, s. 73) a uvádí, že důležitým východiskem pro personální plánování jsou kvalitní informace, které umožňují formulovat reálné cíle a faktory, které dosažení těchto cílů ovlivňují. Podobně i Dvořáková (2012, s. 120) personální plánování definuje jako procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Tyto plány jsou odvozovány z plánů organizace a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb. I když tyto plány nemohou být zcela přesné, poskytují však cenné indikátory pro získávání pracovníků. Uvedení autoři se shodují na funkci plánování potřeby pracovníků, případně definují i východiska pro dosažení jednotlivých cílů.

Při personálním plánování jedním z úkolů je odpovědět na otázky:

- a) Jaké pracovníky bude organizace potřebovat a v jakém množství?
- b) Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?
- c) Kolik z nich pracuje již v současné době? (Koubek, 2007, s. 95)

Součástí procesu plánování je i periodická kontrola a vyhodnocování plánu. Plánování také musí poskytovat dostatečný prostor pro pružnou reakci na požadavky trhu a musí být připraveno na změny. Proto je běžnou součástí plánování úprava plánů (Koubek, 2007, s. 102).

Jako každý proces i plánování má stanovené cíle, a typickými cíli jsou:

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- předcházet problémům souvisejícím s potencionálním přebytkem nebo nedostatkem lidí;
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu, a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí;
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků;
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce (Armstrong, 2007, s. 309).

Druhou fází zabezpečení pracovní síly je získávání pracovníků. Koubek (2007, s. 126) získávání pracovníků definuje jako činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Dvořáková (2012, s. 145) pohlíží na získávání zaměstnanců jako na personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Obdobně i Němec (2014, s. 49) uvádí, že účelem je oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce. Jde o dvoustrannou záležitost, kdy na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu, a na druhé straně vystupují potencionální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Dle Kociánové (2010, s. 79) je získávání pracovníků klíčovou personální činností, která zajišťuje kvalitu lidí vstupujících do organizace. Jedná se o klíčovou fázi formování pracovní síly organizace, která rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek, 2007, s. 126).

Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, u nichž si poté bude organizace vybírat vyhovujícího pracovníka (Kociánová, 2010, s. 79).



Kleibl (2001, s. 27-33) poukazuje na to, že organizace si může vybrat ze široké palety metod pro získávání pracovníků a efektivnost těchto metod závisí na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích a kvalitě připravených činností pro získání pracovníka. Mezi metody získávání můžeme zařadit:

- nabídku práce zveřejněnou na úřadu práce nebo na internetu;
- podnikovou vývěsku;
- inzerce v tisku či rozhlas;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- veletrhy a burzy práce;
- zprostředkovatelské agentury;
- outplacementové agentury;
- headhuntingové společnosti (Kleibl, 2001, s. 27-33).

Duda (2008, s. 64) zařazuje mezi metody získávání pracovníků i vnitřní zdroje, návrat bývalých pracovníků nebo doporučení vlastních pracovníků.

Třetí fází zabezpečení pracovní síly je předvýběr. Dle Dvořákové (2012, s. 151) se jedná o důležitou fázi, jejíž obsahem je rozbor materiálů o uchazečích, které jsou hodnoceny s cílem vytipovat užší skupinu žadatelů a pozvat je k výběrovému pohovoru. S touto myšlenkou se ztotožňuje i Duda (2008, s. 66), který poukazuje na to, že předvýběr slouží k redukování počtu uchazečů a vyřazení kandidátů, kteří nespĺňují potřebná kritéria a jehož cílem je také zjistit jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký má zájem o nabízenou práci.

Čtvrtou fází zabezpečení pracovní síly je výběr pracovníků. Dvořáková (2012, s. 150) výběr zaměstnanců definuje jako personální činnost, která navazuje na získávání pracovníků a jejíž úkolem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, které budou nejen výkonné, ale rovněž budou pracovat pro zaměstnavatele po dobu, která se u nich očekává. Jedná se o proces sbírání a hodnocení informací a o proces porovnávání s jinými uchazeči.

Koubek (2007, s. 166) uvádí, že důležitým úkolem výběru je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i organizaci. Obdobně dle Němce (2014, s. 53) je účelem výběru rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce.

Pátou fází pro zabezpečení pracovní síly je přijímání zaměstnanců. Dle Kociánové (2010, s. 128) jde o personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance, s čímž souhlasí i Němec (2014, s. 56).

Koubek (2007, s. 189) přijímání pracovníků definuje jako řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán, a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci. Jde tedy o to, že po nástupu nového pracovníka jsou vymezeny postupy související s počáteční fází jeho pracovního poměru.

Poslední fází pro zabezpečení pracovní síly je řízení procesu adaptace pracovníka.

### 3 ADAPTACE PRACOVNÍKA

Pojem adaptace obecně znamená schopnost organismu přizpůsobit se životnímu prostředí. Na adaptaci je možné pohlížet z různých úhlů, jako jsou umělecký, psychologický, biologický či sociální (Everesta, © 2013). Vzhledem k tématu dané práce bude adaptace vymezena se sociálního a psychologického hlediska.

Adaptaci z psychologického hlediska lze rozdělit na aktivní a pasivní přizpůsobování se. Jedná se o schopnost snášet změny a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám prostředí. Sociální adaptace probíhá na společenské úrovni, kdy se jedná o vzájemné působení mezi jednotlivcem a skupinou, v jehož průběhu dochází k harmonizaci požadavků a očekávání (Everesta, © 2013).

Adaptace u lidí dle Kociánové (2010, s. 130) je rozdílná, což znamená, že lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptace závisí nejen na osobních předpokladech, ale je determinována i sociálními podmínkami. U každého nového pracovníka má adaptace individuální průběh, neboť je ovlivněna samotným člověkem, jeho zkušenostmi a pracovními dovednostmi. Odráží se zde také skutečnost, že je tento člověk ovlivněn předchozím pracovním prostředím a na novou pozici vstupuje s jistými očekáváními a ambicemi. Tyto očekávání se mohou změnit během krátkého období, neboť nový zaměstnavatel klade na pracovníka vlastní nároky, které vyplývají z dané pracovní činnosti (Nový, s. 2006).

Nový (2006, s. 153) adaptaci rozděluje na čtyři fáze, a to jsou:

1. **přípravná fáze**, která zahrnuje období před změnami podmínek;
2. **fáze globální orientace**, která nastupuje počátkem působení nových podmínek;
3. **fáze uvědomělé orientace** probíhající ve chvíli, kdy si člověk začíná uvědoměle přetvářet vztah ke změněným podmínkám;
4. **fáze zvládnutí nových požadavků prostředí**, jenž je výsledkem procesu adaptace.

Dle Nového (2006, s. 153) termín adaptace zahrnuje předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího prostředí, proces změn postihující interakci člověka s prostředím a jeho výsledný stav.

Němec (2014, s. 60) na adaptaci pohlíží, jako na procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání.

### 3.1.1 Pracovní adaptace a sociální adaptace

Dle Šikýře (2012, s. 110) pracovní adaptace začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce a končí rozhodnutím manažera, například po uplynutí zkušební doby, kdy přijatý pracovník musí být připraven vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu v souladu se strategickými cíli organizace. Urban (2013, s. 55) potvrzuje myšlenku, že pracovní adaptace začíná dnem nástupu a může končit ukončením zkušební doby, avšak není to podmínkou.

Nový (2006, s. 155) uvádí, že adaptace pracovníka probíhá ve dvou základních rovinách:

- v rovině pracovní adaptace;
- v rovině sociální adaptace.

Jelikož je pracovní proces společenským procesem, je proto adaptace na práci úzce spjata s adaptací sociální. V případě, že jsou řešeny pracovní problémy, které jsou spojeny s adaptací pracovníků nelze izolovat pracovní adaptaci od adaptace sociální. Tyto typy se navzájem prolínají a úspěchem je zvládnutí obou rovin. Zároveň tyto roviny jsou závislé na samotném jedinci a na jeho subjektivních předpokladech, a také na objektivních podmínkách práce, na samotném pracovním prostředí (Nový, 2006, s. 155). Subjektivní předpoklady pracovníka a objektivní předpoklady prostředí ovlivňující adaptaci jsou uvedeny v tabulce 1.

*Tab. 1 Subjektivní předpoklady pracovníka a objektivní předpoklady prostředí (vlastní zpracování dle Nového, 2006)*

Subjektivní předpoklady	Objektivní předpoklady
Odborná připravenost	Vnější pracovní podmínky
Výkonová připravenost	Technické a sociální vybavení pracoviště
Osobní vyhraněnost	Způsob řízení nadřízeného pracovníka
Hodnotová orientace	Organizace práce
Motivace	Komunikační vztahy, tzn. Vztahy mezi členy skupiny
Postojové zaměření	Sociální klima v pracovní skupině
	Mimopracovní vlivy, např. rodina, přátelé

Dle Koubka (2007, s.199) celý proces pracovní adaptace může trvat v rozmezí od několika dní do několika týdnů či měsíců, záleží na druhu pracovního místa.

### 3.1.2 Adaptace na firemní kulturu

Dle Armstronga (2015, s. 164) je firemní kultura soubor firemních hodnot, norem, přesvědčení postojů a předpokladů, které určují způsob chování lidí a vykonávání práce, avšak nemusí být nijak vyjádřená. Duda (2008, s. 23) uvádí, že firemní kultura vytváří rámec pro rozhodovací procesy jak řídicích pracovníků, tak i řadových zaměstnanců a určitým způsobem zohledňuje dění v organizaci a usnadňuje orientaci. Kultura organizace může přispívat ke zlepšení výkonů, ale může také bránit v dosahování cílů, například nedostatkem oddanosti pracovníků.

Firemní kultura je důležitou součástí organizace a může ovlivnit rozhodování uchazeče o práci. Právě Dvořáková (2012, s. 162) klade důraz na poznání organizační kultury s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a podnitit jeho angažovanost.

Dle Joniakové (2016, s. 239) adaptace na firemní kulturu je poznání hodnot, norem a standardů v organizaci. Jde o ztotožnění se s představovanými hodnotami organizace.

Adaptace na firemní kulturu představuje klíčový proces pro nového zaměstnance, protože právě s organizační kulturou se nový pracovník seznamuje ještě před nástupem do organizace, což ovlivňuje jeho rozhodnutí o přijetí pracovní pozice. Dále během adaptačního období dochází k vytvoření vztahu k firemní kultuře, který může být jak pozitivní, tak i negativní. Pokud má nový zaměstnanec negativní postoj k firemní kultuře, nastávají dvě situace. První situací je, že se nemůže přizpůsobit a z firmy odchází, nebo v druhém případě se s firemní kulturou neztotožňuje, ale dokáže se přizpůsobit a je schopen dodržovat pravidla společnosti (SlidePlayer.cz Inc., © 2018).

Bedrnová a Nový (2007) poukazují na to, že adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech firemní kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově příchozím zaměstnancům se přizpůsobit i novému sociálnímu prostředí. Jinými slovy, jde o seznámení se s podnikovou kulturou, o její přijetí a v optimálním případě o identifikaci s ní.

## 3.2 Řízení procesu adaptace

Řízení adaptačního procesu je systematický proces, který usnadňuje orientaci v novém pracovním prostředí, seznamuje s novou prací a vytváří vztahy se spolupracovníky a nadřízenými (Aprofes, s.r.o., © 2018).

Hlavními přínosy řízení procesu adaptace jsou:

- rychlejší dosahování požadovaných pracovních výkonů;
- snazší zapojení do kolektivu;
- snížení fluktuace;
- úspora nákladů na začlenění nového pracovníka;
- ztotožnění pracovníka s vizí, misí a strategií společnosti (Aprofes, s.r.o., © 2018).

Barták (2010, s. 76) řízení adaptace nového zaměstnance definuje jako cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka.

Kromě zajištění adaptace pracovníků na podmínky práce v organizaci je úkolem řízení adaptace i zmírnění stresu u nového pracovníka z nového pracovního prostředí a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy (Kociánová, s. 2010).

Urban (2013, s. 53) pohlíží na adaptaci jako na podceňovanou oblast řízení, avšak její průběh a výsledky jsou důležité, neboť při brzkém odchodu zaměstnance z firmy vznikají další značné náklady.

### 3.2.1 Oblasti adaptace

Pro správné pochopení adaptace je nutné si uvědomit, že řízení adaptace může probíhat v různých oblastech a každá oblast bude mít jiný obsah.

Dle Koubka (2007, s. 193) orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti:

1. **Celoorganizační orientace**, která je zaměřená na zprostředkování obecných informací a je společná pro všechny pracovníky organizace bez ohledu na obsah jejich práce.
2. **Útvarová orientace neboli také skupinová či týmová**. Tato oblast se týká organizačních jednotek, v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Bývá obsahově společná pro všechny pracovní místa v útvaru.

3. **Orientace na konkrétní pracovní místo**, kde konkrétní zaměstnání bývá obsahově diferencované podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

### 3.2.2 Subjekty adaptačního procesu

Bedrnová a Nový (2002, s. 323) dělí aktéry adaptačního procesu na subjekty a objekty. Rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu jsou řídicí pracovníci, a kromě nich se na řízení adaptace podílí i pracovníci personálních útvarů. Kociánová (2010, s.135) konkrétně uvádí, že rozhodujícími subjekty, kteří nesou odpovědnost za průběh adaptace pracovníka jsou: nadřízený, personální úsek, mentor, pracovník vzdělávacího útvaru a pracovníci, kterých se proces adaptace může týkat vzhledem k charakteru adaptačních aktivit, a na adaptačním procesu se významně podílí i spolupracovníci.

Bezprostřední nadřízený se podílí na adaptaci pracovníka zejména v rámci příslušného organizačního útvaru a pracovního místa pracovníka, poskytuje pracovníkovi podporu, řeší případné problémy v průběhu jeho adaptace, kontroluje a vyhodnocuje její průběh (Kociánová 2010, s.135).

Mentor věnuje pracovníkovi v průběhu adaptace zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje ho do výkonu práce a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí (Kociánová 2010, s.135). Barták (2010, s. 76) taktéž uvádí, že nejdůležitějším subjektem je mentor, který je přidělen nováčkovi, a který v průběhu celého adaptačního procesu plní roli instruktora, trenéra, rádce, facilitátora. Posláním mentora je připravit nováčka nejen odborně, ale i z hlediska jeho začlenění do pracovní skupiny i vztahů na pracovišti tak, aby se stal plnohodnotným pracovníkem na dané pozici.

Personalisté zpracovávají koncepci adaptace pracovníků, vytvářejí plány adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst a ve spolupráci s bezprostředními nadřízenými pracovníků specifikují plány adaptace pro konkrétní pracovníky (Kociánová 2010, s.135).

Dle Dvořákové (2012, s. 163) subjekty řízené adaptace plní předem stanovené role.

- Mentor a přímý nadřízený průběžně sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny.
- Mentor a personalista pravidelně kontrolují proces adaptace.
- Mentor a personalista, nebo přímý nadřízený a personalista zpracují závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti zaměstnance.

- Vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění zaměstnance a s personalistou plánuje jeho další rozvoj kariéry.

### 3.2.3 Objekty

Bedrnová a Nový (2002, s. 323) a Loskot (ProfiPress s.r.o. © 2014) objekty řízení adaptačního procesu rozdělují do následujících kategorií:

1. Noví pracovníci – jejich rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu je přímý nadřízený, který může ve značné míře ovlivnit vztah daného člověka k vykonávané práci, k organizaci a k sebevzdělávání.
2. Pracovníci vracející se na své původní místo po delším čase. Tuto kategorii ve většině případů tvoří ženy, které se vrací z mateřské dovolené, nebo také pracovníci po delší nemoci. U těchto pracovníků může docházet ke ztrátě profesionální sebedůvěry a k poklesu zájmu o profesní růst, což bývá těžkým úkolem pro jejich vedoucí, kteří se snaží nalézt možnosti pro řešení těchto problémů. Mezi takovéto problémy můžeme například zařadit dojíždění či umístění dítěte do mateřské školy.
3. Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení. Jedná se o několik možností změn – renovovaný provoz, kariérní postup, změna zařazení v důsledku zdravotního stavu apod. Každá z těchto možností je změnou, na kterou se musí pracovník adaptovat, a právě řídicí pracovník by si měl být vědom toho, že s jakoukoliv změnou je třeba se vyrovnat postupně a tuto skutečnost by měl respektovat při zadávání pracovních úkolů.
4. Pracovní skupiny, které jsou vytvářeny na základě nového projektu. V těchto případech je důležité, aby vedoucí pracovník měl maximální snahu o zapojení všech pracovníků do procesu. Výhodou takového zapojení je, že pracovníci podílející se na projektu se lépe adaptují na inovační změny.

### 3.2.4 Cíle adaptačního procesu

Uvádění každého zaměstnance do organizace má vlastní cíle a Armstrong (2007) uvádí tyto cíle čtyři:

1. pomoci pracovníkovi překonat počáteční fáze po nástupu (pracovníkovi se vše zdá neobvyklé, cizí, neznámé);



2. ovlivnit příznivý postoj a vztah pracovníka k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
3. dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;
4. snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Kociánová (2010) uvádí, že důležitým úkolem je i zmírnění stresu z nového pracovního působení a minimalizace zátěže spolupracovníků.

### 3.2.5 Nástroje řízení procesu adaptace

Existuje celá řada metod a možností, které lze použít pro podporu adaptačního procesu, záleží jen na tom, aby tyto metody byly vhodně zvoleny. Vhodnost použití těchto nástrojů závisí mimo jiné na tom, v jaké části adaptace se pracovník nachází.

Jako jeden z nástrojů adaptačního procesu mohou být písemné materiály obsahující informace pro zaměstnance v podobě různých letáků či příruček.

Kociánová (2010, s. 134) uvádí, jaké informace tyto podpůrné materiály mohou obsahovat:

1. informace o činnosti organizace, o jejím postavení na trhu, o její tradici a vizích;
2. organizační strukturu a umístění organizačních složek;
3. kontakty na pracovníky organizace a pravidla komunikace v organizaci;
4. základní organizační normy (např. pracovní řád);
5. pracovní podmínky v organizaci (např. informace o pracovní době, o udělování volna, o dovolené, o bezpečnosti práce a ochraně zdraví);
6. informace o odměňování (např. výplatní termín či srážky ze mzdy nebo platu);
7. informace o zaměstnaneckých výhodách (péče o pracovníky);
8. možnosti vzdělávání a rozvoje;
9. postupy při povyšování pracovníků;
10. odborové záležitosti;
11. cestovné a diety;
12. vzory formulářů;
13. vzor podnikového periodika atd.

