



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

EMPLOYEE ADAPTATION PROCESS IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Kelnarová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Tereza Kelnarová
Vedoucí práce:	Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Proces adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je analýza současné situace v oblasti adaptace zaměstnanců se zaměřením na roli a přínos Enter týmu ve vybraném podniku a předložení návrhů na její zlepšení.

Základní literární prameny:

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

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

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. Personalistika. Praxe manažera (Computer Press). Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

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

HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením. Praxe personalisty. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2472-497-3.

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

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. Lidské zdroje a personální management. 1. vyd. Společnost (Academia). Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

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

VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. Podniková ekonomika. Finanční řízení. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na proces adaptace nových pracovníků ve společnosti XY, se zahrnutím Enter týmu v rámci tohoto procesu. Teoretická část se soustřeďuje na vysvětlení pojmů s problematikou spojených. V praktické části je provedena analýza aktuálního stavu dané společnosti, v návrhové části jsou prezentována doporučení pro zlepšení procesu adaptace.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, adaptace pracovníků, sociální integrace, firemní kultura, onboarding proces, spokojenost zaměstnanců, enter tým

Abstract

The diploma thesis focuses on the adaptation process of new employees in the selected company, including the Enter team as part of this process. The theoretical part is focused on the explanation of the concepts related to the issue. In the practical part, an analysis of the current state of the company is performed, and in the last part of the thesis recommendations for improving the adaptation process are presented.

Keywords

Human resources management, employee adaptation, social integration, corporate culture, onboarding process, employee satisfaction, enter team

Bibliografická citace

KELNAROVÁ, Tereza. *Proces adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/157146>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. 4. 2024

Bc. Tereza Kelnarová

autor

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za vstřícnost, pomoc a cenné rady při vypracování mé diplomové práce. Děkuji také kolegům ze společnosti XY za poskytnutá data, která mi byla nápomocná ve zpracování této práce. Velké poděkování patří také mé rodině a přátelům za jejich trpělivost, pochopení, podporu a motivaci v průběhu mých studií.

OBSAH

ÚVOD.....	7
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	10
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	10
1.1.1 Personální plánování	11
1.1.2 Obsazování volných pracovních pozic.....	12
1.1.3 Získávání pracovníků	13
1.1.4 Výběr pracovníků.....	14
1.2 VZTAH ORIENTACE A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	16
1.3 ORIENTACE ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU	17
1.3.1 Oblasti orientace zaměstnanců.....	18
1.3.2 Orientační balíček	19
1.4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU.....	20
1.4.1 Formální a neformální adaptace	21
1.4.2 Pracovní a sociální adaptace	22
1.4.3 Adaptace na organizační kulturu.....	23
1.5 ADAPTAČNÍ PROCES A JEHO CÍLE	23
1.5.1 Subjekty účastníci se procesu adaptace zaměstnanců	24
1.5.2 Časový plán adaptace zaměstnanců	25
1.5.3 Fáze adaptačního procesu z pohledu zaměstnance a organizace	28
1.5.4 Hodnocení adaptačního procesu.....	29
1.6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO SOUČÁST JEJICH ORIENTACE A ADAPTACE	30
1.6.1 Proces vzdělávání zaměstnanců v podniku	32
1.6.2 Metody vzdělávání zaměstnanců	34
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	36
2.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE XY	36
2.1.1 Organizační struktura	36
2.2 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	39
2.2.1 Získávání zaměstnanců	39
2.2.2 Adaptační den.....	40
2.2.3 Adaptační cesta	41
2.2.4 Enter tým	42
2.2.5 Adaptace z pohledu zaměstnance Enter týmu.....	43
2.3 VÝZKUM.....	44
2.3.1 Metodologie výzkumu.....	45
2.4 VÝSTUPY PROVEDENÉHO VÝZKUMU.....	47

2.4.1	Dotazníkové šetření.....	47
2.4.2	Strukturované rozhovory.....	57
2.5	SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	59
2.6	SHRnutí POZITIV A NEGATIV.....	60
3	VLASTNÍ NÁVRHY	62
3.1	SJEDNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	62
3.2	ROAD MAPA PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE.....	64
3.3	URČENÍ BUDDYHO V KAŽDÉM TÝMU A JEHO PROŠKOLENÍ.....	66
3.4	TRANSPARENTNOST INFORMACÍ O JEDNOTLIVÝCH TÝMECH A JEJICH PRACOVNÍ NÁPLNI	68
3.5	ZLEPŠENÍ ZÍSKÁVÁNÍ A PRAVIDELNOSTI ZPĚTNÉ VAZBY.....	70
3.6	GAMIFIKACE ADAPTAČNÍHO PROCESU	70
3.7	SHRnutí NÁVRHOVÉ ČÁSTI.....	71
3.7.1	Náklady navrhovaných změn.....	71
3.7.2	Přínosy navrhovaných změn	71
	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	78
	PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Pro úspěch každé organizace se stává efektivní adaptace nových zaměstnanců klíčovým faktorem, obzvláště v době, kdy se trh práce neustále vyvíjí a posouvá vpřed, s čímž se zvyšuje i konkurence, která má zájem o talentované pracovníky. Jestliže se podaří efektivně začlenit nové i stávající zaměstnance, podaří se zlepšit i jejich výkonnost a spokojenost, které přispívají k celkové produktivitě a inovacím v rámci organizace. Proces dobře zvládnuté adaptace pomáhá snižovat fluktuaci zaměstnanců a zvyšuje tak loajalitu vůči společnosti.