Tyto materiály organizace mívají dostupné pro zaměstnance na intranetu (Kociánová 2010, s. 134).

Některé organizace mohou požadovat stvrzující podpis zaměstnance při převzetí těchto materiálů, na který se v případě potřeby mohou odvolávat (Kociánová 2010, s. 134).

Mezi další nástroje, které lze použít, patří například: vstupní školení, mentoring, e-learningové kurzy nebo trainee program.

Vstupní školení je typ školení, kdy zaměstnanec při nástupu do práce musí být řádně seznámen s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s předvídatelnými riziky své práce a zároveň s opatřeními přijatými zaměstnavatelem na ochranu před působením těchto rizik. Ustanovení citovaných předpisů, včetně informací a pokynů zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které musí zaměstnanci při své práci dodržovat. Znalost předpisů a požadavků zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnance. Vstupní školení se koná v den nástupu zaměstnance do práce a v pracovní době. (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., © 2002-2018)

Mentoring je účinný způsob předávání a rozvoje nejen odborných, ale i měkkých dovedností včetně manažerských. Jde o profesionální vztah dvou osob založený na důvěře-mentora a mentee (mentorovaného), kdy mentor předává své zkušenosti a znalosti a může působit jako průvodce menteeho v daném tématu. Díky přirozenému sdílení znalostí a dovedností, které zpravidla probíhá v praxi na pracovišti, pomáhá mentor nalézt menteeemu správný směr či řešení. (Centrum dohody, © 2013-2018)

E-learningový kurz je elektronický způsob vzdělávání, který pomocí počítačové, síťové a internetové technologie napomáhá pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců, zlepšuje učení a vzdělávání tím, že spíše rozšiřuje a doplňuje vzdělání tváří v tvář, než aby je nahrazovalo (Armstrong, 2014, s. 481). V období adaptace e-learningový kurz usnadňuje pracovníkům komunikaci a vztahové návyky, a to především spontánním učením a dovednostmi získanými aktivním přístupem.

Trainee program je první pracovní zkušenost ušitá absolventům na míru. Je určen k získání pracovních návyků a důkladnému poznání firmy. Do trainee programu je možné dostat se po ukončení vysoké školy nebo maximálně po dvou letech ukončení. Daný program trvá většinou 6 až 18 měsíců. (LMC s.r.o., © 1996-2018)

Urban (2013, s. 55) uvádí, že důležitým nástrojem adaptace je zpětnovazební rozhovor s nadřízeným. Tyto rozhovory by se měly zaměřovat nejen na to, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti, ale i na to, jak je firma s jeho pracovním chováním

spokojená. Důležité je, aby na straně nového zaměstnance neexistovaly nezodpovězené otázky nebo nejasnosti týkající se jeho výkonu. Vyvrcholením těchto rozhovorů je rozhovor na konci adaptačního procesu, při kterém jsou zhodnoceny výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období.

Důležitou součástí adaptace je i komunikace k nováčkům. Dle Mikulaščíka (2010, s.118) komunikace v adaptačním procesu slouží pěti základním funkcím v organizaci.

1. Úkolová pracovní funkce – slouží k dokončování úkolů a plnění termínů a závisí na stálém a pravidelném komunikování.
2. Sociálně podporující funkce – zaměstnanci se navzájem podporují, kolegové se stávají i součástí soukromého života.
3. Motivační funkce – plat je považován jen za jeden stimul. Z komunikačního hlediska je řada důležitějších stimulů, které zaručí identifikaci pracovníků s úkoly.
4. Integrační funkce – pocit, že pracovníci jsou součástí určité komunity. Důležitou roli zde hraje kultura firmy.
5. Inovační funkce – lidé jsou spokojeni, když mají prostor pro inovaci.

Komunikace může probíhat nejen ústní formou, ale i písemnou, kdy na podporu adaptace personální úsek může předat zaměstnanci orientační brožury či videoprezentace obsahující nejdůležitější informace o historii podniku, jeho produktech, pravidlech apod. (Urban, 2013, s. 54)

### 3.2.5.1 Adaptační plán

Nástrojem, který by měl zahrnovat veškeré významné kroky pro adaptaci je adaptační plán. Ten souvisí s tím, že každá pracovní pozice vyžaduje jinou dobu adaptace. Na některých pracovních pozicích stačí základní zaškolení a orientace ve společnosti, na jiných pozicích jako jsou manažerské je proces adaptace plánován i na dobu delší než půl roku.

Adaptační plán by měl sloužit jako vodítko pro nadřízeného, adaptovaného pracovníka, a také pro další pracovníky. Měl by obsahovat základní akce, které se vztahují ke všem pracovním místům v organizaci a individualizované aktivity vztahující se na určitého pracovníka na konkrétním pracovním místě (Kociánová 2010, s. 134).

Obsah plánu by měl být vždy zvažován s ohledem na skutečné potřeby organizace i pracovníka. Daný adaptační plán by měl vycházet z nároků organizace, z pracovního místa a z ná-

roků na pracovníka, a z posouzení předpokladů pracovníka k výkonu určité práce. Z porovnání těchto nároků vyplyne, v jaké míře se tyto nároky shodují a zjištěné rozdíly by měly sloužit pro přípravu adaptačního plánu. Tento základní krok zajistí, že bude adaptace efektivní pro obě strany. Další významnou částí adaptace je neformální stránka, a to je například proces zajišťovaný spolupracovníky, kteří poskytují informace, jež nejsou formálně dostupné (Kociánová 2010, s. 135).

Urban (2013, s. 54) zmiňuje, že každý pracovník by měl získat svůj písemný individuální adaptační plán, jehož obsah závisí na pozici, na kterou nastupuje. Adaptační plán stanovuje, s jakými informacemi a dokumenty by se měl pracovník v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení či setkání by měl absolvovat a jakými útvary by měl projít. Dále obsahem musí být také kontrolní body jeho adaptace, což jsou zpravidla rozhovory s jeho nadřízeným nebo s personalistou. Tento plán by měl být pracovníkovi předán v průběhu prvního pracovního dne.

Dle Kociánové adaptační plán může zahrnovat následující aktivity:

1. předání základních informací o organizaci a písemných materiálů pro nové zaměstnance na personálním útvaru (1. den);
2. rozhovor s nadřízeným (informace o organizaci, organizačním útvaru a pracovním místě), seznámení pracovníka s jeho kolegy a „patronem“ pro období adaptace (1. den);
3. školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
4. vstupní školení pro nové pracovníky;
5. prostudování základních informací a písemných materiálů pracovníkem;
6. rozhovor s nadřízeným (v průběhu 1. týdne);
7. kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 1. týdne);
8. rozhovor s nadřízeným (v průběhu 2. týdne);
9. kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 2. týdne);
10. rozhovor s nadřízeným (3. týden) a další následující rozhovory v průběhu adaptace;
11. další kontakty personálního pracovníka s pracovníkem v průběhu adaptace;
12. závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace pracovníkem;

13. závěrečné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným;

14. rozhovor nadřízeného pracovníka s pracovníkem k průběhu adaptace pracovníka.

Součástí adaptačního plánu je časový plán, který by měl být uspořádán dle Koubka (2007, s.199) následně:

1. Předání vybraných písemných materiálů po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka před sepsáním pracovní smlouvy.
2. Při podepsání pracovní smlouvy předat další důležité ústní a písemné informace, jak od personálního útvaru, tak i od budoucího bezprostředního nadřízeného.
3. Dodržování kontaktu a poskytnutí dalších důležitých informací pracovníkovi od jeho přímého nadřízeného.
4. V den nástupu seznámení pracovníka s organizací, se spolupracovníky, předání prvních pracovních úkolů
5. Během prvního týdne spolupráce s nadřízeným při plánování pracovních úkolů, zařazení do skupin se spolupracovníky.
6. V průběhu druhého týdne plnění všech běžných povinností souvisejících s pracovním místem.
7. Během třetího a čtvrtého týdne absolvování krátkých školení, týkajících se například organizačních norem. Jednou týdně absolvování sezení s nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru pro zhodnocení průběhu procesu adaptace.
8. Od druhého měsíce předání všech úkolů pracovního místa. Jednou za dva týdny absolvování sezení s nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru pro zhodnocení průběhu procesu adaptace.
9. Během šestého měsíce uzavřít proces adaptace a zhodnocení jeho pracovního výkonu.

Koubek (2007, s. 200) však uvádí, že časový plán se může lišit v závislosti na pracovním místě, povaze organizace či útvaru. Příkladem uvádí pracovní místa manažerů nebo specialistů, kdy tento časový plán je kratší.

### **3.3 Vyhodnocování adaptačního procesu**

Dle Dvořákové (2012, s. 163) součástí adaptačního procesu musí být i systém kontrol průběhů a výsledků adaptace. Kleibl (2001, s. 51) ještě dodává, že o výsledku procesu adaptace

vypovídá i vykonaná práce z hlediska hodnotitelných kritérií a také začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy.

Šikýř (2012, s. 110) a Koubek (2007, s. 208) rozdělují hodnocení adaptačního procesu na formální a neformální. Neformální hodnocení se uplatňuje během adaptace, kdy manažer řídí a vede přijatého zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Směřuje k včasnému rozpoznání problému pracovního výkonu a stanovení způsobu jejich nápravy. Dané hodnocení má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem a náladou. Jde o součást každodenního vztahu, kdy samotné hodnocení není zaznamenáváno a jen ve výjimečných případech bývá příčinou personálních rozhodnutí. Formální hodnocení se uskutečňuje ke konci adaptačního procesu, kdy manažer shrnuje a diskutuje s přijatým zaměstnancem průběh a výsledky adaptačního procesu. Jde o hodnocení systematické, standardizované a racionální. Dané hodnocení se zaznamenává a ukládá do spisu pracovníka a tyto dokumenty následně mohou sloužit jako podklady pro další personální činnosti.

Kleibl (2001, s. 51) a Kociánová (2010, s. 146) zařazují mezi hodnotitele adaptačního procesu bezprostředního nadřízeného, spolupracovníky, podřízené, třetí osobu, například zákazníka, psychologa, důležité je také sebehodnocení. Uvádí, že jejich výpověď může být doplněna i novým zaměstnancem, jak hodnotí on proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Kociánová (2010, s. 146) taktéž uvádí, že hodnocení probíhá průběžně, příležitostně a v rámci systematického hodnocení.

- Průběžné hodnocení je zaměřeno bezprostředně na pracovní výkon, jedná se o zpětnou vazbu nadřízeného.
- Příležitostné hodnocení se provádí po skončení adaptace pracovníka, jedná se o formální hodnocení.

Koubek (2007, s. 209) uvádí, že hodnocení se může zaměřovat buď na výsledky práce, nebo na sociální chování nového pracovníka, a právě Šikýř (2012, s. 117) vymezuje rozhodující kritéria hodnocení, kterými jsou:

- výsledky (množství práce, kvalita práce, včasnost apod.);
- chování (provedení práce, přístup k práci);
- schopnosti (způsobilost k práci);
- motivace (ochota k práci);
- podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí apod.).

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Základem každé společnosti jsou zaměstnanci, kteří jsou nejdůležitějším zdrojem pro chod organizace a jejich výběru by měl být věnován dostatek času.

První fází zabezpečení pracovní síly je plánování potřeby pracovníků, jejíž hlavní funkcí je zajištění dostatečného množství pracovníků v potřebném termínu. Druhou fází je získávání pracovníků. Cílem této fáze je přilákat dostatečné množství uchazečů a identifikovat kvalitní pracovní sílu. Jedná se o klíčovou činnost, která má dopad na úspěšnost a konkurenceschopnost společnosti. Třetím důležitým krokem je předvýběr pracovníka, na který navazuje samotný výběr. Úkolem výběru je identifikace vhodných uchazečů, nejen kvalifikovaných, ale i zodpovědných. Předposlední fází je přijímání zaměstnanců. V této fázi se jedná zejména o administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance.

Poslední fází je tedy samotná adaptace a její řízení. Adaptace pracovníka je definována jako přizpůsobování se měnícím se podmínkám prostředí. Obsahem procesu řízení adaptace jsou jednotlivé fáze, které na sebe logicky navazují. Jedná se o velmi důležitý krok, neboť v případě, že daná oblast je podceňována, mohou vznikat značné náklady pro společnost. Samotný proces řízení adaptace slouží k usnadnění orientace v novém prostředí, seznámení se s pracovními podmínkami, se spolupracovníky a nadřízenými.

Pro podporu adaptačního procesu existuje řada nástrojů, jimiž jsou podpůrné písemné materiály, školení, e-learningové kurzy, trainee programy či mentoring. Efektivním pomocníkem je také adaptační plán. Jedná se o dokument, do kterého je zaznamenávána náplň adaptačního procesu. Obsah plánu by měl být přizpůsoben na konkrétního pracovníka a na potřeby organizace. Na tvorbě plánu by se měl podílet samotný nadřízený a měl by být zpracován co nejdříve po nástupu nového zaměstnance. Po ukončení adaptačního procesu musí proběhnout také vyhodnocení jeho úspěšnosti. Jedná se o pohovor mezi zaměstnancem na nadřízeným, kdy se hodnotí výsledky procesu, pracovní výkon, začlenění do kolektivu, pracovní podmínky apod.

Správně nastavený adaptační proces zajistí organizaci zaměstnance, který bude dosahovat očekávaných výsledků v relativně krátkém čase.

Poznatky, které byly získány studiem odborné literatury budou využity v praktické části práce. V ní bude analyzována současná situace ve společnosti, a na základě výsledku dotazníkového šetření bude navržen projekt zaměřený na zkvalitnění adaptačního procesu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI

Vybraná výrobní společnost se zabývá prodejem, opravami, výrobou a modernizací vojenské techniky, náhradních dílů, zbraní, munice a dalšího vojenského materiálu. Společnost zaměstnává celkem 496 zaměstnanců, z čehož je 127 pracovníků na technicko-hospodářských pozicích a 369 na dělnických.

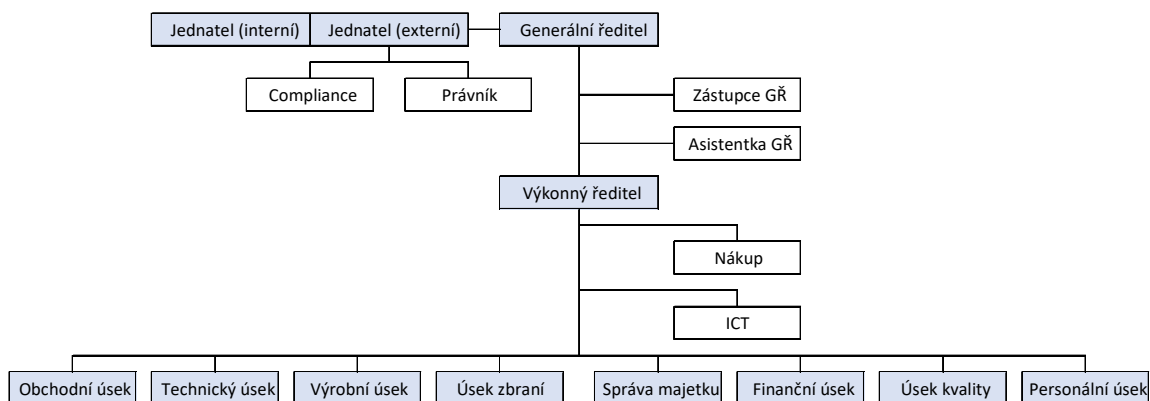
Společnost vznikla v roce 1995 a její hlavní náplní byl prodej výstrojního, proviantního a zdravotnického materiálu, automobilní a další vojenské techniky. Od roku 2000 společnost rozšířila svou činnost o prodej náhradních dílů pro vojenskou kolovou a pásovou techniku, prodej náhradních dílů na nákladní vozidla, zbraně, munici a další vojenský materiál. V roce 2005 byla otevřena nová provozovna, do které se přestěhovalo i vedení společnosti a část administrativy. Od roku 2012 si společnost pronajala část výrobního opravárenského podniku v Olomouckém kraji a v roce 2013 společnost kupuje celý tento výrobní podnik. Přestěhovalo se i vedení společnosti a obchodní oddělení. Dnes je společnost součástí holdingu a vlastní několik dalších skladových a výrobních areálů po celé České republice. (Webové stránky společnosti)

Aktuální portfolio společnosti tvoří:

- výroba a opravy vojenské techniky a náhradních dílů,
- obchod s těžkou vojenskou pásovou a kolovou technikou,
- obchod s náhradními díly pro kolovou a pásovou vojenskou techniku,
- modernizace vojenské techniky,
- zbraně a zbraňové systémy, munice, modernizace, servis a logistika,
- zahraniční obchod s vojenským materiálem. (Webové stránky společnosti)

### 5.1 Struktura společnosti

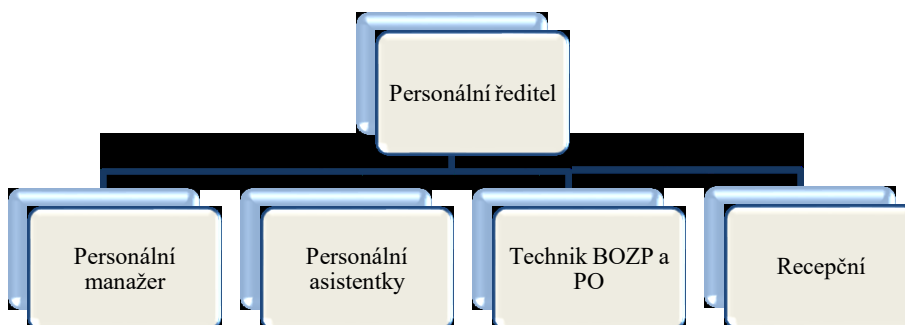
Organizační struktura společnosti (viz obr. 1) má pyramidový tvar a jedná se o funkční organizační strukturu, kde na vrchu struktury sídlí ředitel společnosti s jednateli. Jeden z jednatelů má pod sebou oddělení compliance a podnikového právníka. Pod generálního ředitele spadá jeho zástupce, asistentka a výkonný ředitel. Následně tato oddělení mají pod sebou osm úseku: obchodní, technický, výrobní, úsek zbraní a munice, úsek správy majetku, finanční úsek, úsek kvality a personální úsek. Každý z těchto úseků má pod sebou další oddělení. Rozhodovací procesy probíhají na nejvyšší úrovni podniku. Daná organizační struktura je platná od 1. 3. 2019.



Obr. 1 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů)

### 5.1.1 Personální úsek společnosti

Personální úsek vybrané výrobní společnosti se skládá celkem z 6 zaměstnanců: personálního ředitele, personálního manažera, dvou personálních asistentek, technika BOZP a PO a recepční. Členění personálního úseku je zobrazeno na obrázku 2.



Obr. 2 Členění personálního úseku (vlastní zpracování)

Na základě interních materiálů lze stanovit základní aktivity personálního úseku, kterými jsou:

- nábor a přijímání zaměstnanců,
- práce se zaměstnanci,
- interní a externí komunikace a PR,
- personální reporting, controlling a osobní náklady,
- příprava a výpočet mezd.

### 5.1.1.1 Odpovědnosti personalistů

Každý pracovník personálního úseku má určené odpovědnosti a pravomoci. Soubor všech činností, za které odpovídají jednotliví pracovníci personálního úseku jsou zobrazeny na obrázku 3.

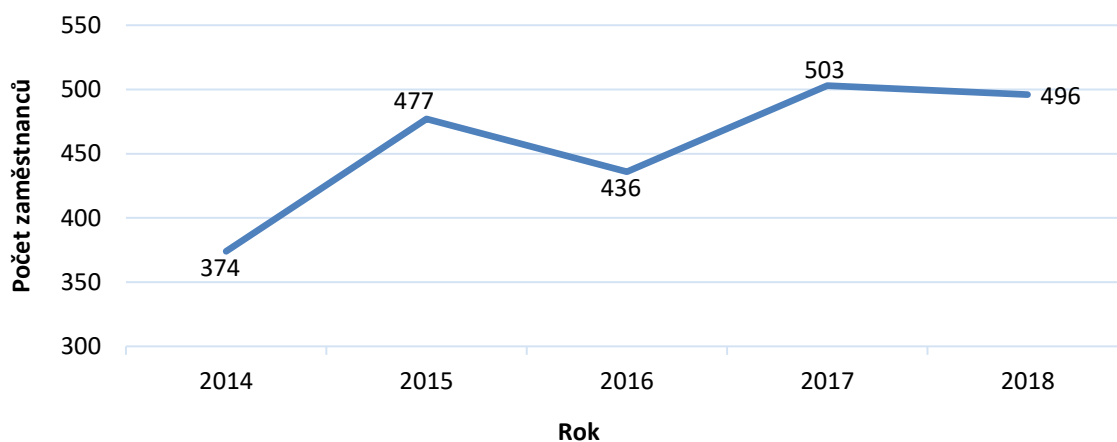
Personální ředitel	Personální manažér	Personální asistentka 1	Personální asistentka 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personální plánování</li> <li>• Personální benchmarking</li> <li>• Systém odměňování</li> <li>• Plán vzdělávání</li> <li>• Proces hodnocení zaměstnanců</li> <li>• Sponzoring zaměstnanců</li> <li>• Personální reporting</li> <li>• Nábor zaměstnanců</li> <li>• Plán vzdělávání</li> <li>• Spolupráce se školami</li> <li>• Vedení rozvojových projektů v oblasti HR</li> <li>• Popis personálních procesů v dokumentaci IMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nábor zaměstnanců</li> <li>• Školení</li> <li>• Plán vzdělávání</li> <li>• Burzy práce</li> <li>• Spolupráce se školami</li> <li>• Ad hoc náborové a HR "reklamní" akce</li> <li>• Vedení rozvojových projektů v oblasti HR</li> <li>• Popis personálních procesů v dokumentaci IMS</li> <li>• Personální plánování</li> <li>• Personální reporting</li> <li>• Personální benchmarking</li> <li>• Systém odměňování</li> <li>• Inzerce a PR volných pozic</li> <li>• Dotační programy</li> <li>• Plán vzdělávání</li> <li>• Hodnocení zaměstnanců</li> <li>• Sponzoring zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Správa pracovních poměrů - HPP, DOH</li> <li>• Adaptační proces - 1.den</li> <li>• Popisy pracovních míst</li> <li>• Školení</li> <li>• Dotační programy</li> <li>• Hodnocení zaměstnanců</li> <li>• Uzavření a kontrola docházky</li> <li>• Příprava podkladů pro mzdy</li> <li>• Exekuce - agenda</li> <li>• Nábor zaměstnanců</li> <li>• Školení</li> <li>• Den otevřených dveří, burzy práce</li> <li>• Ad hoc náborové a HR "reklamní" akce</li> <li>• Popis personálních procesů v dokumentaci IMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personální reporting</li> <li>• Uzavření a kontrola docházky</li> <li>• Příprava podkladů pro mzdy</li> <li>• Exekuce - agenda</li> <li>• Inzerce, PR volných pozic</li> <li>• Správa personálního informačního systému - HRIS</li> <li>• Personální plánování</li> <li>• Personální benchmarking</li> <li>• Správa pracovních poměrů</li> <li>• Adaptační proces</li> <li>• Popisy pracovních míst</li> <li>• Školení</li> <li>• Hodnocení zaměstnanců</li> <li>• Den otevřených dveří, burzy práce</li> <li>• Ad hoc náborové a HR "reklamní" akce</li> </ul>

Obr. 3 Odpovědnosti personálního úseku (vlastní zpracování na základě interních materiálů)

## 6 ANALÝZA POČTU ZAMĚŠTNANCŮ

Obrázek 4 a tabulka 2 zobrazují vývoj evidenčního počtu stálých zaměstnanců v letech 2014 až 2018. Počty zaměstnanců jsou uvedené vždy k 31. 12. v daném roce. V tabulce je zaznamenáno rozdělení dle typu profese, jedná se tedy o dělnické, režijní a technicko-hospodářské profese. V tabulce je zobrazený také procentuální podíl jednotlivých kategorií v uvedených letech. Největší procentuální podíl výrobní společnost zaznamenává na dělnických pozicích, což je kolem 53 %, 20 % zaměstnanců je na pozicích režijních dělníků a 27 % zaměstnanců je na pozici technicko-hospodářských pracovníků (THP). Mezi THP se započítávají i vedoucí pozice.

Z grafu je viditelné, že největší nárůst zaměstnanců společnost zaznamenala koncem roku 2017 s počtem 503 osob. Tento nárůst byl způsobený nárůstem zakázek a rozšířením výroby. Od roku 2014 celkový počet zaměstnanců vzrostl o 122 osob, což je čtvrtina celkového počtu zaměstnanců. V roce 2018 došlo k nepatrnému snížení, a to o 7 zaměstnanců. Nejedná se o velký pokles, a také by tento trend neměl pokračovat. Na základě personálního plánu pro rok 2019 počty zaměstnanců by měly zůstat neměnné, případně se předpokládá i nábor nových zaměstnanců, v případě zvýšení výroby.



Obr. 4 Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Tab. 2 Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. a podíl v % (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Kategorie/rok	2014	2015	2016	2017	2018
VD	164	238	244	297	287
Podíl v %	44 %	50 %	56 %	59 %	58 %
RD	95	102	77	79	82
Podíl v %	25 %	21 %	18 %	16 %	17 %
THP	115	137	115	127	127
Podíl v %	31 %	29 %	26 %	25 %	26 %

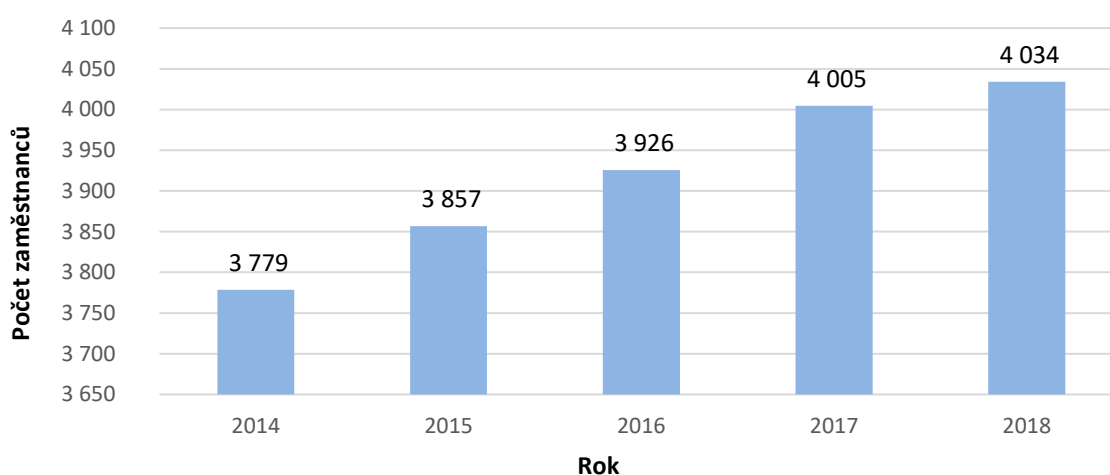
VD = výrobní dělník,

RD = režijní dělník,

THP = technicko-hospodářský pracovník

Pro srovnání s Českou republikou na obrázku 5 je uveden průměrný evidenční počet zaměstnanců - přepočtený (tis. osob) v letech 2014-2018. (Český statistický úřad, 2019) Společnost tedy zaměstnává 0,012 % z celkového počtu zaměstnanců v České republice.

V Olomouckém kraji v 1. čtvrtletí roku 2018 bylo zaměstnáno přibližně 214 000 tisíc obyvatel. (Český statistický úřad, 2019) Z daného údaje vyplývá, že výrobní společnost zaměstnává 0,23 % obyvatel v Olomouckém kraji.



Obr. 5 Průměrný evidenční počet zaměstnanců v ČR (tis. osob) (vlastní zpracování dle dat z Českého statistického úřadu, 2019)

V tabulce 3 je zobrazen evidenční počet kmenových zaměstnanců a agenturních pracovníků za rok 2018 vždy k poslednímu dni v měsíci.

*Tab. 3 Evidenční počet kmenových zaměstnanců a agenturních pracovníků za rok 2018 (vlastní zpracování dle interních materiálů)*

2018	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
<b>Počet VD</b>	285	288	295	294	293	291	288	289	283	282	281	287
<b>Počet RD</b>	80	80	79	79	80	80	81	81	81	83	83	82
<b>Počet THP</b>	137	137	126	130	128	127	127	127	129	128	131	127
<b>Celkem</b>	502	505	500	503	501	498	496	497	193	493	495	496
<b>Počet AP</b>	15	15	16	17	16	11	5	1	1	6	8	7
<b>Celkem včetně AP</b>	517	520	516	520	517	507	501	498	494	499	503	503

VD = výrobní dělník,

RD = režijní dělník,

THP = technicko-hospodářský pracovník,

AP = agenturní pracovník.

Ke konci roku 2018 společnost evidovala celkem 496 zaměstnanců pracujících na hlavním pracovním poměru, z toho bylo 287 pracovníků na dělnických pozicích, 82 na pozici režijních pracovníků a 127 technicko-hospodářských pracovníků. Během roku 2018 společnost využívala i agenturní pracovníky, avšak v druhé polovině roku počet agenturních pracovníků výrazně poklesl. Tento pokles byl způsobený snížením výroby z důvodu dokončení klíčových zakázek. Právě snížením počtu agenturních zaměstnanců se společnost snažila předejít propouštění stálých zaměstnanců. V případě, že by společnost byla nucena snížit stavy stálých pracovníků, došlo by k negativnímu ovlivnění pozice na trhu práce, jakožto spolehlivého zaměstnavatele. Celkově se společnost snaží udržet stejný počet pracovníků, což můžeme vidět právě v tabulce 3.

V roce 2018 ve společnosti procentuální zastoupení žen se pohybovalo kolem 24 % a procentuální zastoupení mužů kolem 76 %, což je způsobeno typem výroby ve společnosti.

## 6.1 Míra fluktuace zaměstnanců

Tabulka 4 zobrazuje počty přijatých a propuštěných zaměstnanců v letech 2014 až 2018 a míru fluktuace. Fluktuace pouze nových zaměstnanců, tedy těch, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok, není sledována.

Míra fluktuace je vypočítaná na základě vzorce:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet výstupů v daném roce}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} \times 100 \quad (1)$$

Tab. 4 Míra fluktuace v letech 2014-2018 (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Počet nástupu	98	156	77	122	58
Počet výstupu	3	53	118	58	61
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	326,5	425,5	456,5	469,5	499,5
Míra fluktuace v %	0,92 %	12,46 %	25,85 %	12,35 %	12,21 %

Z tabulky 4 je zřejmé, že největší počet nástupů byl v roce 2015, kdy do společnosti bylo přijato 156 pracovníků, z toho 104 pracovníků bylo přijato na dělnické pozice. Právě v tomto roce byl také téměř nejnižší počet výstupů ve srovnání s následujícími lety. Oproti tomu hned v následujícím roce se počet výstupu zvýšil o dvojnásobek, a i o polovinu bylo méně nástupů, což způsobilo, že fluktuace vzrostla o 13,39 % oproti roku 2015. Tento výrazný nárůst byl způsobený odpojením civilní divize. V následujících letech se míra fluktuace pohybovala kolem 12 %.

## 6.2 Produktivita práce

Produktivita práce na zaměstnance je vypočítaná v letech 2014-2018. Produktivita nových zaměstnanců ve společnosti není sledována.

Produktivita práce je vypočítaná následně:

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{EBIDTA}}{\text{Průměrný evidenční počet zaměstnanců}} \quad (2)$$

Tab. 5 Produktivita práce v letech 2014-2018 na 1 zaměstnance (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
EBIDTA (Kč)	484 616 563	615 287 392	624 966 708	535 170 079	504 774 212
Průměrný evidenční počet zaměstnanců (osob)	326,50	425,50	456,50	469,50	499,50
Produktivita práce na 1 zaměstnance (Kč)	1 484 277	1 446 034	1 369 040	1 139 872	1 010 559

Produktivita práce ve společnosti neustále klesá. Ve srovnání s rokem 2014, v roce 2018 produktivita na 1 zaměstnance byla nižší o 473 718 Kč. Pokles produktivity je částečně způsoben růstem počtů zaměstnanců. Tento pokles může být způsobený také tím, že společnost se v posledních letech více zaměřuje na vývoj vlastních produktů, oproti rokům, kdy se jednalo pouze o modernizaci starých vozidel. Kvůli tomu, že se zavádějí nové technologie, více času se věnuje i zaučování zaměstnanců a jejich motivaci pro jejich používání, a tím se snižuje i produktivita.

### 6.3 Tržby a osobní náklady

V tabulce 6 jsou zobrazeny tržby a osobní náklady v letech 2014-2018.

Tržby jsou zobrazené jak roční celkové, tak i přepočtené na jednoho zaměstnance a jsou vypočítané na základě vzorce:

$$\text{Tržby na zaměstnance} = \frac{\text{Celkové tržby v daném roce}}{\text{Průměrný evidenční počet zaměstnanců v daném roce}} \quad (3)$$

V tabulce 6 jsou zobrazené také osobní náklady, do kterých se započítávají sociální a zdravotní pojištění. Osobní náklady jsou přepočítané celkově na zaměstnance na den na základě vzorců:

$$\text{Celkové osobní náklady na zaměstnance} = \frac{\text{Celkové osobní náklady v daném roce}}{\text{Průměrný evidenční počet zaměstnanců v daném roce}} \quad (4)$$



$$\text{Osobní náklady na zaměstnance na den} = \frac{\frac{\text{Celkové osobní náklady v daném roce}}{\text{Průměrný evidenční počet zaměstnanců v daném roce}}}{\text{Celkem pracovních dní v daném roce vč. svátků}} \quad (5)$$

V roce 2014 osobní náklady na zaměstnance na den byly nejvyšší, a to 2 103 Kč. Od následujícího roku se snížily a největší pokles byl zaznamenán v roce 2016 a 2018, kdy se osobní náklady na zaměstnance na den pohybovaly kolem 1 800 Kč.

Z tabulky je patrné, že celkové náklady se zvyšují, i když v roce 2018 osobní náklady na zaměstnance jsou nejnižší, což je způsobeno zvýšením počtu zaměstnanců ve společnosti.

Tab. 6 Tržby a osobní náklady v Kč v letech 2014-2018 (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Ukazatel/rok	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Průměrný evidenční počet Zaměstnanců</b>	326,50	425,50	456,50	469,50	499,50
<b>Celkem pracovních dní, vč. svátků</b>	261	261	261	260	261
<b>Tržby</b>	1 408 751 606	2 535 379 908	2 146 297 801	2 091 058 526	2 827 595 464
<b>Tržby na zaměstnance</b>	4 314 706	5 958 590	4 701 638	4 453 799	5 660 852
<b>Osobní náklady</b>	179 227 548	226 491 110	225 621 545	253 297 740	241 769 031
<b>Osobní náklady na zaměstnance</b>	549 778	532 920	494 784	540 080	484 507
<b>Osobní náklady na zaměstnance na den</b>	2 103	2 039	1 894	2 075	1 854

## 6.4 Nemocnost

Mezi další personální ukazatele patří nemocnost. V tabulce 7 je zobrazená procentuální nemocnost v letech 2014-2018. Největší procento nemocných ve společnosti bylo v roce 2017, ostatní analyzované roky se pohybují kolem 0,40 %.

Tab. 7 Nemocnost (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Ukazatel/rok	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Nemocnost</b>	0,37 %	0,37 %	0,42 %	4,89 %	0,43 %
<b>Dlouhodobě nemocní (absolutní počet)</b>	11	12	13	12	14

Pro srovnání s Českou republikou je v tabulce 8 zobrazen počet dlouhodobě nemocných vždy k 31. 12. v daném roce, kromě roku 2018, kdy data jsou uvedena k 30. 9. 2018.