Naopak přijetí zaměstnance, který se nepodaří úspěšně začlenit do kolektivu, může mít pro organizace negativní dopad jak z finančního, tak pracovního hlediska. Finančně může vést k vysokým nákladům spojeným s fluktuací zaměstnanců, neboť nábor a zaškolení nových zaměstnanců jsou časově náročné a drahé procesy. Z pracovního hlediska může nedostatečná adaptace vést k nesprávnému pochopení pracovních úkolů či firemních procesů, což může zapříčinit chyby a snížení kvality odvedené práce. V důsledku může poté docházet ke zvyšování stresu a snížení angažovanosti zaměstnanců, které vedou k negativnímu ovlivňování pracovní atmosféry.

Tato diplomová práce se proto věnuje podrobnému zkoumání procesu adaptace nových pracovníků ve společnosti XY, s přihlédnutím na specifickou roli Enter týmu v rámci tohoto procesu.

Teoretická část práce je zaměřena na porozumění a interpretaci základních pojmů, které jsou spojené s řízením lidských zdrojů, adaptací pracovníků, řízením a vzděláváním zaměstnanců jako součást jejich adaptace.

Praktická část práce představuje pohled na současný adaptační proces ve společnosti XY, hodnotí jeho účinnost a identifikuje potenciální oblasti pro zlepšení. Zvláštní pozornost je věnována hodnocení funkce a vlivu Enter týmu, jeho přínosu a možných vylepšení v kontextu celého procesu adaptace.

Na základě zjištěných informací a identifikovaných problémů vycházejících z provedeného výzkumu, práce přináší návrhy a doporučení pro optimalizaci procesu adaptace ve společnosti XY. Tato diplomová práce si klade za cíl nejen poskytnout

komplexní analýzu, ale také nabídnout praktická řešení, která by mohla přispět k lepší adaptaci pracovníků a celkovému zlepšení pracovního prostředí ve společnosti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je provést analýzu a hodnocení procesu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY, se zaměřením na roli a přínos Enter týmu. Hlavním úkolem práce je identifikovat a zhodnotit klíčové faktory, které mají vliv na efektivitu a úspěšnost adaptačního procesu.

Na základě průzkumu současného stavu, zpětné vazby získané z dotazníků a strukturovaných rozhovorů práce navrhuje strategie a opatření pro optimalizaci tohoto procesu. Cílem je tedy nejen analyzovat, ale i přinést praktická doporučení pro zlepšení, která povedou k zajištění plynulé a efektivní integrace nových pracovníků, čímž se zvýší jejich spokojenost a celková efektivita adaptačního procesu.

Metody a postupy zpracování

Při zpracování diplomové práce a ke splnění jejích cílů bude použito několik metod. Začneme literární rešerší, což zahrnuje vyhledávání a studium teoretických poznatků týkajících se dané problematiky z knižních a internetových zdrojů, tuzemských i zahraničních. Dále bude provedena analýza fungování adaptace společnosti XY, která umožní hlubší porozumění jejím interním procesům. K sběru dat bude použito dotazníkové šetření, při němž budou otázky ve formě elektronického dotazníku zaslány respondentům k vyplnění. Dále využijeme strukturovaných rozhovorů s vedoucími, kteří do svého týmu přijali nováčky z Enter týmu, což poskytne širší pohled na osobní zkušenosti. V rámci shrnutí analytické části bude využita syntéza, s jejíž pomocí budou jednotlivé informace spojeny v celek. Nakonec bude v návrhové části práce využita dedukce, při které na základě obecných faktů a tvrzení dojde k formulaci nových závěrů.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část diplomové práce se zabývá definicí klíčových pojmů, které jsou nezbytné pro porozumění procesu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti. Pro získání těchto teoretických poznatků byla provedena rešerše odborných vědeckých článků a literatury zaměřené na řízení lidských zdrojů, orientaci a adaptaci pracovníků, popsání jednotlivých fází adaptace a na vzdělávání, jako součást těchto procesů. Mezi hlavní témata patří nejenom pohled na personální řízení, různé aspekty adaptačního procesu, včetně jeho fází, významu a dopadu na celkovou efektivitu organizace, ale i vzdělávání jako nástroj spojený s efektivní adaptací.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, neboli human resources management, byl vyvinul jako zásadní prvek moderního managementu, který se formoval v 50. a 60. letech 20. století, hlavně ve vyspělých zemích. Tento koncept se liší od tradičního přístupu k personálnímu řízení tím, že klade důraz na strategické plánování v oblasti personálních zdrojů, zaměřuje se na dlouhodobé dopady rozhodnutí a zahrnuje vnější faktory jako ekonomické podmínky, demografii, sociální hodnoty, legislativní rámce a další faktory, které ovlivňují pracovní prostředí (Koubek, 2015).

V současnosti není personální řízení jen v rukou HR specialistů, ale stává se součástí odpovědnosti všech manažerů. Tento posun vyžaduje, aby manažeři byli kompetentní nejen v oblasti výběru a rozvoje zaměstnanců, ale také ve formování týmů a budování organizační kultury. Integrace personálních a obecných strategických plánů je považována za nezbytnou pro efektivní vedení podniku (Koubek, 2015).

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů jsou dle Koubka:

- 1. Usilování o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se, aby byl vždy připraven se přizpůsobit měnícím se požadavkům:** Cílem je zajistit, aby schopnosti pracovníků vždy odpovídaly požadavkům jejich pracovních pozic. To zahrnuje nejen správné zařazení zaměstnanců na vhodná pracovní místa, ale také pružnou adaptaci na měnící se požadavky těchto míst.