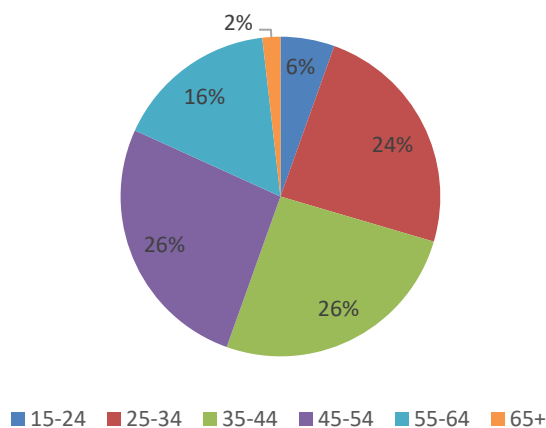
Tab. 8 Počet dlouhodobě nemocných v ČR (vlastní zpracování dle ČSSZ)

Ukazatel/rok	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Dlouhodobě nemocní (absolutní počet)</b>	1 285 642	1 526 798	1 584 879	1 694 751	1 342 542

## 6.5 Věková struktura zaměstnanců

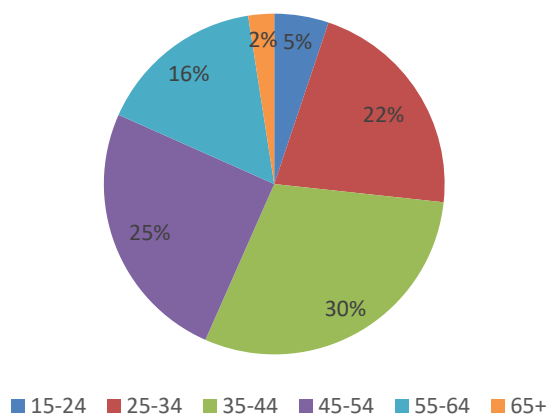
Na obrázku 6 jsou znázorněny počty zaměstnanců dle věkových kategorií. Z obrázku je zřejmé, že nejvíce pracovníků je v kategorii 35-44 a 45-54, a to po 26 %. V kategorii 25-34 je zaměstnáno 24 % a nejméně je pracovníků v kategorii 65+, což jsou 2 %. Z těchto počtu vyplývá, že společnost zaměstnává lidi ve všech věkových kategoriích, avšak nejvíce je zaměstnaných v kategorii 35 až 54.

Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 42,5 let. Z této hodnoty je zřejmé, že společnost zaměstnává právě nejvíc lidí ve středním věku. Je to stabilní ukazatel, avšak to může mít i negativní vliv, a tedy tím že zaměstnanci stárnou a kvůli nedostatku mladých kvalifikovaných zaměstnanců, společnost nemá komu předávat své know how. Nedostatek mladých lidí může být způsoben větším zájmem o vysokoškolské vzdělání, nebo možností vycestovat do jiných zemí.



Obr. 6 Věková struktura zaměstnanců ve společnosti k 31. 12. 2018 (vlastní zpracování dle interních materiálů)

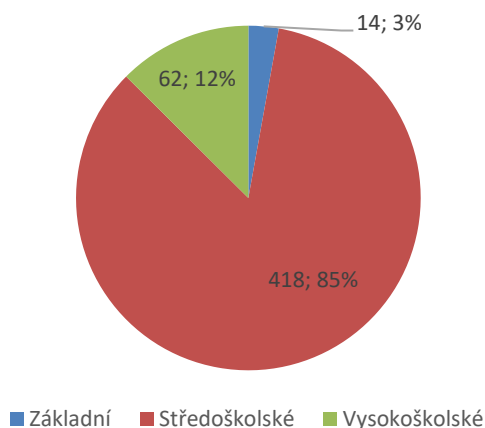
Věková struktura zaměstnanců v České republice se téměř neliší od věkové struktury zaměstnanců v analyzované společnosti, viz obrázek 7. Uvedená data jsou za rok 2017. Nejvíce zaměstnaných je v kategorii 35-44 let, dále následují zaměstnanci ve věku 45-54. Téměř stejné procento je v kategorii 55-64, a nejméně zaměstnaných obyvatel, a to 2 %, je ve věkové kategorii 65+. Průměrný věk pracujících obyvatel v ČR je 43,2 roku.



Obr. 7 Věková struktura zaměstnanců v České republice v roce 2017 (vlastní zpracování dle ČSÚ)

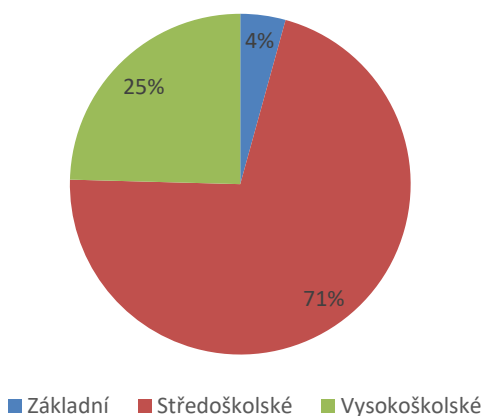
## 6.6 Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Z obrázku 8 je zřejmé, že vzdělání zaměstnanců odpovídá charakteru podnikání společnosti, tzn. že většina zaměstnanců má středoškolské vzdělání, se zaměřením na technické obory. Nejméně zaměstnaných je se základním vzděláním, což jsou jen 3 %. Vysokoškolské vzdělání ve společnosti má 12 % zaměstnanců.



Obr. 8 Vzdělanostní struktura zaměstnanců ve společnosti k 31. 12. 2018 (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Pro srovnání s Českou republikou na obrázku 9 je uvedené rozdělení dle vzdělání. Nejvíce zaměstnaných obyvatel má středoškolské vzdělání, do čehož se započítávají i vyučení zaměstnanci, což je srovnatelné se vzděláním v analyzované společnosti. Vysokoškolské vzdělání má 25 % obyvatel, a nejmenší podíl obyvatel je se základním vzděláním.



Obr. 9 Vzdělanostní struktura zaměstnanců v České republice v roce 2017 (vlastní zpracování dle ČSÚ)

## 7 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Příjem nových zaměstnanců do společnosti je předložen na základě ročního plánu, který připravuje personální úsek. Roční plán schvaluje vedení společnosti. Avšak samotný plán se může lišit od skutečnosti na základě nově vzniklých požadavků v případě zvýšení výroby, odchodu zaměstnanců do důchodu, nebo na základě změny pracovní pozice. Proces přijetí nového zaměstnance mimo roční plán je uskutečněn na základě požadavku kompetentního pracovníka z jednotlivých středisek. Dle skutečností, které jsou přezkoumány vedoucím pracovníkem, se vydává rozhodnutí, zda je potřeba přijmout nového zaměstnance na nově vzniklou pozici či nikoliv. Po schválení nového zaměstnance je předán požadavek na personální úsek pro výběr vhodného kandidáta. Personálnímu úseku by měly být poskytnuty také informace s požadavky na daného pracovníka, a to jsou vzdělání, praxe a potřebné schopnosti pro vykonávání dané pozice. Na základě těchto informací personální úsek sestavuje nabídku práce, kterou zveřejňuje na pracovních portálech a stránkách společnosti.

Nabídka práce, vytvořena personalistou obsahuje následující údaje:

- logo společnosti,
- název pozice,
- požadavky na pozici,
- náplň práce,
- hlavní benefity,
- typ pracovního poměru,
- požadavek na životopis, případně motivační dopis,
- doba platnosti inzerátu,
- kontakt na personální úsek.

Daná nabídka práce je dále zveřejněná jak pro vlastní zaměstnance na nástěnce při vstupu do společnosti, tak i na pracovních portálech a sociálních sítích. Společnost nabídky zveřejňuje na portálech, jimiž jsou Jobs.cz a Práce.cz, dále na stránkách úřadu práce, odkud si informace přebírají další pracovní portály. Pro účely hledání na pracovních portálech se udává i rozsah mzdy pro jednotlivé pozice. Mezi sociální sítě využívané pro získávání zaměstnanců patří Facebook a LinkedIn.

Společnost spolupracuje také s personálními agenturami pro nábor pracovníků na zkrácenou dobu. Především jsou to pracovníci dělnických profesí. Tento typ spolupráce pro společnost je výhodný v tom, že pro personalisty to není příliš časově náročné a agenturní pracovníci

jsou flexibilní a mnoha případech velmi zkušení. V případě neschopnosti určitého pracovníka, agentura ihned zajistí náhradu. Nevýhodou jsou však vysoké náklady na takové pracovníky.

Další velmi výhodnou variantou pro získávání nových pracovníků je spolupráce se školami. Hlavně v poslední době se společnost více zaměřuje na podporu studentů, a to především středoškolských a učňovských technicky zaměřených oborů. Studenti mohou vykonávat ve výrobě praxi a následně zůstat i na hlavní pracovní poměr. Avšak je tu možnost i pro vysokoškolské studenty, kteří ve společnosti mohou také vykonávat praxi nebo zpracovávat závěrečnou práci. Tato spolupráce je velmi výhodnou pro společnost hlavně proto, že si může vychovat své potenciální zaměstnance.

Pro výběr nových zaměstnanců společnost také klade velký důraz na doporučení stávajících zaměstnanců. Ve většině případu jsou to vhodná doporučení, a to z toho důvodu, aby si stávající zaměstnanec nepokazil vlastní reputaci.

Výběr zaměstnanců má na starosti personální manažer nebo personální ředitel, v závislosti na typu pozice. Pokud se jedná o vedoucí pozici, tak výběr prochází přes personálního ředitele s vedoucím pracovníkem oddělení, které rozšiřuje své kapacity. Pokud se však jedná o dělnickou profesi, tak vhodného kandidáta vybírají personální manažer s mistrem výrobního střediska. Personální manažer má také na starosti výběr administrativních pracovníků.

Po výběru nastává proces přijímání nového zaměstnance. Samotné přijetí mají na starosti personální asistentky, které zabezpečují veškerou potřebnou dokumentaci. S novým zaměstnancem je podepsána pracovní smlouva, která je ve dvou vyhotoveních, a to jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Pro technicko-hospodářské pracovníky je zpracovaná nabídka zaměstnání, jejíž obsahem je náplň práce, typ pracovní smlouvy, místo výkonu, mzdové podmínky a možnost dalšího vzdělání a rozvoje. Dále jsou podepsány dohoda o srážkách ze mzdy na stravování, dohoda o hmotné odpovědnosti, převzetí čipové karty, souhlas se zasíláním výplatních pásek na e-mail a adaptační plán, jehož obsahem však nejsou hodnotící pohovory. V den nástupu musí mít nový zaměstnanec absolvovanou lékařskou prohlídku u smluvního lékaře společnosti. Po podepsání veškeré dokumentace je zaměstnanec proškolen z BOZP a PO, a následně po skončení školení si jej převezme nadřízený, který jej zavede na pracovní místo a předá mu veškeré informace a pomůcky, potřebné pro vyko-

návání práce v závislosti na typu pozice. Nový pracovník dostane informační letáček o benefitech, které společnost nabízí, avšak neexistuje žádná příručka, která by obsahovala všechny potřebné informace po nástupu.

Po ukončení daného procesu nováčka zaučuje jeho nadřízený či kolegové, avšak dále již neprobíhá další hodnocení, ani rozhovory vedené na téma adaptace.

## 8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem práce je navrhnout projekt na zefektivnění adaptace ve výrobní společnosti a součástí příprav podkladů pro projekt je i realizace dotazníkového šetření.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

- jaká je informovanost nových zaměstnanců při nástupech,
- zda byli spokojeni s jím věnovaným časem,
- zda byli seznámeni s prostředím společnosti,
- spokojenost se svou pozicí.

Použitý dotazník obsahoval 15 otázek, z čehož 3 se týkali identifikace respondenta a zařazení do profesní kategorie. Dotazník byl tištěný a měl formu uzavřených otázek, kde je možné zaškrtnout jednu nebo více odpovědí. U některých otázek respondent mohl přidat vlastní komentář. Dotazník se nachází v příloze P I.

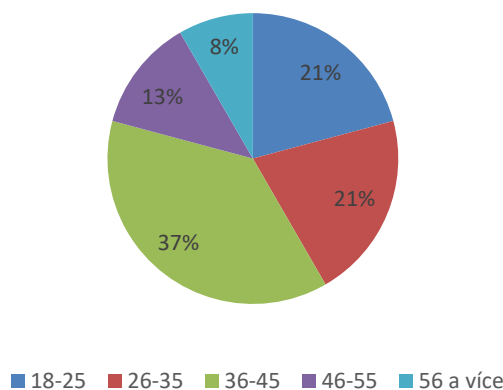
Dotazníky byly rozdány respondentům, kteří ve společnosti pracují přibližně jeden rok. Respondentů, kteří splňují danou podmínku je 29, avšak 3 z nich byli nemocní. Celkový počet dotazovaných byl 26 osob, z toho bylo vráceno 24 vyplněných dotazníků. Úspěšnost byla tedy 92 %.

Sběr dat probíhal od 1. 2. 2019 a trval 14 pracovních dní. Dotazníky byly rozdány respondentům ve spolupráci s mistry či nadřízenými na jednotlivých úsecích a dílnách. Vyplněné dotazníky respondenti vrátili svým nadřízeným, kteří je následně předali na personální úsek.

### 8.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 13 žen a 11 mužů. Na obrázku 10 je zobrazená věková struktura respondentů. Nejvíce dotazovaných bylo v kategorii 36-45 let, což tvořilo 37 %, nejméně, tedy 8 % respondentů je ve věku 56 a více.





Obr. 10 Věkové kategorie respondentů (vlastní zpracování)

Na obrázku 11 je rozdělení respondentů dle pracovní pozice, z čehož je zřejmé, že dotazník nebyl zaměřený jen na určité pozice, ale důležitý byl názor všech zaměstnanců ve společnosti. Do kategorie ostatní jsou zařazeny například vývojoví pracovníci.



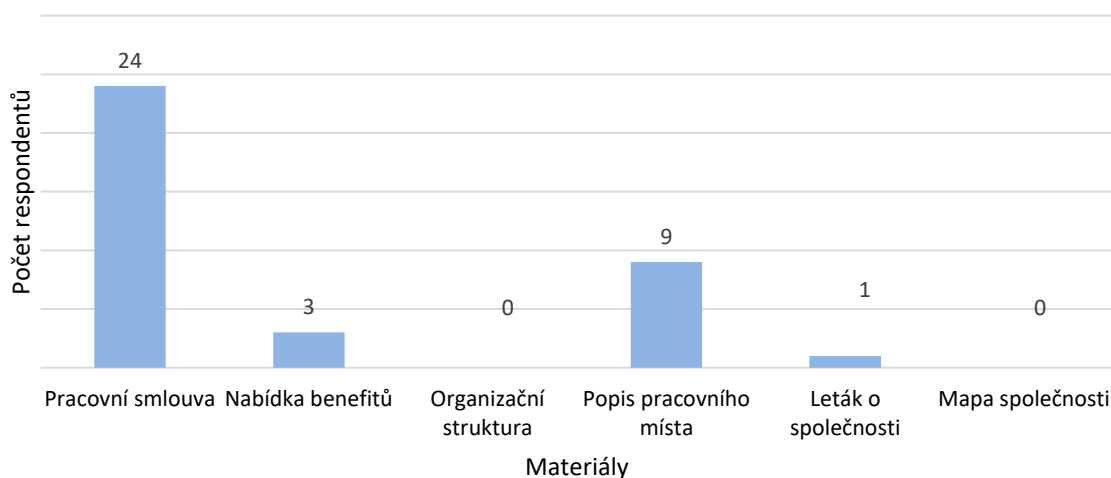
Obr. 11 Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení (vlastní zpracování)

## 8.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Respondenti byli dotazováni, zda byli při nástupu seznámeni se základními informacemi, na což 9 dotazových odpověděli, že seznámení byli a 15, že žádné informace jim sdělené nebyly. Respondenti, kteří byli seznámeni se základními informacemi o společnosti odpověděli také, že dané informace byly pro ně srozumitelné.

Při nástupu do zaměstnání všichni zaměstnanci potvrdili, že obdrželi pracovní smlouvu, 9 z nich obdrželo i popis pracovního místa, nabídku benefitů získali jen 3, a pouze jeden zaměstnanec uvedl, že obdržel leták o společnosti (viz obr. 12). Zjištěno bylo také, že žádný

z respondentů nedostal ani organizační strukturu, ani mapu společnosti. Jeden respondent uvedl, že dostal k podepsání dokument o hmotné odpovědnosti.



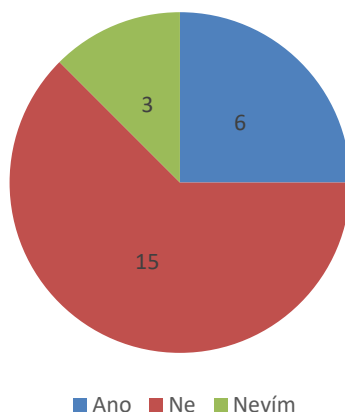
Obr. 12 Materiály získané při nástupu (vlastní zpracování)

Otázky v dotazníku byly zaměřené také na zjištění, zda respondenti postrádali nějaké informace v rámci adaptace. Většina dotazovaných odpovědělo, že žádné informace nepostrádaly. Respondenti, kteří uvedli, že některé informace jim chyběly, napsali i konkrétní věci, a to: informace o stravování, mapa areálu, organizační struktura společnosti, popis pracovního místa, kontakty na důležité osoby, nebo také informace o firemním tarifu.

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že všichni noví zaměstnanci se zúčastnili školení BOZP a PO, a to hned v den nástupu. Většina respondentů také uvedli, že v den nástupu byli představeni všem lidem, s nimiž budou často spolupracovat, pouze 4 osoby uvedli, že seznámení nebyli.

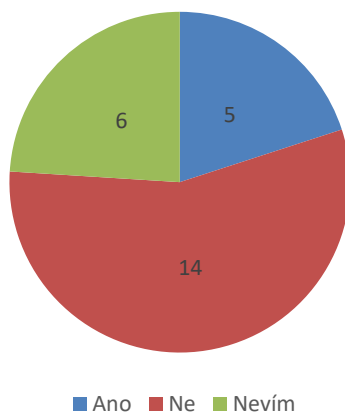
20 zaměstnanců uvedlo, že jim byl přidělen mentor, který měl za úkol seznámit nového zaměstnance s prostředím společnosti a s jeho pracovní náplní. Většina z nich vnímá přidělení mentora jako užitečné.

Jedna z otázek se také týkala zjištění, zda měl přímý nadřízený dohodnuté s respondenty schůzku, na které průběžně hodnotili adaptaci. Na tuto otázku většina respondentů odpověděla, že se žádných schůzek neúčastnili. Odpovědi respondentů jsou zobrazeny na obrázku 13.



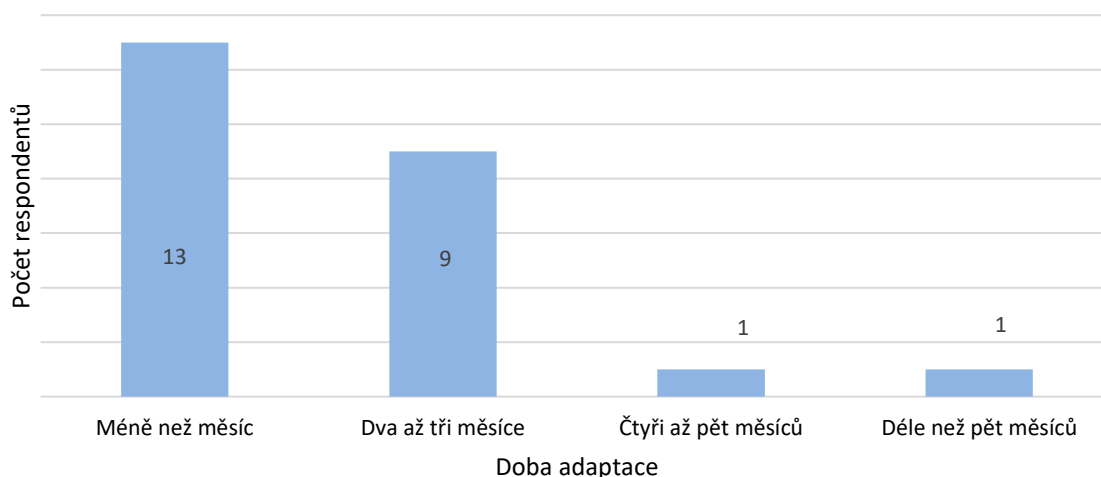
Obr. 13 Průběžné schůzky v rámci adaptace (vlastní zpracování)

V dotazníku byly také otázky zaměřené na celkový průběh adaptace ve společnosti a zda s respondenty byly vedeny rozhovory na dané téma. Zjištěním bylo, že většina dotazovaných se takového rozhovoru neúčastnila, viz obrázek 14.



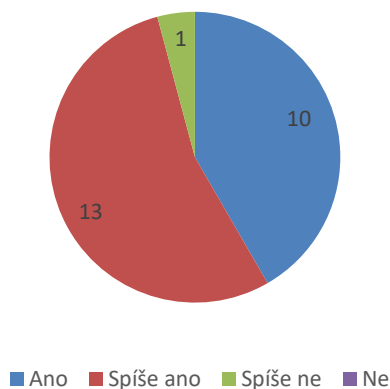
Obr. 14 Rozhovory změřené na celkové hodnocení adaptace (vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že 13 respondentů si na pracovní místo zvykali méně než měsíc, dalších 9 uvedli, že přizpůsobení jim trvalo dva až tři měsíce, a pouze jeden respondent uvedl, že doba byla delší než tři měsíce. Tento výsledek souvisí s tím, že většina dotazovaných byli technicko-hospodářští pracovníci. Výsledky dané otázky jsou zobrazeny na obrázku 15.



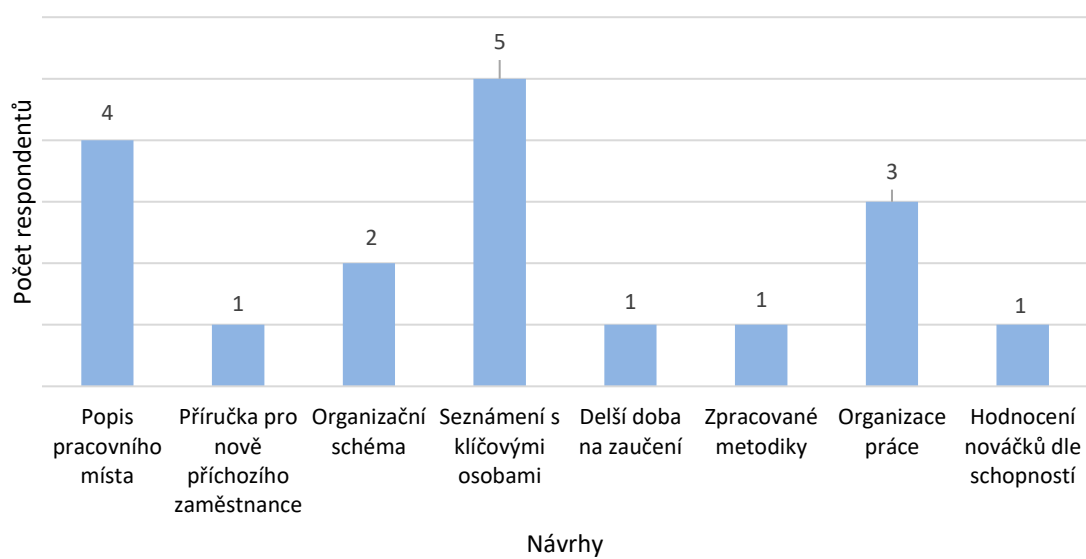
Obr. 15 Dobá přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí (vlastní zpracování)

Jedna z posledních otázek směřovaná k respondentům, byla zaměřená na zjištění, zda jsou v současné době spokojeni v zaměstnání. Výsledek této otázky lze hodnotit kladně, a to z toho důvodu, že pouze jeden respondent uvedl, že spíše není spokojen, 23 respondentů jsou se zaměstnáním v současné době spokojeni, viz obrázek 16.



Obr. 16 Spokojenost respondentů se zaměstnáním (vlastní zpracování)

Součástí dotazníků byly také otevřené otázky, které dali možnost vyjádřit respondentům svůj názor. Tyto otázky se týkaly zjištění, co by mohlo nováčkům pomoci při nástupu, aby jejich adaptace byla snadnější. Na obrázku 17 jsou uvedeny nejčastější odpovědi respondentů.



Obr. 17 *Návrhy respondentů usnadňující nováčkům adaptaci (vlastní zpracování)*

## 9 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Výrobní společnost, zaměstnávající téměř 500 pracovníků, je největším zaměstnavatelem v okrese. 73 % pracovníků tvoří dělnické profese a 27 % zaměstnanců jsou na technicko-hospodářských pozicích. Je to typická struktura pro výrobní společnost. Této struktuře také odpovídá i vzdělání. Právě 85 % zaměstnanců mají středoškolské vzdělání, a to hlavně se zaměřením na technické obory. Ve společnosti pracuje většina mužů, a to 76 %, což je způsobeno výrobními procesy. Zaměstnavatel zaměstnává lidi všech věkových kategorií.

Výběr a příjem zaměstnanců ve společnosti má na starosti personální úsek. Předpokládané počty zaměstnanců jsou dané ročním plánem, který se však může během roku měnit na základě vzešlých požadavků. Personalisté volí nejvhodnějšího uchazeče na základě pohovoru. Samotné přijímání mají na starosti personální asistentky, které předají novému zaměstnanci všechny potřebné dokumenty a informace, a dále si jej převezme jeho nadřízený.

Na samotný proces přijímání zaměstnanců byl zaměřen průzkum, který odhalil, s čím jsou zaměstnanci během prvních dní seznámení, co jim chybělo, a také co by jim pomohlo při jejich adaptaci.

Na základě informací získaných od zaměstnanců společnosti, lze bodově shrnout nedostatky současného adaptačního programu, přednosti a doporučit návrhy ke zlepšení.

Mezi nedostatky patří:

- nízká informovanost nováčků o chodu společnosti,
- chybějící materiály usnadňující orientaci ve společnosti,
- průběžné hodnocení adaptace,
- seznámení s klíčovými osobami ve společnosti,
- zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců.

K přednostem lze zařadit:

- pravidelné školení BOZP a PO,
- přidělení mentora,
- seznámení s lidmi, s nimiž dochází k časté spolupráci na pracovišti.

Pozitivní byl výsledek, jenž ukázal, že většina zaměstnanců si na nové pracovní místo zvykli v průběhu jednoho měsíce a v současné době jsou spokojeni v zaměstnání.

Dotazníkového šetření se účastnili jak muži, tak i ženy všech věkových kategorií. Dotazování byli také i vedoucí pracovníci.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a konzultací s ředitelem personálního úseku je navržen projekt, který má za cíl zefektivnit adaptaci zaměstnanců vytvořením příručky pro nově příchozí, která bude obsahovat všechny potřebné informace pro rychlejší přizpůsobení se a lepší informovanost o možnostech, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Součástí bude i vytvoření organizační normy, která zajistí dodržování stanovených pravidel. Tento projekt by měl snížit dobu zaučení jednotlivých zaměstnanců, a tím zvýšit jejich pracovní výkony.

## 10 PROJEKT

Na základě analýzy současného stavu ve společnosti a dotazníkového šetření je navržen projekt, který by měl usnadnit orientaci nových pracovníků a zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců.

Výsledky dotazníkového šetření odhalily určité nedostatky, které se vyskytují při přijímání nového pracovníka a při jeho adaptaci na novém pracovním místě. Hlavním nedostatkem je nedokonalý systém předávání informací, který by usnadnil zaučování se. Dalším bodem je také neznalost klíčových osob zodpovídajících za řídicí procesy ve společnosti. Nováčci při nástupu také nedostávají dostatek materiálu, které by jim právě usnadnili orientaci v prvních dnech po nástupu, jsou to například mapa společnosti, organizační struktura, seznam benefitů atd.

### 10.1 Cíle a přínosy projektu

Hlavním cílem projektu je navrhnout takový adaptační proces, který povede ke zvýšení pracovních výkonů zaměstnanců. Dále jsou navrženy také dílčí cíle. Pro realizaci je třeba stanovit klíčové aktivity, nutné pro dosažení očekávaných výsledků.

Od celého projektu se očekává vyšší spokojenost zaměstnanců, rychlejší zaučení nových pracovníků a jejich přizpůsobení. Dále se od projektu také očekává snížení celkové fluktuace. Přínos bude vyhodnocen rok po realizaci projektu.

Spokojenost zaměstnanců bude měřena na základě opakovaného dotazníkového šetření. Na základě rozhovorů s vedoucími a mistry bude vyhodnocen způsob zaučení se a přizpůsobení novému pracovnímu prostředí. Fluktuace a produktivita budou vyhodnoceny na základě dat z personálního úseku, které se sledují v pravidelných měsíčních intervalech.

### 10.2 Klíčové aktivity

Pro dosažení všech cílů je nutné vymezit klíčové aktivity:

- úvodní dotazníkové šetření,
- vyhodnocení výsledku dotazníkového šetření,
- vytvoření organizační normy,
- vytvoření formulářů adaptačního plánu,
- vytvoření příručky pro zaměstnance,
- vytvoření hodnotících formulářů pro hodnocení adaptace,



- informovanost zaměstnanců o vzniku nového systému
- opakované dotazníkové šetření,
- vyhodnocení opakovaného dotazníkového šetření,
- celkové hodnocení projektu.

### 10.2.1 Vytvoření organizační normy

Prvním návrhem pro zlepšení adaptace je vytvoření organizační normy, ve které by byly popsány všechny činnosti procesu adaptace. Vytvořením organizační normy by se mělo omezit nedodržování stanovených pravidel, které jsou důležité pro nastavený adaptační proces.

Obsahem normy by měl být následující:

- Titulní strana, jejíž součástí bude název ON, zpracovatel, garant a schvalovatel, platnost, účel dokumentu a logo společnosti.
- Úvodní ustanovení, součástí čehož bude obsah, pojmy, definice a zkratky použité v ON.
- Rozsah platnosti a stanovení odpovědností.
- Popsaný proces adaptace.
- Nastavení adaptačního programu.
- Zásady pro určení mentora.
- Systém hodnocení adaptačního procesu.
- Závěrečná ustanovení.
- Seznam příloh.

Organizační norma by měla být v pravidelných intervalech aktualizována a doplňována o nová data a požadavky. Za aktualizaci by měl zodpovídat pracovník personálního úseku. Avšak samotné vydávání norem ve společnosti má na starosti úsek kvality. Právě pracovník úseku kvality odpovědný za vydávání norem, by měl informovat všechny zaměstnance, zejména vedoucí o provedených změnách a upozornit na jejich dodržování.

### 10.2.2 Sdělování informací budoucímu zaměstnanci

Dalším krokem, který by měl být součástí adaptačního procesu je informovanost budoucího zaměstnance. Po ukončení výběrového řízení je třeba kontaktovat zaměstnance a sdělit mu stanovisko, zda uspěl či nikoliv.

Zaměstnanci, který uspěl u výběrového řízení, by měly být poskytnuty informace o dalších krocích. Takového zaměstnance je vhodné kontaktovat telefonicky či e-mailem a sdělit mu všechny potřebné informace ještě před nástupem. Doporučuje se také osobní schůzka pro předání informací.

Poskytované informace:

- pracovní pozice se stručným popisem,
- datum a čas nástupu,
- druh pracovní smlouvy,
- výše mzdy,
- povinnosti před nástupem, např. povinná lékařská prohlídka.

Všechny tyto informace by měl zaměstnanci poskytnout personální úsek.

Čas, který je věnován budoucímu zaměstnanci, je dobrou vizitkou pro zaměstnavatele. Tímto zaměstnavatel právě dává najevo, že si svých zaměstnanců váží a má zájem o daného člověka.

### 10.2.3 Nástup zaměstnance

Nástupem zaměstnance do společnosti začíná samotný průběh adaptačního procesu. Na základě domluveného času by nový zaměstnanec měl být osobně uvítán personální asistentkou, která mu sdělí veškeré potřebné informace. Důležité je, aby byl dodržen stanovený čas. V případě dlouhého čekání, nový zaměstnanec se může cítit nekomfortně a může to mít negativní dopad na jeho předešlé kladné mínění o společnosti.

Při přijetí nového zaměstnance by měly být provedeny následující úkony:

- Podepsání pracovní smlouvy,
- Podepsání dokumentu o srážkách ze mzdy,
- Podepsání dokumentu o hmotné odpovědnosti,
- Podepsání souhlasu se zasíláním výplatních pásek na e-mail,
- Podepsání převzetí čipové karty v hodnotě 200 Kč,
- Absolvování vstupní zdravotní prohlídky u závodního lékaře.

Všechny uvedené dokumenty by měly být podepsané ve dvou výtiscích, jeden pro zaměstnance, jeden pro zaměstnavatele.

#### 10.2.4 Vytvoření formulářů adaptačního plánu

Pro správně nastavený adaptační proces je třeba mít dobře připravený adaptační plán, který bude popisovat jednotlivé činnosti nového zaměstnance již od prvního dne nástupu do nového zaměstnání. Společnost disponuje adaptačním plánem, avšak plán není vytvořen pro konkrétní pozice či zaměstnance, a proto nemusí být efektivním.

Adaptační plán by měl být tedy vytvořen na konkrétní typy pozic a měl by jej vytvářet nadřízený, nebo by se aspoň měl podílet na jeho vytvoření. Vhodné je zpracovat několik šablon pro jednotlivé pozice, které by se v případě potřeby upravily pro konkrétního pracovníka. Obsahem plánu by měly být všechny prováděné činnosti a také osoba, která nového pracovníka s jednotlivými činnostmi seznámí. Vhodné je uvést i dokumenty, ze kterých seznámení vychází a nelze zapomenout uvést termín, kdy jednotlivé položky plánu proběhly.

Součástí adaptačního plánu může být také navržen časový harmonogram prvního dne, díky kterému zaměstnanec již na začátku bude seznámen s jeho průběhem. Díky takovému harmonogramu se může předejít nedorozumění mezi novým zaměstnancem a personální asistentkou, a to právě z toho důvodu, že všechny předané informace ústní formou mohou být špatně pochopeny. Díky takovému harmonogramu se zaměstnanec může také lépe psychicky připravit na svůj první pracovní den.

Obsahem harmonogramu pro první den by měly být následující informace:

- Doba příchodu do práce,
- Podpis pracovní smlouvy,
- Předání všech důležitých podkladů,
- Školení BOZP a PO
- Odvedení na pracoviště vedoucím či mentorem,
- Pauza na oběd
- Předání pracovních pomůcek,
- Pochůzka areálem a představení společnosti,
- Představení kolegům,
- Ukončení prvního dne a rozloučení

V dalších dnech by měl nový zaměstnanec přebírat jednotlivé úkoly a zaučovat se. V těchto dnech by se měl novému zaměstnanci co nejvíce věnovat mentor, který pracovníkovi přiblíží fungování daného úseku, jakým způsobem jsou předávány informace a na koho se má obracet s jistými požadavky.

Návrh formuláře adaptačního plánu se nachází v příloze P II.

Návrh harmonogramu prvního pracovního dne v příloze P III.

### 10.2.5 Vytvoření příručky pro nového zaměstnance

Každý nový zaměstnanec by měl být seznámen s množstvím informací o společnosti, tyto informace se týkají organizačního řádu společnosti či různých interních nařízení. Společnost tyto informace může novému zaměstnanci předat formou organizačních norem, avšak vhodnější by bylo zpracování příručky, která by obsahovala všechny potřebné základní informace.

Společnost v současné době takovou příručkou nedisponuje, což je vnímáno jako velký nedostatek, protože ve společnosti s takovým množstvím zaměstnanců, tok informací nemusí být plynulý. Vytvoření takové brožury by novému zaměstnanci pomohlo k rychlejšímu přizpůsobení na novou pozici a pro získání základních informací. Daná příručka by měla být předána pracovníkovi právě v den nástupu.

Návrh příručky je umístěn v příloze P IV.

Obsah navržené příručky:

- Úvodní slovo,
- Informace o společnosti,
- Adresa společnosti,
- Mapa areálu,
- Provozní doba,
- Pracovní doba,
- Docházkový systém,
- Mzda,
- Náhradní volno,
- Neplacené volno,
- Dovolena,
- Sick day = zdravotní volno,
- Stravování,
- Kontakt na závodního lékaře,
- Mapa areálu s vyznačeným kuřáckým prostorem,
- Důležité kontakty.

### 10.2.6 Vytvoření hodnotících formulářů pro hodnocení adaptace

V adaptačním procesu by se nemělo zapomínat na jeho vyhodnocení. Hodnocení by mělo probíhat nejen po ukončení, ale i v průběhu adaptace. Jednak to pomůže novému zaměstnanci v prvních měsících a zabrání se tím negativním výsledkům, a také společnost tím získá zpětnou vazbu.

Během průběžného hodnocení by měl být přítomen zaměstnanec, mentor a nadřízený. Hodnocení by mělo probíhat formou rozhovoru, kdy se bude hodnotit práce zaměstnance, jeho zařazení do kolektivu a celkový průběh přizpůsobení se nové pozici. Důležité je, aby i zaměstnanec mohl vyjádřit svůj názor a navrhnout případná řešení. Průběžné hodnocení by mělo probíhat po dvou týdnech po nástupu, po prvním a druhém měsíci. Dané hodnocení by mělo být zaznamenáno a předáno na personální úsek.