2. **Optimální využití pracovních sil:** Zahrnuje efektivní využívání pracovní doby a kvalifikací zaměstnanců, což maximalizuje produktivitu a minimalizuje plýtvání lidskými i časovými zdroji.
3. **Formování týmů a zdravé pracovní prostředí:** Podpora efektivního týmového ducha a dobrých mezilidských vztahů je klíčová.
4. **Sociální a personální rozvoj zaměstnanců:** Rozvoj schopností, osobnostní růst a kariérní postup jednotlivých zaměstnanců jsou nezbytné pro jejich osobní uspokojení a loajalitu vůči organizaci. To zahrnuje také vytváření příznivých pracovních a životních podmínek a neustálé zlepšování kvality pracovního života.
5. **Dodržování legislativy a budování dobré pověsti organizace:** Zahrnuje dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání, ochranu práv zaměstnanců a vytváření pozitivního obrazu organizace jako atraktivního zaměstnavatele, což pomáhá přilákat a udržet si nejlepší talenty na trhu práce (Koubek, 2015).

Aby bylo možné úspěšně realizovat tyto úkoly, je zaměření řízení lidských zdrojů orientováno na následující klíčové aktivity.

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- Organizační rozvoj,
- Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur,
- Formování personálu organizace,
- Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému,
- Plánování lidských zdrojů,
- Odměňování a zaměstnanecké výhody,
- Pracovní vztahy,
- Pomoc pracovníkům (Koubek, 2015).

1.1.1 Personální plánování

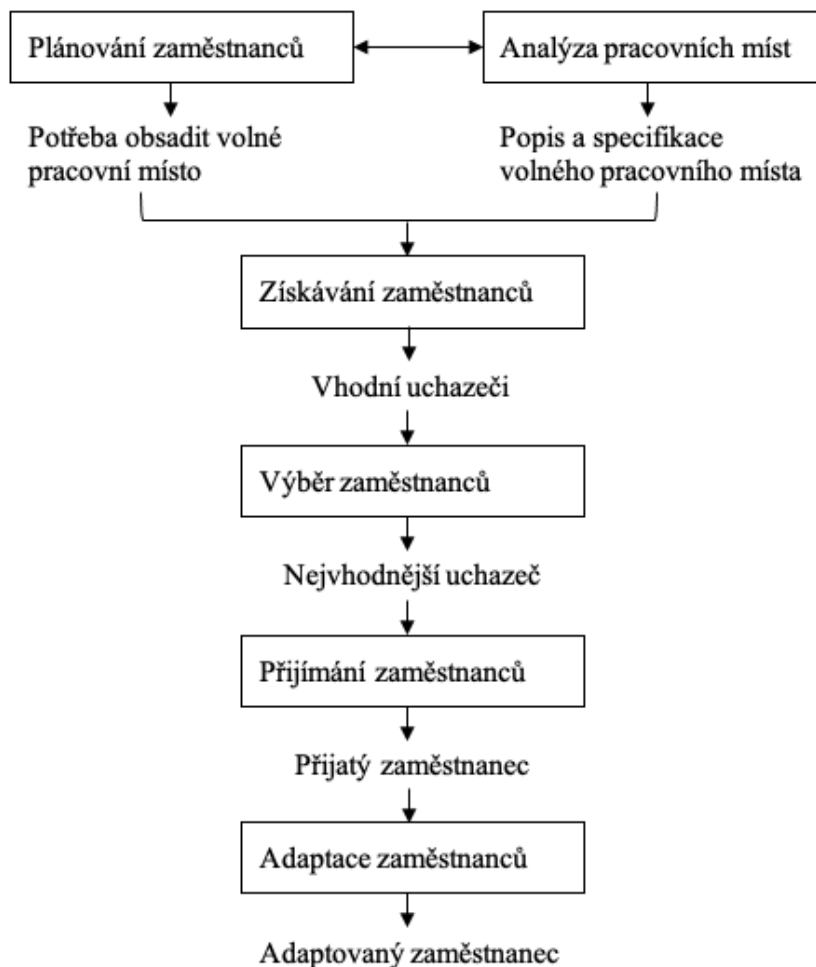
Plánování zaměstnanců, známé také jako personální plánování nebo plánování lidských zdrojů, je komplexní proces, který zahrnuje několik klíčových oblastí: plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí těchto potřeb, a plánování personálního rozvoje. Tento proces je zásadní pro dosahování strategických cílů organizace a pro uspokojení specifických potřeb zaměstnanců (Šikýř, 2016).

- Plánování potřeby zaměstnanců se soustřeďuje na odhadování počtu a typu zaměstnanců, které organizace bude v krátkodobém i dlouhodobém horizontu potřebovat pro zajištění své činnosti a splnění svých cílů. Poptávka po zaměstnancích je odvozena od plánovaného objemu produkce nebo služeb.
- Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců se pak zabývá odhadem, jaké množství a typ zaměstnanců bude organizaci k dispozici, a to jak z interních, tak externích zdrojů. Cílem je zajistit, aby organizace měla dostatečné kapacity pro pokrytí odhadované potřeby zaměstnanců.
- Plánování personálního rozvoje zaměstnanců zahrnuje kariérní plánování a následnictví v manažerských funkcích. Tento aspekt se soustřeďí na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, přičemž klade důraz na odborný růst a příležitosti pro postup zaměstnanců v rámci organizace.

„Výsledkem porovnání odhadů celkové potřeby zaměstnanců a odhadu pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů je stanovení čisté potřeby zaměstnanců.“ (Šikýř, 2012, str. 61). Čistá potřeba zaměstnanců může být nulová, kladná nebo záporná, což následně vede k navrhování konkrétních kroků pro řešení očekávaného přebytku či nedostatku zaměstnanců. Systematické plánování zaměstnanců je nezbytné pro efektivní správu lidských zdrojů v rámci organizace, což zahrnuje nejen efektivní obsazování pracovních míst, ale také preventivní opatření proti možným problémům spojeným s nadměrným nebo nedostatečným počtem zaměstnanců (Šikýř, 2012).

1.1.2 Obsazování volných pracovních pozic

Volná pracovní místa mohou vzniknout dvěma způsoby, buď jejich novým vytvořením nebo uvolněním existujícího místa po odchodu zaměstnance. Pravidla pro obsazení těchto míst jsou definována pracovními právy a souvisejícími předpisy. Specifický proces obsazování závisí na rozhodnutí zaměstnavatele (Šikýř, 2012). Standardní postup zahrnuje několik fází, které vyobrazuje grafické znázornění níže.



Obrázek č. 1 - Postup obsazování volných pracovních míst

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Šikýř, 2012)

1.1.3 Získávání pracovníků

Získání pracovníků představuje klíčovou personální aktivitu, jejímž cílem je přilákat kvalifikované pracovní síly. Proces získávání se neomezuje pouze na zaujetí co nejvyššího počtu kandidátů, nýbrž na nalezení těch, kteří co nejlépe odpovídají potřebám organizace. K dosažení tohoto cíle je klíčové, aby organizace poskytovala realistický obraz o nabízených pozicích a očekáváních. Transparentní prezentace pracovních požadavků a kultury organizace umožňuje kandidátům lépe porovnat svoje očekávání a představy o práci s realitou, což napomáhá stabilnějšímu a lepšímu pracovnímu vztahu (Dvořáková, 2012).

Evropská legislativa zdůrazňuje význam rovného zacházení během procesu získávání, což zahrnuje aktivní snahu o rozšiřování kvalifikovaných kandidátů bez ohledu na diskriminační faktory. Proces získávání pracovníků se typicky skládá z plánování lidských zdrojů, analýzy pracovních míst, zpracování strategie získávání, výběru, včetně metodiky výběru a závěrečného hodnocení efektivnosti celého procesu. Různé metody získávání, včetně inzerce na trhu práce, spolupráce s vzdělávacími institucemi a profesními organizacemi a využití personálních agentur, jsou zásadní pro úspěšné oslovování potenciálních kandidátů (Dvořáková, 2012).

1.1.4 Výběr pracovníků

Výběr zaměstnanců je proces, který navazuje na získávání zaměstnanců a jehož cílem je vybrat z řady uchazečů ty nejvhodnější pro dané pracovní místo. Tento proces vyžaduje sběr a hodnocení informací o kandidátech za účelem identifikace těch, kteří nejlépe vyhovují požadavkům pozice. Účinnost výběrového procesu závisí na správném nastavení metod výběru, které mohou zahrnovat předvýběr, testování, assessment centra nebo výběrové rozhovory (Dvořáková, 2012).

Výběr zahrnuje několik kroků, které umožňují systematické a objektivní hodnocení kandidátů.

Předvýběr - První etapa procesu výběru, ve které se z velkého počtu přihlášek vybírají ti kandidáti, kteří nejlépe odpovídají definovaným kritériím pro danou pozici. To obvykle zahrnuje analýzu životopisů, motivačních dopisů a dalších poskytnutých materiálů. Cílem je redukovat počet uchazečů na spravovatelné množství pro další kroky výběrového procesu.

Výběrové metody

- Testování: Může zahrnovat kognitivní testy, psychometrické testy, testy schopností a dovedností. Tyto testy pomáhají posoudit specifické kvality a schopnosti, které jsou nezbytné pro danou pracovní roli.
- Assessment centra: Jsou komplexnějším přístupem, který zahrnuje řadu hodnotících aktivit, včetně případových studií, skupinových diskusí a role play cvičení. Tato metoda je obzvláště užitečná pro hodnocení mezilidských dovedností, vedení a rozhodovacích schopností.

- Výběrové rozhovory: Mohou být strukturované (s pevně daným seznamem otázek) nebo nestrukturované (volnější a více otevřené). Rozhovory jsou zásadní pro posouzení osobní kompatibility uchazeče s firemní kulturou a pracovním týmem.

Hodnocení kandidátů - Po provedení výběrových metod je nutné zhodnotit získané informace. Hodnotící tým by měl porovnat výsledky různých kandidátů s požadavky dané pracovní pozice. Důležité je zde objektivní zhodnocení všech aspektů kandidáta, nejen profesních kvalifikací, ale také osobních vlastností a potenciálu pro budoucí rozvoj.

Závěrečná rozhodnutí – Po shromáždění a analýze všech informací se učiní závěrečné rozhodnutí o nabídce práce. Během tohoto kroku lze také ověřit reference, předchozí pracovní zkušenosti a další relevantní údaje.

Zpětná vazba uchazečům - Nezávisle na tom, zda byl uchazeč přijat či nikoliv, je důležité poskytnout zpětnou vazbu. Pro ty, kteří nebyli vybráni, může být zpětná vazba užitečná pro jejich další profesní rozvoj. Zároveň to ukazuje na dobrou praxi organizace v procesu HR.