Před ukončením zkušební doby, tedy po třech měsících od nástupu by mělo být uskutečněné celkové vyhodnocení adaptace. Jedná se o závěrečné hodnocení, u kterého by měl být přítomen i personalista, případně ředitel střediska. Vyhodnocení by mělo být předáno zaměstnanci a také uloženo na personálním úseku u karty zaměstnance.

Návrh hodnotícího formuláře se nachází v příloze P V.

## 10.3 Matice odpovědností

Součástí projektu by měly být vymezené odpovědnosti, k čemuž bude sloužit matice odpovědností, která zajistí plnění jednotlivých aktivit konkrétními osobami.

V tabulce je zobrazena legenda k matici odpovědností, tzn. jsou v ní uvedeny typy odpovědností jednotlivých osob, které budou zodpovídat za jednotlivé činnosti. Součástí je i popis a zkratka každého typu.

V tabulce 9 je využita metoda RACI. Jedná se o metodu pro přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob v projektu. RACI je akronym počátečních písmen:

R – responsible

A – accountable

C – consulted

I – informed

V tabulce 9 jsou využité české ekvivalenty písmen pro lepší orientaci.

Tab. 9 *Legenda k matici odpovědnosti (vlastní zpracování)*

Typ odpovědnosti	Zkratka	Popis
Schvalování	S	Osoba, která schvaluje jednotlivé činnosti.
Provádění	P	Osoba, která je pověřená pro provádění jednotlivých činností.
Konzultace	K	Osoba, se kterou jsou jednotlivé činnosti konzultovány.
Informování	I	Osoba, která je informována o jednotlivých krocích procesu.

V tabulce 10 jsou zobrazeny odpovědnosti za jednotlivé klíčové činnosti.

Tab. 10 Matice odpovědností (vlastní zpracování)

Klíčové aktivity	Odpovědnosti				
	Výkonný ředitel	Personální ředitel	Personalista	Mentor	Zaměstnanec
Úvodní dotazníkové šetření		S	P		
Vyhodnocení dotazníkového šetření		S	P		
Vytvoření organizační normy	S	K	P		
Vytvoření formulářů adaptačního plánu	I	S	P		
Vytvoření příručky pro zaměstnance	S	K	P		
Vytvoření hodnotících formulářů pro hodnocení adaptace	I	S	P	K	I
Informování zaměstnanců o vzniku nového systému	I	S	P		I
Opakované dotazníkové šetření		S	P		I
Vyhodnocení opakovaného dotazníkového šetření		S	P		
Vyhodnocení projektu	I	S	P		

Tabulka 10 by měla zajistit kontrolu nad jednotlivými činnostmi, za které zodpovídají jednotlivé osoby. Klíčové činnosti projektu jsou uvedeny v řádcích o odpovědnosti ve sloupcích.

## 10.4 Nákladová analýza

Součástí každého projektu by měla být také nákladová analýza, která pomůže vyčíslit náklady na realizaci jak dílčích aktivit, tak i náklady na celý projekt.

Do jednotlivých nákladů se ve většině případů budou započítávat náklady na zaměstnance, a to hlavně z toho důvodu, že téměř všechny činnosti spojené s adaptací provádí pracovník personálního úseku. Jednotlivé činnosti jsou prováděné během pracovní doby.

### Možné náklady:

430 Kč = náklady na zaměstnance za hodinu

4 Kč = papír, barva

750 Kč = hodinová sazba externího grafika

150 Kč = náklady na 1 kus příručky

### Náklady na úvodní dotazníkové šetření a vyhodnocení:

Celkové náklady na tvorbu, distribuci a vyhodnocení dotazníků činí 11 110 Kč. Jednotlivé položky jsou rozepsány v tabulce 11.

Tab. 11 Náklady na tvorbu a vyhodnocení dotazníků (vlastní zpracování)

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Tvorba dotazníku	2 hod/ 1 osoba	430 Kč	860 Kč
Tisk dotazníků (3 str. x 30 ks)	90 ks	4 Kč	360 Kč
Distribuce dotazníků a sběr	3 hod/ 1 osoba	430 Kč	1 290 Kč
Vyplnění dotazníku zaměstnancem (30 dotazníků)	0,5 hod/ 30 osob	215 Kč	6 450 Kč
Vyhodnocení dotazníků	5 hod/ 1 osoba	430 Kč	2 150 Kč
Celkem			11 110 Kč



**Náklady na tvorbu organizační normy:**

Celkové náklady na tvorbu organizační normy činí 9 460 Kč. Jednotlivé položky jsou uvedeny v tabulce 12.

*Tab. 12 Náklady na tvorbu organizační normy (vlastní zpracování)*

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Konzultace s personálním ředitelem	2 hod / 2 osoby	430 Kč	1 720 Kč
Tvorba organizační normy	15 hod/ 1osoba	430 Kč	6 450 Kč
Kontrola, připomínky a schválení	3 hod/ 1osoba	430 Kč	1 290 Kč
Celkem			9 460 Kč

**Náklady na tvorbu formulářů adaptačního plánu:**

Celkové náklady na tvorbu adaptačního plánu činí 4 730 Kč. Jednotlivé položky jsou uvedeny v tabulce 13.

*Tab. 13 Náklady na tvorbu formulářů adaptačního plánu (vlastní zpracování)*

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Tvorba formulářů adaptačního plánu	10 hod/ 1osoba	430 Kč	4 300 Kč
Schválení formulářů adaptačního plánu	1 hod/ 1osoba	430 Kč	430 Kč
Celkem			4 730 Kč

Celkem bude vytvořeno 5 šablon adaptačního plánu, a to pro výrobní dělníky, režijní dělníky, technicko-hospodářské pracovníky, vedoucí zaměstnance jednotlivých středisek a pro management.

**Náklady na tvorbu příručky pro zaměstnance:**

Celkové náklady na tvorbu příručky pro zaměstnance činí 24 650 Kč. Jednotlivé položky jsou uvedeny v tabulce 14.

*Tab. 14 Náklady na tvorbu a tisk příručky pro zaměstnance (vlastní zpracování)*

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Návrh obsahu příručky	3 hod/ 1 osoba	430 Kč	1 290 Kč
Připomínkování a schválení	1 hod/ 1 osoba	430 Kč	430 Kč
Grafický návrh (externí grafik)	10 hod	750 Kč	7 500 Kč
Schválení grafického návrhu	1 hod/ 1 osoba	430 Kč	430 Kč
Tisk brožury	100 ks	150 Kč	15 000 Kč
Celkem			24 650 Kč

**Náklady na tvorbu formulářů pro hodnocení adaptace:**

Celkové náklady na tvorbu hodnotících formulářů činí 2 150 Kč. Hodnotící formuláře budou vytvořeny pro průběžné hodnocení a pro celkové hodnocení adaptace. Jednotlivé položky jsou uvedeny v tabulce 15.

*Tab. 15 Náklady na tvorbu hodnotících formulářů (vlastní zpracování)*

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Tvorba hodnotících formulářů	4 hod/ 1 osoba	430 Kč	1 720 Kč
Schválení hodnotících formulářů	1 hod/ 1 osoba	430 Kč	430 Kč
Celkem			2 150 Kč

**Náklady na informovanost zaměstnanců o vzniku nového systému:**

Celkové náklady na tvorbu a distribuci oznámení činí 1 370 Kč. Jednotlivé položky jsou rozepsány v tabulce 16.

*Tab. 16 Náklady na informovanost zaměstnanců o vzniku nového systému (vlastní zpracování)*

<b>Činnost</b>	<b>Jednotky</b>	<b>Jednotkové náklady</b>	<b>Náklady celkem</b>
Vytvoření oznámení	0,5 hod/ 1 osoba	215 Kč	215 Kč
Rozeslání e-mailem pracovníkům, kteří mají přístup k firemnímu e-mailu	0,5 hod/ 1 osoba	215 Kč	215 Kč
Tisk oznámení na vnitrofiremní nástěnky	20 nástěnek/ 1 ks	80 Kč	80 Kč
Upevnění oznámení na vnitrofiremní nástěnky	2 hod/ 1 osoba	430 Kč	860 Kč
Celkem			1 370 Kč

**Náklady na opakované dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení:**

Celkové náklady na tvorbu, distribuci a vyhodnocení dotazníků činí 11 110 Kč. Jednotlivé položky jsou rozepsány v tabulce 17.

*Tab. 17 Náklady na opakované dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení (vlastní zpracování)*

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Tvorba dotazníku	2 hod/ 1 osoba	430 Kč	860 Kč
Tisk dotazníků (3 str. x 30 ks)	90 ks	4 Kč	360 Kč
Distribuce dotazníků a sběr	3 hod/ 1 osoba	430 Kč	1 290 Kč
Vyplnění dotazníku zaměstnancem (30 dotazníků)	0,5 hod/ 30 osob	215 Kč	6 450 Kč
Vyhodnocení dotazníků	5 hod/ 1 osoba	430 Kč	2 150 Kč
Celkem			11 110 Kč

**Náklady na celkové vyhodnocení úspěšnosti projektu:**

Celkové náklady vyhodnocení úspěšnosti projektu činí 21 070 Kč. Jednotlivé položky jsou rozepsány v tabulce 18.

*Tab. 18 Náklady na celkové vyhodnocení projektu (vlastní zpracování)*

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Rozhovory s vedoucími (30 lidí)	2 osoby/ 0,5 hod	215 Kč	12 900 Kč
Zpracování personálních dat za rok	10 hod/ 1 osoba	430 Kč	4 300 Kč
Celkové vyhodnocení:	5 hod/ 1 osoba	430 Kč	2 150 Kč
Konzultace s personálním ředitelem	2 hod / 2 osoba	430 Kč	1 720 Kč
Celkem			21 070 Kč

Celkové náklady projektu činí 85 650 Kč a jsou vyčísleny v tabulkách 11-18.

## 10.5 Časový harmonogram

Ke každému projektu je třeba určit časový harmonogram, tedy délku trvání projektu. V tabulce 19 je zobrazená posloupnost jednotlivých aktivit, jejich začátky a konce, a také délka trvání v pracovních dnech. Jednotlivé aktivity jsou také označeny písmeny A-J. Dané označení slouží pro jednodušší přehled činností při zpracování Ganttova diagramu a síťové analýzy v programu QM for Windows. Zahájení jednotlivých činností projektu je naplánováno od 1. 2. 2019.

*Tab. 19 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)*

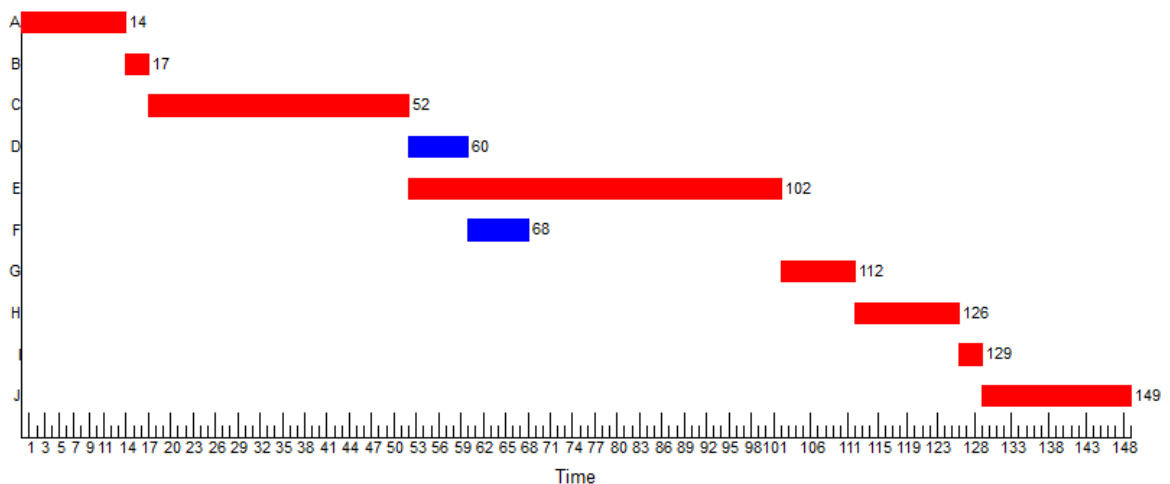
Činnost	Popis činnosti	Začátek	Konec	Doba trvání (pracovní dny)
A	Úvodní dotazníkové šetření	01. 2. 2019	20. 2. 2019	14
B	Vyhodnocení dotazníkového šetření	21. 2. 2019	25. 2. 2019	3
C	Vytvoření organizační normy	26. 2. 2019	15. 4. 2019	35
D	Vytvoření formulářů adaptačního plánu	16. 4. 2019	25. 4. 2019	8
E	Vytvoření příručky pro zaměstnance	26. 2. 2019	06. 6. 2019	50
F	Vytvoření hodnotících formulářů pro hodnocení adaptace	25. 4. 2019	07. 5. 2019	8
G	Informovanost zaměstnanců o vzniku nového systému	10. 6. 2019	21. 6. 2019	10
H	Opakované dotazníkové šetření	01. 6. 2020	18. 6. 2020	14
I	Vyhodnocení dotazníkového šetření	19. 6. 2020	23. 6. 2020	3
J	Celkové hodnocení projektu	25. 6. 2020	23. 6. 2020	20

Na obrázku 18 je zobrazená výsledná tabulka síťové analýzy z programu QM for Windows. V tabulce jsou zobrazeny nejdříve možné začátky a nejdříve možné konce projektu, nejpozději přípustné začátky a nejpozději přípustné konce, a také celková rezerva. Jednotlivé činnosti jsou označeny písmeny A-J, dané označení odpovídá činnostem zobrazeným v tabulce 18.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	149					
A	14	0	14	0	14	0
B	3	14	17	14	17	0
C	35	17	52	17	52	0
D	8	52	60	86	94	34
E	50	52	102	52	102	0
F	8	60	68	94	102	34
G	10	102	112	102	112	0
H	14	112	126	112	126	0
I	3	126	129	126	129	0
J	20	129	149	129	149	0

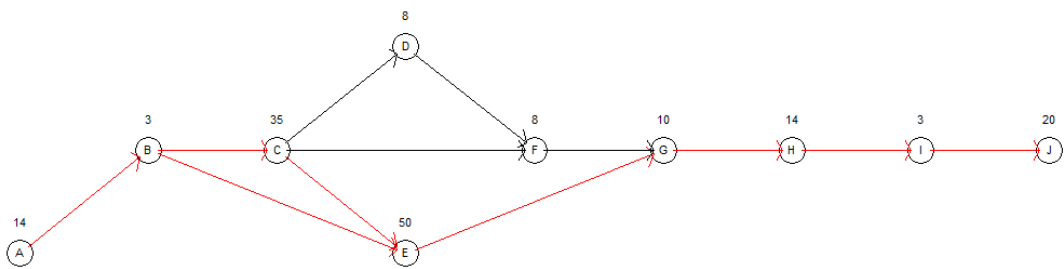
Obr. 18 Výsledná tabulka síťové analýzy (výstup programu QM for Windows)

Časový harmonogram Ganttovým diagramem je znázorněn na obrázku 19. Na vertikální ose jsou zobrazeny jednotlivé aktivity, a na horizontální ose je zobrazený čas ve dnech. Modrou barvou jsou zobrazeny aktivity, které mají časovou rezervu. Danými aktivitami jsou tvorba formulářů adaptačního plánu a hodnotících formulářů pro vyhodnocení průběhu adaptace. Červenou barvou je označena kritická cesta, která vede napříč aktivitami A, B, C, E, G, H, I, J.



Obr. 19 Ganttův diagram (výstup programu QM for Windows)

Časový harmonogram projektu znázorněný pomocí síťové analýzy je zobrazen na obrázku 20. Kritická cesta je znázorněná červenou barvou.



Obr. 20 Síťová analýza projektu (výstup programu QM for Windows)

Předpokládaná délka zavedené projektu je 149 pracovních dní. Jednotlivé aktivity mají stanovenou vlastní délku trvání. Do této doby trvání projektu je započítané opakované dotazníkové šetření, včetně vyhodnocení, a také celkové hodnocení úspěšnosti projektu.

## 10.6 Riziková analýza

Průběh každého projektu mohou ovlivnit rizika, a tím se může narušit naplánovaný průběh. Z tohoto důvodu je třeba provést i analýzu rizik, která dopředu eliminuje jejich dopad. V rámci projektu byla vymezena jednotlivá rizika a následná opatření pro eliminaci.

Vymezení rizik:

- Neochota lidí vyplnit dotazník,
- Nedostatek respondentů,
- Nízká návratnost dotazníků.
- Nedostatečná podpora pro vytvoření organizační normy,
- Aktualizace příručky pro zaměstnance,
- Neochota mentora zodpovídat za průběžné vyhodnocení,
- Nedostatečná podpora pro vytvoření více formulářů adaptačního plánu.

Ke každému riziku je stanovena pravděpodobnost výskytu, síla rizika a dopad rizika.

V tabulce 20 jsou zobrazené jednotlivé síly rizik, použitím metody Semaforu. (BRAIN TOOLS GROUP s.r.o., © 2014-2019)

Tab. 20 Síla rizik (vlastní zpracování dle analýzy rizik)

Úroveň rizika	Barevné označení
Běžné riziko	0-8
Závažné riziko	8,1-16,5
Kritické riziko	16,6-25

Pro každé riziko je třeba určit pravděpodobnost výskytu daného rizika. V tabulce 21 je rozdělené označení pravděpodobností dle úrovně. (BRAIN TOOLS GROUP s.r.o., © 2014-2019)

Tab. 21 Pravděpodobnost výskytu rizik (vlastní zpracování dle analýzy rizik)

Úroveň	Označení pravděpodobnosti	Číselný interval	Komentář
5	Téměř jisté	5-4,1	Vyskytne se vždy
4	Pravděpodobné	4-3,1	Pravděpodobně se vyskytne
3	Možné	3-2,1	Někdy se může vyskytnout
2	Nepřavděpodobné	2-1,1	Vyskytnout se může, ale nemusí
1	Téměř vyloučené	1-0,1	Vyskytuje se pouze ve výjimečných případech



Důležité je také určit dopad rizika na jednotlivé aktivity. V tabulce 22 je rozdělené označení dopadu dle úrovně. (BRAIN TOOLS GROUP s.r.o., © 2014-2019)

*Tab. 22 Úroveň dopadu rizik (vlastní zpracování dle analýzy rizik)*

<b>Úroveň</b>	<b>Označení dopadu</b>	<b>Číselný interval</b>	<b>Komentář</b>
5	Katastrofický	5-4,1	Významná ztráta
4	Velmi významný	4-3,1	Významné poškození
3	Významný	3-2,1	Vyžaduje okamžité řešení situace
2	Drobný	2-1,1	Ovlivňuje pouze dílčí aktivity
1	Téměř nezatelný	1-0,1	Neovlivňuje ztelně fungování

V tabulce 23 jsou vyhodnocená jednotlivá rizika. Číselné intervaly pro jednotlivá rizika jsou stanoveny na základě konzultace s personálním manažerem.