Výběr pracovníků tak představuje komplexní proces, který vyžaduje důkladnou přípravu a objektivní přístup, aby bylo zajištěno, že vybraní kandidáti nejlepším způsobem vyhovují potřebám a očekáváním organizace.

Rozhovory mohou být strukturované, nestrukturované nebo polostrukturované a jsou klíčové pro zjištění odborné způsobilosti uchazečů, ale i jejich motivace k práci. Využití assessment center je pak efektivní pro hodnocení chování kandidátů v simulovaných pracovních situacích, což umožňuje hlouběji porozumět jejich komunikačním a sociálním dovednostem. Rozmanitost metod výběru, včetně kombinace psychologických testů a různých typů rozhovorů, zvyšuje pravděpodobnost nalezení nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici.

Každá fáze výběrového procesu by měla být pečlivě plánována a provedena s ohledem na potřeby organizace a specifické požadavky pracovního místa. Efektivita a správnost výběru jsou kritické pro zajištění, toho že zaměstnanci nejenže splňují očekávání výkonu, ale také jsou schopni dlouhodobě přispívat k prosperitě organizace (Dvořáková, 2012).

1.2 Vztah orientace a adaptace zaměstnanců

Klíčovými personálními aktivitami spadajícími do širšího rámce řízení lidských zdrojů jsou orientace, adaptace a vzdělávání zaměstnanců. Zaměření se na orientaci a adaptaci nově přijatých zaměstnanců předchází nutné plánování, získávání a výběr vhodných kandidátů pro dané pracovní pozice. Jestliže jsou tyto fáze úspěšně zvládnuty, zaměří se firma na integraci nových nebo přeřazených zaměstnanců do pracovního procesu. Firma by měla zaměstnance nejen orientovat a adaptovat, ale také vzdělávat, aby tak pomohla zaměstnancům zvládnout nároky svého nového pracovního místa a připravila je na možný kariérní postup nebo přeřazení v rámci organizace. Výstupem spojení úspěšné adaptace a efektivního přístupu k řízení talentů byl měl být flexibilní zaměstnanec, který si je vědom svého postavení v organizaci (Koubek, 2015).

V literatuře existují rozdílné názory na definici orientace a adaptace zaměstnanců. Někteří autoři je považují za jeden sjednocený proces, zatímco jiní je vnímají jako oddělené, ale propojené činnosti.

Olexová a Simonidesová (2019) pojmy adaptace, orientace a onboarding chápou jako předem promyšlené a specifické programy adaptačních a vzdělávacích aktivit pro různé pracovní pozice nebo skupiny v organizaci. Tyto aktivity přispívají k urychlení seznámení zaměstnanců s novými pracovními podmínkami, úkoly a sociálním prostředím podniku. Cílem těchto činností je, aby zaměstnanec co nejrychleji dosáhl požadované úrovně výkonnosti. K těmto autorům se přidává i Šikýř (2014), který považuje adaptaci či orientaci za poslední fázi procesu obsazování pracovních míst, zahrnující formální a neformální aspekty, informování, odborné zaškolení a sociální integraci na pracovišti.

Ve druhé skupině autorů, zabývajících se adaptací zaměstnanců, jsou ti, kteří se soustředí výhradně na proces adaptace a nezahrnují orientaci zaměstnanců do svých definic. Podle Vojtoviče (2013) je adaptace zaměstnanců chápána jako klíčový program, který usnadňuje seznamování se s organizací, pracovištěm, pracovními úkoly a podmínkami, stejně jako s pracovním a sociálním prostředím. Tento proces považuje za nezbytný pro rychlé získání specifických schopností a znalostí potřebných pro splnění očekávání a požadavků podniku. Joniaková s kolegy (2016) rovněž zkoumají adaptaci zaměstnanců, zaměřují se především na přizpůsobení se zaměstnance náplni pracovní pozice, osvojení

si pracovních nástrojů, adaptaci na výkonnostní normy a začlenění do mezilidských vztahů v rámci organizace.

Koubek (2016), je zástupcem třetí skupiny, vidí orientaci zaměstnanců jako neodmyslitelnou součást celkového procesu adaptace. Podle něj adaptace spolu se vzdělávacími aktivitami stojí v organizaci za urychlením procesu seznamování se s pracovními úkoly, podmínkami, ale i pracovním a sociálním prostředím. Tento řízený proces je navržen tak, aby co nejefektivněji zapojil zaměstnance do týmu, podpořil jeho aklimatizaci na firemní kulturu a styl práce, poskytl mu přehled o organizační struktuře a pomohl mu se sžít se s cíli a vizemi organizace.

Dávilová a Pina-Ramírezová (2018) zdůrazňují, že orientace a adaptace společně připravují půdu pro celkový profesní vývoj zaměstnance na dané pozici. Uvádějí, že orientace je začátkem adaptačního procesu, který vytváří první dojem nově přijatých zaměstnanců o organizaci.

Blašková (2003) a Arthurová (2019) se shodují v tom, že orientace je krátkodobý proces seznámení s organizací, zatímco adaptace je dlouhodobější a komplexnější proces učení se a následná aplikace naučeného do praxe.

U problematiky orientace a adaptace zaměstnanců vycházíme z různých názorů a přístupů. Autoři se však shodují na orientaci zaměstnanců jakožto nezbytné součásti adaptačního procesu v organizaci. Shodují se také na tom, že tyto pojmy nejsou totožné a že proces orientace je spíše úvodním krokem a předchází adaptaci. Totožný názor mají i na to, že nově přijatý nebo přeřazený zaměstnanec se nejprve musí obeznámit s pracovním prostředím, což zahrnuje potvrzení dokumentace, seznamování se s prostorami, systémem, kulturou, cíli a vizemi organizace a vztahy v ní, a že seznamovací proces je základem pro následnou adaptaci a plnohodnotný výkon práce s cílem dosáhnout spokojenosti obou stran – zaměstnance i organizace.

1.3 Orientace zaměstnanců v podniku

Lawsonová (2015) zdůrazňuje význam pečlivě připraveného orientačního programu pro nově příchozí zaměstnance jako kritickou součást jejich adaptačního procesu v rámci organizace. Tento proces orientace by měl probíhat v prvních dnech po nástupu do zaměstnání a měl by být přizpůsoben konkrétní pracovní pozici a množství informací,

které si zaměstnanec potřebuje osvojit. Mezi základní prvky, na které Lawsonová poukazuje, patří:

- poskytování dostatečného množství informací pro snadné začlenění do organizace,
- představení organizace, její struktury, kultury a hodnot,
- pomoc novým zaměstnancům pochopit význam jejich rolí v organizaci a jak jejich práce ovlivňuje ostatní,
- podpora komunikace mezi zaměstnanci a vedením,
- seznámení s cíli oddělení a jejich úlohami,
- zajistit, aby se noví zaměstnanci cítili vítání, povzbuzení k motivaci a nejlepšímu možnému výkonu,
- a snížení stresu spojeného s novým pracovním prostředím a situacemi.

Tento detailně promyšlený orientační plán by měl napomoci rychlejší orientaci a adaptaci zaměstnanců na jejich nové pracovní pozice a prostředí. Klade důraz na poskytování informací o organizaci a pracovní roli, které jsou zásadní pro rychlý rozvoj pracovních dovedností a budování vztahů na pracovišti. Z toho vyplývá, že čím rychleji se noví zaměstnanci cítí vítání a připraveni na svou práci, tím efektivněji se adaptují na systém organizace, což přispívá k naplnění jejich cílů a poslání (Lawson, 2015).

Dávilová a Ramirezová (2018) popisují proces orientace jako jednu nebo dvě události, kdy HR pracovníci poskytují nově přijatým zaměstnancům základní informace o organizaci prostřednictvím prezentací, rozhovorů, exkurzí a setkání s vedením a kolegy. Naproti tomu Mathis s kolegy (2016) argumentují, že příliš mnoho informací podaných najednou může být pro nové zaměstnance matoucí a doporučují rozložit proces orientace do několika kratších setkání. Podle autorů je klíčem k úspěšné orientaci pečlivé a promyšlené plánování, aby byl proces zajímavý, relevantní a efektivní pro obě strany.

1.3.1 Oblasti orientace zaměstnanců

Jak již bylo výše zmíněno, smyslem orientace neboli uvádění lidí do organizace je přivítání zaměstnanců a poskytnutí základních informací. Dle Armstronga (2015) jsou hlavními cíli: překonání počáteční fáze nejistoty, navození pozitivního vztahu k organizaci v mysli nového zaměstnance, zajištění, aby nový zaměstnanec,

co nejrychleji dosáhl požadovaného výkonu a snížení pravděpodobnosti, že bude zaměstnanec zvažovat odchod v rámci zkušební doby.

Rozděluje tak orientaci do tří hlavních oblastí: uvádění nových zaměstnanců do organizace, do útvaru a na pracoviště.

První, tedy celopodniková orientace, zahrnuje poskytování základních informací o pracovišti, jako jsou lokalizace vchodu, východu, toalet, jídelny nebo šaten. Tyto informace částečně poskytuje personalista, ale klíčovým zdrojem by měl být přímý nadřízený nebo vedoucí týmu.

Druhou fází by měl nejlépe zahájit vedoucí útvaru, který nové zaměstnance přivítá a stručně novým zaměstnancům vysvětlí, co od nich bude v organizaci očekáváno a s kým budou spolupracovat. Důležitým aspektem této fáze je osobní kontakt a zároveň předání zodpovědnosti za další orientaci na přímého nadřízeného, který nového zaměstnance seznámí s konkrétním pracovním místem a uvede jej do jeho pracovního kolektivu.

Na druhou fázi plynule navazuje fáze poslední, kterou je uvedení na pracoviště, plynule navazuje na předchozí, kdy si nového člena týmu převezme vedoucí týmu a představí jej svým kolegům. Podle autora je klíčové přiřadit novému zaměstnanci průvodce, jinak buddyho. Může jim být například někdo, kdo působí v organizaci kratší dobu a dokáže se snadněji vcítit do situace nových zaměstnanců a poskytnout tak skutečnou podporu, kterou nový zaměstnanec v prvních dnech velmi ocení (Armstrong, 2015).

Koubek (2015) poznamenává, že téma orientace zaměstnanců je častěji diskutováno zahraničními autory a organizacemi, zatímco v mnoha domácích organizacích je opomíjeno a tento proces probíhá méně systematicky a závisí spíše na ujetí se nováčka jeho kolegy v týmu.