Tab. 23 Vyhodnocení rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Úroveň dopadu	Síla rizika
Neochota lidí vyplnit dotazník	2,1	1,9	3,99
Nedostatek respondentů	3,1	4	12,4
Nízká návratnost dotazníků	4	4	16
Nedostatečná podpora pro vytvoření organizační normy	2,8	3,5	9,8
Aktualizace příručky pro zaměstnance	4,1	3,3	13,53
Neochota mentora zodpovídat za průběžné vyhodnocení	2	2	4
Nedostatečná podpora pro vytvoření více šablon adaptačního plánu	2,5	1,8	4,5

Mezi první tři rizika jsou zařazené rizika týkající se dotazníkového šetření. Důvodem je, že počet nových zaměstnanců nemusí být příliš vysoký, a tak hrozí nedostatek respondentů. I u tohoto množství můžeme očekávat neochotu lidí daný dotazník vyplnit, a z druhé stránky i roznesené dotazníky se nemusí vrátit zpět k vyhodnocení. Řešením tohoto rizika může být lepší informovanost zaměstnanců a vysvětlení důležitosti daného dotazníkového šetření.

Nedostatečná podpora vedení pro vytvoření organizační normy pro adaptační proces je mezi závažnými riziky, avšak se nejedná o kritické riziko, které by mělo ovlivnit celý projekt. Řešením daného rizika je předložení argumentů, které by přesvědčily vedení o nutnosti

normy. Jedním z argumentů může být dodržování nastavených činnosti a náklady spojené s jejich nedodržováním.

V případě aktualizace příručky se jedná o závažné riziko, které by mělo dopad na fungování adaptačního procesu. Právě příručka bude obsahovat všechny důležité informace, které nový zaměstnanec při nástupu využije. V případě, že příručka bude zastaralá, tak bude i neefektivní. Řešením je nastavení odpovědnosti pro aktualizaci. Za aktualizaci by měl zodpovídat personální manažer, který má přístup k novým informacím a zodpovídá za určité procesy na personálním úseku. Příručka by měla být aktualizována dvakrát ročně, nebo v případě zásadních změn ve společnosti.

Běžným rizikem je neochota zodpovídat za vyhodnocení. V tomto případě se jedná o mentora. Může to mít však dopad přímo na jeho středisko, kdy nový zaměstnanec nedostatkem informací může mít snížené výkony. Pokud se mentor nevěnuje danému zaměstnanci, může to mít dopad i na jiné procesy. Průběžným a celkovým vyhodnocováním mentor či přímý nadřízený může předejít nežádoucím situacím na pracovišti.

Jistým rizikem je i nedostatek vytvořených šablon adaptačního plánu. V případě vytvoření pouze jedné šablony, adaptační plán nemusí být efektivní z důvodu rozdílných požadavků na jednotlivých úsecích. V tomto případě, personalisté, kteří zodpovídají za sledování průběhu adaptace, by měli doložit důkladné komentáře, které by přesvědčili personálního ředitele o nutnosti více šablon.

Dle vyhodnocení projekt nelze požadovat za kritický a uvedená rizika jsou běžná pro tento typ projektu. Vznik některých rizik je málo pravděpodobný, ovšem v případě, že nastanou je třeba na ně reagovat.

## 11 SHRNU TÍ PROJEKTU

V projektu zkvalitnění adaptace zaměstnanců, jsou na základě výsledků z dotazníkového šetření navrženy aktivity, jejichž účelem by mělo být zvýšení spokojenosti, rychlejší zaučení se a přizpůsobení se, a případné snížení fluktuace.

Informace, které jsou důležité pro plánování projektu jsou zpracovány do logického rámce, který se nachází v příloze P VI. Součástí logického rámce je uveden hlavní cíl, účel projektu, výstupy a aktivity. Obsahem jsou také měřitelné ukazatele, zdroje a prostředky, předpoklady pro projekt a možná rizika.

V rámci projektu jsou stanovené klíčové aktivity. Mezi tyto aktivity patří úvodní dotazníkové šetření, které proběhlo v rámci zpracování analytické části práce. Další aktivitou je tvorba organizační normy, která je důležitá pro fungování celého procesu adaptace. Součástí návrhů je také vytvoření šablon adaptačního plánu a vytvoření hodnoticích formulářů, které by měly sloužit jak pro průběžné hodnocení, tak i pro celkové. Tvorba příručky pro zaměstnance je aktivita, která by měla usnadnit novému pracovníkovi orientaci ve společnosti v prvních dnech po nástupu. V klíčových aktivitách je stanovené také opakované dotazníkové šetření a celkové vyhodnocení projektu, jenž by se mělo uskutečnit až po roce realizace projektu.

Ke každé stanovené aktivitě je určena odpovědnost, časový harmonogram a možná rizika. Projekt se předpokládá na dobu 149 pracovních dní. Do této doby je započítaná část přípravná, samotný průběh se odvíjí od nástupu nového zaměstnance až po ukončení zkušební doby, kdy bude vyhodnocen průběh adaptačního procesu. Do doby 149 dní je také započítané opakované dotazníkové šetření a vyhodnocení projektu, které by se mělo uskutečnit rok po zavedení nového procesu.

Nákladová analýza v projektu je stanovena na 85 650 Kč. Tato částka zahrnuje všechny aktivity spojené s přípravou všech podkladů, které by měli přispět ke zkvalitnění adaptačního procesu.

Projekt je zakončen rizikovou analýzou, kde byly určeny možné pravděpodobnosti jejich výskytu, případný dopad na projekt a úroveň rizika. Riziková analýza dopadla pozitivně, jelikož nebyla vyčíslená žádná kritická rizika, jež by měla ohrozit průběh projektu.

## ZÁVĚR

Každou společnost tvoří zaměstnanci, pomocí kterých je dosahováno stanovených cílů. Právě pro jejich dosažení je třeba mít takové pracovníky, kteří odvádějí práci kvalitně a včas.

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení výkonů zaměstnanců ve společnosti. K vedlejším přínosům projektu patří také snížení fluktuace, vyšší spokojenosti a rychlejší přizpůsobení se pracovním podmínkám.

Teoretická část práce byla zaměřena na získání základních informací o řízení lidských zdrojů, o systému výběru, přijímání zaměstnanců a o procesu adaptace zaměstnanců na základně dostupné literatury. Byly porovnány pohledy jednotlivých autorů na danou problematiku.

Praktická část byla zaměřená na představení společnosti, součástí čehož bylo zjištění současného stavu firmy v oblasti personálního řízení. Součástí analytické části bylo dotazníkové šetření, z čehož vyplynulo, že zaměstnanci mají zájem o větší informovanost o chodu společnosti, a o klíčových lidech. Právě proto se projekt zaměřil na návrh příručky pro zaměstnance, díky které získají komplexnější přehled o poskytovaných možnostech. V projektu je také navržena tvorba organizační normy, která má zabezpečit fungování adaptačního procesu a zajistit větší odpovědnost za jednotlivé aktivity.

Navržené aktivity v projektu mají především zvýšit výkonnost zaměstnanců tím, že se zjednoduší proces získávání jednotlivých informací, které jsou důležité pro nového zaměstnance. Právě hledání základních informací zpomaluje pracovní proces všech pracovníků, nejen těch nových.

Náklady na projekt byly stanoveny na 85 650 Kč. Doba trvání projektu je vyčíslená na 149 pracovních dní. Do této doby je započítané i celkové vyhodnocení projektu. Provedením rizikové analýzy nebyla zjištěna žádná kritická rizika, jež by mohla výrazně ovlivnit projekt.

S vedením společnosti byly konzultovány jednotlivé kroky, a také náklady související s realizací. V rámci projektu byly představeny jednotlivé návrhy, na základě kterých vzešel požadavek o vydání organizační normy a vytvoření příručky.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 880 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan, 2010. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium, 128 s. ISBN 978-80-87197-35-6.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

DESSLER, Gary, 2013. *Human resource management*. 13th ed. Boston: Prentice Hall, 719 s. ISBN 978-0-13-266821-7.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. Management, 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

JONIAKOVÁ, Zuzana, 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer. Ekonomie, 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress, 132 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých, 272 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

#### **Webové stránky:**

Aprofes, s.r.o. © 2018. *Tajemství úspěšné adaptace* [online]. [cit. 18.10.2018]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/tajemstvi-adaptace/>

Centrum dohody, © 2013-2018. *Mentoring | Česká asociace mentoringu* [online]. [cit. 11.11.2018]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

Česká správa sociálního zabezpečení. *Ukazatelé pracovní neschopnosti v časové řadě od roku 2001*. Česká správa sociálního zabezpečení. [online]. [cit. 9.1.2019]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/statistiky/nemocenska-statistika/ukazatele-pracovni-neschopnosti-v-casove-rade-od-roku-2001.htm>

Český statistický úřad. *Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy, 2018*. Český statistický úřad [online]. [cit. 9.1.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-3-ctvrtleti-2018-wwr3m1dnli>

Český statistický úřad. *Statistická ročenka České republiky, 2018*. Český statistický úřad [online]. [cit. 14.3.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/10-trh-prace-fstzgy5188>

Everesta, © 2013. *Slovník adaptace* [online]. [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/adaptace>

LMC s.r.o., © 1996–2018. Je pro vás trainee program to pravé? [online]. [cit. 11.11.2018]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/je-pro-vas-trainee-program-to-prave/>

LOSKOT, Stanislav, 2014. Úspěšná adaptace nových zaměstnanců je klíčová a její délka bývá různá. In: Profi Press s. r. o. [online]. [cit. 21.1.2019]. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/uspesna-adaptace-novych-zamestnancu-je-klicova-a-jeji-delka-byva-ruzna/>

Profi Press s. r. o. © 2013. Úspěšná adaptace nových zaměstnanců je klíčová a její délka bývá různá [online]. [cit. 21.1.2019]. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/uspesna-adaptace-novych-zamestnancu-je-klicova-a-jeji-delka-byva-ruzna/>

SlidePlayer.cz Inc. © 2018. Adaptace nových pracovníků [online]. [cit. 29.10.2018]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/1892682/>

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., © 2002-2019. Školení zaměstnanců při nástupu do práce [online]. [cit. 11.11.2018]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/skoleni-zamestnancu-pri-nastupu-do-prace>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
PR	Public relations = „vztahy s veřejností“
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VD	Výrobní dělník
RD	Režijní dělník
AP	Agenturní pracovník
ČR	Česká republika
ON	Organizační norma
OOPP	Ochranné osobní pracovní pomůcky
EBIDTA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace), ukazuje provozní výkonnost společnosti

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Organizační struktura společnosti .....	33
Obr. 2 Členění personálního úseku .....	33
Obr. 3 Odpovědnosti personálního úseku .....	34
Obr. 4 Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. ....	35
Obr. 5 Průměrný evidenční počet zaměstnanců v ČR (tis. osob) .....	36
Obr. 6 Věková struktura zaměstnanců ve společnosti k 31. 12. 2018 .....	42
Obr. 7 Věková struktura zaměstnanců v České republice v roce 2017 .....	42
Obr. 8 Vzdělanostní struktura zaměstnanců ve společnosti k 31. 12. 2018 .....	43
Obr. 9 Vzdělanostní struktura zaměstnanců v České republice v roce 2017 .....	43
Obr. 10 Věkové kategorie respondentů .....	48
Obr. 11 Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení .....	48
Obr. 12 Materiály získané při nástupu .....	49
Obr. 13 Průběžné schůzky v rámci adaptace .....	50
Obr. 14 Celkové hodnocení adaptace .....	50
Obr. 15 Dobá přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí .....	51
Obr. 16 Spokojenost respondentů se zaměstnáním .....	51
Obr. 17 Návrhy respondentů usnadňující nováčkům adaptaci .....	52
Obr. 18 Výsledná tabulka síťové analýzy .....	69
Obr. 19 Ganttův diagram .....	69
Obr. 20 Síťová analýza projektu .....	70

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Subjektivní předpoklady pracovníka a objektivní předpoklady prostředí.....	19
Tab. 2 Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. a podíl v % .....	36
Tab. 3 Evidenční počet kmenových zaměstnanců a agenturních pracovníků za rok 2018.....	37
Tab. 4 Míra fluktuace v letech 2014-2018.....	38
Tab. 5 Produktivita práce v letech 2014-2018 na 1 zaměstnance.....	39
Tab. 6 Tržby a osobní náklady v Kč v letech 2014 – 2018 .....	40
Tab. 7 Nemocnost.....	41
Tab. 8 Počet dlouhodobě nemocných v ČR.....	41
Tab. 9 Legenda k matici odpovědnosti.....	61
Tab. 10 Matice odpovědností.....	62
Tab. 11 Náklady na tvorbu a vyhodnocení dotazníků .....	63
Tab. 12 Náklady na tvorbu organizační normy .....	64
Tab. 13 Náklady na tvorbu formulářů adaptačního plánu .....	64
Tab. 14 Náklady na tvorbu a tisk příručky pro zaměstnance.....	65
Tab. 15 Náklady na tvorbu hodnotících formulářů.....	65
Tab. 16 Náklady na informovanost zaměstnanců o vzniku nového systému.....	66
Tab. 17 Náklady na opakované dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení .....	677
Tab. 18 Náklady na celkové vyhodnocení projektu .....	67
Tab. 19 Časový harmonogram projektu .....	68
Tab. 20 Síla rizik.....	711
Tab. 21 Pravděpodobnost výskytu rizik .....	71
Tab. 22 Úroveň dopadu rizik .....	722
Tab. 23 Vyhodnocení rizik .....	733

**SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha P I:</b> Dotazník.....	47
<b>Příloha P II:</b> Návrh formuláře adaptačního plánu.....	59
<b>Příloha P III:</b> Návrh harmonogramu prvního pracovního dne.....	59
<b>Příloha P IV:</b> Návrh příručky.....	59
<b>Příloha P V:</b> Návrh hodnotícího formuláře.....	60
<b>Příloha P VI:</b> Logický rámec projektu.....	75

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

prosím o vyplnění následujícího dotazníku, zaměřeného na zjištění spokojenosti s prvními měsíci ve společnosti. Vyplněním tohoto dotazníku můžete přispět ke zkvalitnění adaptačního procesu ve společnosti.

Dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté informace slouží k účelům zpracování diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Viktoriya Syuhay, studentka managementu a marketingu, Fakulta managementu a ekonomiky, UTB ve Zlíně, tel.: +420 775 678 337, e-mail: viktorie.syuhay@seznam.cz

1. Byl/a jste při nástupu seznámen/a se základními informacemi o společnosti, jako jsou například historie, etický kodex apod.?

- Ano
- Ne, přejděte prosím k otázce č. 2

Pokud „ano“, byly pro Vás tyto informace srozumitelné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

2. Prosím zaškrtněte, které z následujících materiálů jste při nástupu do zaměstnání obdržel/a.

- Pracovní smlouva
- Seznam s nabídkou benefitů
- Organizační struktura společnosti
- Popis pracovního místa
- Informační leták o společnosti
- Mapa společnosti
- Další (pokud ano, prosím, uveďte jaké)

.....

3. Postrádal/a jste v rámci adaptace nějaké informace?
- Ano(jaké?)  
.....
  - Ne
4. Absolvoval/a jste v první den nástupu školení BOZP a PO?
- Ano
  - Ne
  - Nevím
5. Byl Vám po nástupu přidělen mentor, který Vás měl seznámit s prostředím společnosti?
- Ano
  - Ne, přejděte k otázce č. 7.

Pokud „ano“, vnímáte přidělení mentora jako užitečné?

- Ano
  - Ne
  - Nevím
6. Byl/a jste v den nástupu představen/a všem lidem, s nimiž často spolupracujete?
- Ano
  - Ne
7. Jak dlouho Vám trvalo zvyknout si na nové pracovní místo?
- Méně než měsíc (včetně)
  - Dva až tři měsíce (včetně)
  - Čtyři až pět měsíců (včetně)
  - Déle než pět měsíců
8. Měl Váš přímý nadřízený dohodnuté s Vámi schůzky, na kterých jste průběžně hodnotili Vaši adaptaci a navazování kontaktů s kolektivem?
- Ano
  - Ne
  - Nevím

9. Byl s Vámi před ukončením zkušební doby veden rozhovor zaměřený na celkový průběh Vašeho přizpůsobování se ve společnosti?

- Ano
- Ne
- Nevím

10. Co by Vám pomohlo si rychleji zvyknout na nové pracovní místo?

---

---

---

11. Co by se podle Vás mělo vylepšit, aby byla adaptace pro nováčky snadnější?

---

---

---

12. Jste v současné době spokojen/a v zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Pohlaví

- Žena
- Muž

14. Věk

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 a více

15. Na jaké pozici pracujete?

- Vedoucí pracovník
- Administrativní pracovník
- Dělník
- Ostatní

Mnohokrát děkuji za Váš čas a ochotu, kterou jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku. Přeji mnoho osobních a pracovních úspěchů.