1.3.2 Orientační balíček

Zatímco v tuzemských organizacích je zaměstnanec odkázán převážně na informace od svých spolupracovníků, v zahraničních organizacích je typičtější organizační balíček. Balíček obsahuje informace, které si nově přijatý zaměstnanec může prostudovat doma, může se k nim zpětně vracet a v případě dodatečných otázek se může obrátit na svého nadřízeného. Obsah těchto materiálů se liší v závislosti na velikosti organizace

a konkrétním pracovním místě, na které byl zaměstnanec přijat. Často bývá tento materiál přizpůsoben individuálně, což šetří pracovní čas, protože si zaměstnanec důležité informace prostuduje doma. Další výhodou je minimalizace rizika, že by nadřízení zapomněli poskytnout důležité informace týkající se pracovního místa nebo organizace (Armstrong, 2015).

Armstrong ve své knize odkazuje na zahraničního autora Waltera D. St. Johna, který doporučuje vybrané položky, které by měl vždy soubor písemných materiálů, tedy orientační balíček, obsahovat. Jedná se například o organizační strukturu firmy, plán nebo mapu organizace, klíčové termíny používané v organizaci, průvodce firemní politikou a kolektivní smlouvu, materiály popisující cíle organizace a daného útvaru, seznam svátků a volných dní, přehled zaměstnaneckých výhod, informace o vzdělávacích možnostech, kontakt na klíčové pracovníky, informace o postupech v případě nebezpečných situací, formuláře pro hodnocení pracovního výkonu a další relevantní dokumenty (Armstrong, 2015).

Joniaková s kolegy (2016) ve své publikaci doplňuje orientační balíček o základní údaje o firmě, její historii, službách, produktech, misi, vizi, strategii, informace o pracovních podmínkách (jako jsou pracovní doba, dovolené, svátky, přesčasy, mateřská a rodičovská dovolená, podmínky pro hlášení pracovní neschopnosti, neplacené volno, ale i sabbatikál), zdraví a bezpečnosti při práci, odborové činnosti, možnostech kariérního růstu, vzdělávání, sociálních programech, stravování, pravidlech komunikace a dalších relevantních tématech.

1.4 Adaptace zaměstnanců v podniku

Pojem adaptace je definován jako *„Adaptace zaměstnanců je závěrečnou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováváním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, popřípadě stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě.“* Šikýř (2016) ve své definici rozlišuje mezi formální a neformální adaptací. Formální adaptace probíhá pod vedením zkušeného zaměstnance, například manažera, zatímco neformální adaptace je ovlivněna především okolím, kterým jsou především kolegové.

V literatuře nalezneme různé interpretace tohoto pojmu od mnoha autorů. Armstrong a Stephen (2015, str. 310) vysvětlují, že „*Smyslem uvádění lidí do organizace je přivítat nové zaměstnance v organizaci a poskytnout jim základní informace, které potřebují, aby si v organizaci co nejrychleji zvykli a začali pracovat.*“ Spojují to s několika cíli, a to překonat prvotní nejistotu, vzbudit u nového zaměstnance pozitivní dojem o organizaci, urychlit dosažení požadované výkonnosti nového zaměstnance a minimalizovat riziko jeho odchodu.

Nový (2006) popisuje adaptaci jako univerzální proces, v němž se jedinec musí aktivně přizpůsobovat podmínkám, ve kterých žije, a současně také do určité míry upravovat své okolí. Hartl a Hartlová (2015) definují biologickou, psychologickou a sociální adaptaci. Biologická adaptace se týká schopnosti organismů přizpůsobovat se vnějším podmínkám, psychologická adaptace se vztahuje k přizpůsobení chování, vnímání, myšlení a postojů, a sociální adaptace zahrnuje přizpůsobení jedince sociálním podmínkám. Adaptaci můžeme obecně popsat jako proces, ve kterém se jednotlivci přizpůsobují novému prostředí a podmínkám a zároveň mohou toto prostředí nebo podmínky aktivně ovlivňovat.

1.4.1 Formální a neformální adaptace

V rámci procesu adaptace rozlišujeme mezi formální a neformální adaptací. Formální adaptace je většinou řízena personálním oddělením a nadřízenými (Kocianová, 2010). Tento typ adaptace by měl být veden dle stanoveného harmonogramu, který byl předem naplánován. Většina, zejména větších organizací, má pro začlenění nových zaměstnanců vypracovaný pečlivě definovaný adaptační postup, který je již vyzkoušený a opakuje se. Hlavním úkolem formální adaptace je poskytnout novým zaměstnancům důležité informace, proto je zásadní její správné časové naplánování (Šikýř, 2016).

Neformální adaptace probíhá spontánně a nelze ji dopředu naplánovat. Je závislá na sociálních vazbách, které jednatel postupně navazuje. Důležitou roli hraje interakce mezi lidmi, otevřenost nového zaměstnance k navazování nových kontaktů a ochota kolegů poskytnout pomoc. Přestože neformální adaptaci nelze plánovat, je důležité ji podporovat, jelikož má velký význam. Pokud se zaměstnanec necítí v pracovním kolektivu dobře, bude mu chybět motivace k vykonávání práce. Pro podporu neformálního adaptačního procesu je vhodné organizovat neformální setkání jako jsou

firemní večírky, teambuildingové akce a další aktivity, které podporují mezilidské vztahy (Foot a Hook 2002).

1.4.2 Pracovní a sociální adaptace

V procesu práce může adaptace představovat vyrovnávání se člověka se skutečností, v níž si plní pracovní úkoly. V rovině se prolíná sociální adaptace s tou pracovní.

- Sociální adaptace představuje postupné začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého podniku.
- V rámci pracovní adaptace dochází k postupnému vyrovnávání osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky pracovního zařazení v rámci společnosti.