Viktoriya Syuhay



## PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ ADAPTAČNÍHO PLÁNU

Jméno a příjmení zaměstnance:	Jméno a příjmení nadřízeného:
Pracovní pozice:	Středisko:
Datum nástupu:	Délka adaptačního procesu:

ČINNOST	ODPOVĚDNÁ OSOBA	TERMÍN
Podpis pracovní smlouvy	Personalista	1. den
Školení BOZP a PO	Bezpečnostní technik	1. den
Seznámení se společností a kolegy	Nadřízený	1. den
Předání pracovního místa a pracovních pomůcek (dle typu profese)	Nadřízený	1. den
Seznámení s procesy ve společnosti (dle typu profese)	Nadřízený	2. den
1. hodnotící pohovor	Nadřízený, mentor	10. pracovní den
2. hodnotící pohovor	Nadřízený, mentor	První měsíc
3. hodnotící pohovor	Nadřízený, mentor	Druhý měsíc
Závěrečné vyhodnocení	Nadřízený, personální manažer	Konec zkušební doby (5 pracovních dní před uplynutím zkušební doby)

Datum ukončení adaptace:	
Podpis zaměstnance:	
Podpis nadřízeného:	
Podpis personalisty:	

### **PŘÍLOHA P III: HARMONOGRAM PRVNÍHO PRACOVNÍHO DNE**

<b>POPIS ČINNOSTI</b>	<b>DOBA</b>	<b>ODPOVĚDNÁ OSOBA</b>
Příchod nového zaměstnance	7:00	-
Uvítání	7:15	Personalistka
Podpis pracovní smlouvy	7:15-7:30	Personalistka
Předání všech informací a dokumentů	7:30-7:45	Personalistka
Školení BOZP a PO	8:00 – 10:30	Bezpečnostní technik
Příchod nadřízeného	10:30	Nadřízený
Zavedení na pracovní místo a seznámení s kolegy	10:30 – 12:00	Nadřízený
Oběd	12:00-12:30	Nadřízený, kolegové
Prohlídka společnosti	12:30 – 14:00	Nadřízený
Předání pracovních pomůcek a popisu práce	14:00 – 15:30	Nadřízený
Rozloučení a odchod	15:35	Nadřízený



**EXCALIBUR  
ARMY**

**PŘÍRUČKA  
PRO  
ZAMĚSTNANCE**



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

member of **CSG**  
CZECHOSLOVAK GROUP



MILÁ KOLEGYNĚ, MILÝ KOLEGO

Vítejte ve společnosti EXCALIBUR ARMY, která je již ode dneška Vaším novým zaměstnavatelem. Jsme si vědomi, že nástup do nové práce s sebou přináší spoustu nových informací. Proto pro Vás máme tohoto průvodce, abychom Vám usnadnili začátek a pomohli se lépe zorientovat. V případě jakýchkoli dotazů se neváhejte na nás obrátit.

PŘEJEME HODNĚ ÚSPĚCHŮ!

Personální oddělení  
EXCALIBUR ARMY

Naši hlavní pracovní náplní je výroba, oprava a modernizace vojenské techniky a materiálu. V současné době se také zaměřujeme na vývoj vlastních obrněných a ženijních vozidel. Snažíme se co nejvíc vyjít vstříc přáním zákazníka a realizujeme i kusovou výrobu. Součástí našich služeb je také servis, ukládání techniky nebo provádění údržby.



EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.  
Olomoucká 1841/175  
785 01 ŠTERNBERK  
Czech Republic

49°42'56.695"N  
17°17'27.575"E



**KOLÁRNA**  
Cyklisti mohou uzamknout  
svá kola během pracovní  
doby v kolárně.



**PARKOVÁNÍ**  
Společnost disponuje  
vlastním firemním  
parkovištěm.

**MAPA  
AREÁLU**


HLAVNÍ VSTUP

100 m

**ÚSEKY A ODDĚLENÍ  
AREÁLU**
**B.2a**

Vrátnice  
Recepce  
Personální oddělení  
1NP – Realizace  
1NP – Nákup  
1NP – Technický úsek  
Mezipatro – Vedení  
Mezipatro – Obchodní úsek  
Mezipatro – Marketing  
Mezipatro – Real trade  
2NP – Finanční úsek a controlling  
2NP – IT  
2NP – Právník, compliance

**B.2**

Správa majetku  
Doprava  
Energetik

**B.10**

Demontáž  
Motorárna  
Dílna oprav ND  
Nákup  
Ekolog  
Bezpečnostní technik

**B.5a**

Strojní údržba

**B.80**

Montáž 231112  
Vedení úseku kvality  
Vedení výrobního úseku  
Plánování  
Konstrukce  
vývojové centrum

**B.82**

Expediční hala

**B.36**

Zámečnická dílna  
Svařovna  
Dílna elektro

**B.25**

Jídlna  
Technologie  
Archív

**B.58**

Motorárna

**B.12**

Stavební údržba  
Kotelna  
Sklad zbraní

**B.33**

Montáž 231118

**B.45**

Laser

**B.32**

Sklad techniky

**B.11**

Garáž

**B.31**

Servis Tatra

**B.7**

Prototypová dílna





## PROVOZNÍ DOBA

- Pro vstup do areálu se využívá vchod přes vrátnici na administrativní budově.
- Vstup je možný pouze s vaší ID kartou. V případě, že jste kartu zapomněli, musíte se zapsat do knihy příchodů, která je k dispozici u recepční.
- Ostraha dohlíží na areál 24 hod/denně.
- Pracovní doba recepce je od 7:00 do 15:00.
- Od 22:00 do 3:30 je administrativní budova uzamčená.

## PRACOVNÍ DOBA

Standardní pracovní doba je stanovena na 40 hodin týdně.

Všichni pracovníci mají přesně stanovenou pracovní dobu:

- Pracovníci dělnických profesí  
denní: od 6:00 do 14:30  
noční: od 22:00 do 6:00
- Pracovníci TH profesí - od 7:00 do 15:30

Všichni zaměstnanci se souhlasem nadřízeného mohou vykonávat práci přesčas dle předem stanoveného rozvrhu pracovní doby.

Všichni zaměstnanci mohou být vysláni na služební cestu na dobu nezbytné potřeby.

### PŘESTÁVKY

- Dopolední: 8:00 – 8:15
- Obědová: 30 min, čerpání stanoveno dle rozpisu na jednotlivých střediscích
- Odpolední: 15:30 – 15:45

## STANOVENÉ OBĚDOVÉ PŘESTÁVKY PRO VÝROBU

OBĚDOVÁ PŘESTÁVKA	STŘEDISKA
11:00 – 11:30	231111 Demontáž
11:00 – 11:30	231113 Motorárna
11:00 – 11:30	231112 Montáž
11:00 – 11:30	231118 Montáž
11:00 – 11:30	250200 Údržba
11:00 – 11:30	232000 Sklad
11:15 – 11:45	231221 Zámečnická
11:15 – 11:45	231224 Svařovna
11:25 – 11:55	231114 Elektro
11:30 – 12:00	231115 Renovace

Výše uvedené obědové přestávky jsou určeny pro výrobu. Přestávky pro THP jsou řešeny individuálně na jednotlivých úsecích.

## DOCHÁZKOVÝ SYSTÉM

- Zaměstnanci jsou povinni zaznamenávat docházku do zavedeného docházkového systému společnosti. Terminály jsou u recepce a také na jednotlivých pracovištích.

### Pro TH profese:

- označování docházky na recepci při vstupu do areálu
- pracovní doba se počítá ± 5 minut.

### Pro D profese:

- příchod a odchod do/z areálu je označován na recepci při vstupu do areálu
- započetí a ukončení pracovní doby se započítává od označení na jednotlivých pracovištích
- označení odchodu a příchodu na plánovanou přestávku a na oběd, započítává se do pracovní doby
- pracovní doba se počítá na minuty

Správnost záznamu si můžete zkontrolovat u vašeho nadřízeného. V případě chybných záznamů či nejasností se také obraťte na svého nadřízeného.

## MZDA

- Každému zaměstnanci je vyplácená mzda nejpozději 15. pracovní den na účet.
- Mzda je splatná pozadu za odpracované měsíční období a výše mzdy je stanovena v pracovní smlouvě, nebo ve mzdovém výměru v závislosti na druhu vykonávané práce.

## NÁHRADNÍ VOLNO

Zaměstnanci si mohou vybrat náhradní volno, které se poskytuje za práci přesčas. Náhradní volno od třetího dne jej schvaluje ředitel úseku.

## NEPLACENÉ VOLNO

Neplacené volno může být zaměstnanci poskytnuto v případě, že zaměstnanec má již vyčerpaný nárok na dovolenou anebo mu nárok nevznikl a mezi zaměstnancem a jeho vedoucím nedojde k dohodě o udělení náhradního volna.

Zaměstnanec o poskytnutí neplaceného volna žádá písemně:

- do 8 hodin neplaceného volna v měsíci, za které nemusí být placeno zdravotní pojištění, schvaluje přímý nadřízený;
- neplacené volno v rozsahu 1 až 5 dnů v měsíci - souhlas s jeho čerpáním uděluje ředitel úseku;
- udělení neplaceného volna nad 5 dnů musí být odsouhlaseno ředitelem společnosti.

## DOVOLENÁ

- Zaměstnanci přísluší dovolená za kalendářní rok v délce 4 týdnů.
- Řádná dovolená se čerpá v týdnech, celých dnech, popř. ½ dnech.
- Dobu čerpání dovolené určuje zaměstnavatel a určenou dobu je povinen oznámit zaměstnanci alespoň 14 dnů předem.
- Zaměstnanec je povinen vyčerpat dovolenou v kalendářním roce, ve kterém právo na dovolenou vzniklo.
- Před nástupem na dovolenou vyplní zaměstnanec tiskopis „dovolenka“ a předloží jej svému přímému nadřízenému ke schválení.

## SICK DAYS

- Zaměstnanci mají nárok na Sick day (= zdravotní volno).
- Zaměstnanec lze poskytnout v jednom kalendářním roce až pět dnů náhradního volna s náhradou mzdy ve výši 100% denního vyměřovacího základu.
- O zdravotní volno lze požádat zejména ze zdravotních důvodů a maximální doba, po kterou lze SD uplatnit, jsou 3 po sobě jdoucí dny.
- Zaměstnanec musí požádat o SD svého nadřízeného.
- Dny SD nelze přenášet do dalšího roku.

## DRESS CODE

Pracovní oděv vytváří celkový obraz společnosti v očích našich zákazníků a obchodních partnerů. Očekáváme tedy, že všichni zaměstnanci budou vhodně oblečení.

Pracovní oděv je určený do práce, nikoliv domů.



## STRAVOVÁNÍ

- Součástí areálu je jídelna
- Obědy se objednávají přes elektronický objednávkový systém

### VÝDEJ OBĚDŮ

- Čas výdeje obědů je od 11:00 hod do 13:30 hod.
- Časový harmonogram obědů je stanoven pro jednotlivá střediska

### HLAVNÍ ZÁSADY OBJEDNÁNÍ OBĚDŮ

- Objednat jídlo je možné v pracovní dny do 13:30 hod vždy na následující pracovní den (1 další pracovní dny – dle zadaného jídelníčku).
- Zrušit objednané jídlo lze do 13:30 hod vždy na následující pracovní den (nebo další pracovní dny).
- Po této hodině nelze objednané jídlo na následující pracovní den zrušit, lze jen toto jídlo nabídnout ostatním do BURZY JÍDEL.
- Pokud strážník nemá jídlo objednáno (na dnes), může se přes dotykový terminál podívat, zda není „volné“ jídlo v burze jídel. A toto jídlo si objednat.

### KDE JE MOŽNÉ SI OBĚD OBJEDNAT

- Obědy se objednávají prostřednictvím docházkové karty.
- Objednat jídla je možno na 2 dotykových terminálech (v jídelně a v chodběce personálního úseku).
- Objednat oběd lze také za pomoci „rychlé volby“ na 4 čtečkách v jídelně (pouze objednávka na následující pracovní den a pouze menu 1 až menu 4).

## ZÁVODNÍ LÉKAŘ

ORDINACE SMLUVNÍHO  
PRAKTICKÉHO LÉKAŘE:

MUDr. Vilma Marečková  
Nádražní 1A / u budíku  
785 01 ŠTERNBERK  
Tel.: 585 155 553

PRACOVNÍ DOBA:

Pondělí: 7:00 – 12:00  
Úterý: 12:00 – 18:00  
Středa: 7:00 – 12:00  
Čtvrtek: 7:00 – 12:00  
Pátek: 7:00 – 11:00

## KUŘÁCKÝ PROSTOR

- Kouření v areálu je povoleno na označených místech.
- Mimo označená místa je kouření **ZAKÁZANO!**
- Kouření je povoleno v době stanovených přestávek.
- Na mapě jsou vyznačeny kuřácké prostory ●



## DŮLEŽITÉ KONTAKTY

- Recepce: +420 585 083 111
- Ostraha: +420 585 083 203
- Personální oddělení: +420 585 083 264, +420 585 083 207
- Bezpečnostní technik: +420 585 083 221
- Pokladna: +420 585 085 225
- Telefonní seznam je aktualizován v pravidelných intervalech a je rozesílán e-mailem. Zaměstnanci, kteří nemají přístup k e-mailu si jej mohou vyžádat u svého nadřízeného.



Věříme, že vám tato příručka poskytla dostatek informací  
pro prvotní seznámení se společností.

PŘEJEME VÁM MNOHO ÚSPĚCHŮ PŘI PLNĚNÍ NAŠÍCH SPOLEČNÝCH CÍLŮ!

vaše personální oddělení



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

EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.  
Kodaňská 521  
101 00 PRAHA 10  
Czech Republic

EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.  
Olomoucká 1841/175  
785 01 ŠTERNBERK  
Czech Republic

EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.  
Tovární 1553  
535 01 PŘELOUČ  
Czech Republic

e-mail [info@excaliburarmy.cz](mailto:info@excaliburarmy.cz)  
tel. +420 585 083 111

EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.  
Čepí 101  
533 32 ČEPI  
Czech Republic

member of | **CSG**  
CZECHOSLOVAK GROUP

## **PŘÍLOHA P V: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘE ADAPTACE**

Jméno a příjmení zaměstnance:	Jméno a příjmení nadřízeného:
Pracovní pozice:	Středisko:
Datum nástupu:	Délka adaptačního procesu:

### **1. HODNOTÍCÍ POHOVOR**

Vyjádření nadřízeného, zhodnocení	Vyjádření zaměstnance

### **2. HODNOTÍCÍ POHOVOR**

Vyjádření nadřízeného, zhodnocení	Vyjádření zaměstnance

### **3. HODNOTÍCÍ POHOVOR**

Vyjádření nadřízeného, zhodnocení	Vyjádření zaměstnance

## ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ ADAPTACE

Hodnocené oblasti		Hodnocení				
		velmi dobré	dobré	uspokojivé	neuspokojivé	nehodnoceno
Odborné znalosti*			X			
			X			
				X		
Pracovní styl	pracovní výkon	X				
	samostatnost		X			
	iniciativa			X		
Týmová spolupráce	zařazení do kolektivu	X				
	spolupráce s kolegy	X				
	spolupráce s nadřízeným	X				

- zvoleny v závislosti na pracovní pozici

Zhodnocení nadřízeného a personalisty	Vyjádření zaměstnance

Datum hodnocení:	Podpis hodnotitele:
------------------	---------------------

## PŘÍLOHA P VI: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

UTB ve Zlíně, FAME	<b>Projekt zkvalitnění adaptačního procesu ve vybrané výrobní společnosti</b>
Bc. Viktoriya Syuhay	<b>Logický rámec</b>

	<b>Strom cílů</b>	<b>Objektivně měřitelné ukazatele</b>	<b>Zdroje a prostředky k ověření</b>	<b>Předpoklady a rizika</b>
<b>Hlavní cíle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšení spokojenosti zaměstnanců</li> <li>Rychlejší zaučení</li> <li>Snížení fluktuace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 15 % do roku 2021</li> <li>Snížení fluktuace zaměstnanců o 2 % do roku 2021</li> <li>Schopnost nového zaměstnance pracovat samostatně již 3 týden po nástupu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personální statistiky</li> <li>Průzkum spokojenosti zaměstnanců</li> <li>Dotazník</li> <li>Rozhovory s nadřízenými a mistry</li> </ul>	<p><b>Předpoklady</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Úroveň vzdělání uchazečů o zaměstnání</li> <li>Zkušenosti v oboru</li> <li>Pozitivní vztah k vojenské technice</li> <li>Známy zaměstnanec na pracovišti</li> <li>Dobrá informovanost o společnosti</li> </ul>
<b>Účel projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšení výkonnosti všech zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Srovnání výkonnostních ukazatelů mezi jednotlivými roky do roku 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistiky společnosti</li> <li>Pravidelné reporty výkonnosti</li> </ul>	
<b>Výstupy projektu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zjištění spokojenosti zaměstnanců s procesem adaptace na základě dotazníkového šetření</li> <li>Nová organizační norma</li> <li>Nové formuláře adaptačního plánu</li> <li>Nová příručka pro zaměstnance</li> <li>Nové hodnotící formuláře pro hodnocení adaptace</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lepší informovanost zaměstnanců o 50 % do roku 2021</li> <li>Vyšší míra spokojenosti o 15 % do roku 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personální statistiky</li> <li>Průzkum spokojenosti zaměstnanců</li> <li>Rozhovory s nadřízenými a mistry</li> </ul>	
<b>Aktivity projektu</b>	<p><b>Aktivity</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Dotazníkové šetření</li> <li>Vyhodnocení dotazníků</li> <li>Vytvoření organizační normy</li> <li>Schválení vedením</li> <li>Tvorba formulářů adaptačního plánu</li> <li>Schválení formulářů adaptačního plánu</li> <li>Návrh obsahu příručky</li> <li>Návrh designu</li> <li>Schválení vedením</li> <li>Tisk příručky</li> <li>Vytvoření hodnotících formulářů</li> <li>Schválení hodnotících formulářů</li> <li>Informovanost zaměstnanců o vzniku nového systému</li> </ol>	<p><b>Prostředky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finanční prostředky</li> <li>Informace</li> <li>IT technika</li> <li>Přístup k internetu</li> <li>Telefón</li> <li>E-mail</li> <li>Projektové plány</li> <li>Personální statistiky</li> </ul>	<p><b>Časový rámec aktivit</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2. 2019 – 20. 2. 2019</li> <li>21. 2. 2019 – 25. 2. 2019</li> <li>26. 2. 2019 – 31. 3. 2019</li> <li>1. 4. 2019 – 15. 4. 2019</li> <li>16. 4. 2019 – 20. 4. 2019</li> <li>21. 4. 2019 – 25. 4. 2019</li> <li>26. 2. 2019 – 20. 4. 2019</li> <li>21. 4. 2019 – 10. 5. 2019</li> <li>11. 5. 2019 – 31. 5. 2019</li> <li>1. 6. 2019 – 6. 6. 2019</li> <li>25. 4. 2019 – 30. 4. 2019</li> <li>1. 5. 2019 – 7. 5. 2019</li> <li>10. 6. 2019 – 21. 6. 2019</li> </ol>	<p><b>Rizika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Neochota lidí pravdivě vyplnit dotazník</li> <li>Nedostatek respondentů</li> <li>Nízká návratnost dotazníků</li> <li>Nedostatečná podpora pro vytvoření organizační normy</li> <li>Aktualizace příručky pro zaměstnance</li> <li>Neochota mentora zodpovídat za průběžné vyhodnocení</li> <li>Nedostatečná podpora pro vytvoření více šablon adaptačního plánu</li> </ul>