Vzájemně se prolínající sociální a pracovní adaptaci nelze oddělit, protože jsou úzce propojeny, nezaručují si však navzájem úspěšnost. Míry dosažení adaptace mohou být rozlišné a úspěšné zvládnutí sociální adaptace nezaručí úspěšnou pracovní adaptaci a naopak. Úspěšný adaptační program můžeme zhodnotit jako zvládnutím obou rovin adaptace, pracovní i sociální. Což zásadně ovlivňuje spokojenost zaměstnance a jeho pracovní výkon. Proto je nutné tyto procesy řídit, a to personálním útvarem nebo přímým nadřízeným (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Pokud bude u nových pracovníků hladký průběh socializace, tedy adaptují-li se lehce na nové sociální prostředí, rychleji se zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci. Pro mnoho lidí hrají sociální aspekty práce, tedy vztahy se spolupracovníky, významnou roli. Míra ovlivňování je v rámci tohoto aspektu omezená, i přes to by mu však měla být věnována pozornost v rámci uvádění pracovníka do organizace (Armstrong, 2007).

Nový a Surynek (2006) posuzují sociální adaptivnost ze dvou hledisek, a to subjektivní a objektivní. Za subjektivní kritéria považují spokojenost pracovníka s úrovní společenských vztahů na pracovišti, spokojenost s vlastním začleněním se do těchto vztahů, spokojenost s nadřízeným pracovníkem, ochotu spolupracovat s ostatními pracovníky apod. Objektivními kritérii jsou skutečné místo pracovníka v pracovní skupině, autorita u spolupracovníků anebo aktivita ve skupině.

1.4.3 Adaptace na organizační kulturu

Podniková kultura nebo kultura organizace zahrnuje soustavu hodnot, norem i postojů a přesvědčení, která nebyla nikde přesně zformulována. V kultuře organizace se odráží specifický duch společnosti, je to podstata její celkové atmosféry a vnitřního života, která formuje myšlení zaměstnanců. Obsahuje také zvyklosti, rituály i hodnoty používané ve společnosti, které se projevují v běžném chování a jednání všech zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Adaptace na firemní kulturu začíná ještě před samotným nástupem pracovníka do zaměstnání. Určité množství informací o kultuře v organizaci mu je poskytnuto již při výběrovém řízení. S určitými cíli a vizemi se tak může ztotožnit již před samotným nástupem na nové pracovní místo. Po nástupu se nový pracovník organizace stává subjektem socializačních procesů, během kterých se učí co je v organizaci respektováno, očekáváno, tolerováno i co je neakceptovatelné (Lukášová, Nový, 2004).

1.5 Adaptační proces a jeho cíle

Způsob vytvoření společenského řádu s převahou společnosti nad jednotlivcem původně vzniklý v 19. století, nyní jinak nazývaný adaptační proces zaměstnanců, se v současné době zaměřuje na rovnocenné postavení zaměstnanců a organizace. Jde o proces, při kterém dochází k individuálním změnám chování v rámci interakcí v organizaci. Jak zdůrazňují Foot a Hook (2002) i Šikýř (2016), proces je nezbytný pro efektivní začlenění nových zaměstnanců a vyžaduje jasně stanovené cíle a očekávání. V rámci procesu čelíme několika výzvám, jako je nedostatek času nebo pozornosti věnované novým zaměstnancům, lze jim však předejít prostřednictvím pečlivě navržených individuálních plánů.

Adaptace zaměstnanců se stala součástí agendy řízení lidských zdrojů, které se zabývá všemi aspekty zaměstnávání a správy lidí. Podle Armstronga (2015) řízení lidských zdrojů zahrnuje široké spektrum činností, od strategického plánování a řízení lidského kapitálu, přes rozvoj organizace, až po vzdělávání, odměňování a péči o zaměstnance.

Cílem je, aby se noví zaměstnanci stali plnohodnotnými členy organizace, což vyžaduje jak přizpůsobení se pracovním požadavkům, tak začlenění do pracovní skupiny a organizační kultury. Nedostatečný adaptační proces může vést k odchodu nových

zaměstnanců, což zvyšuje náklady vynaložené na nábor, výběrové řízení a školení (Mužík a Krpálek, 2017).

Armstrong zdůrazňuje, že úspěšný onboarding závisí na efektivním náborovém programu a rychlém zapracování zaměstnanců, což je klíčem k jejich hodnotě pro podnik. Řádná adaptace nového zaměstnance je zásadní pro obě strany, pro firmu i pro zaměstnance. Rychlé osvojení pracovních principů, seznámení se s organizací a vytvoření dobrých vztahů

s kolegy přispívá k rychlejší adaptaci, lepšímu výkonu zaměstnance, s čímž se pojí rychlejší dosažení zisku firmy a vyšší spokojenost zaměstnance (Armstrong, 2015).

Nejintenzivnější v rámci adaptačního procesu je obvykle zkušební doba, tedy první dva až tři měsíce. Správně nastavené adaptační procesy přinášejí výhody v podobě rychlého zapracování zaměstnanců, efektivní identifikace jejich silných a slabých stránek a zaměření na jejich rozvoj. Je důležité, aby organizace přizpůsobila adaptační proces individuálním potřebám každého zaměstnance (Armstrong, 2015).

1.5.1 Subjekty účastnící se procesu adaptace zaměstnanců

Podle Kocianové (2010) jsou za adaptaci zaměstnanců zodpovědní samotní zaměstnanci, jejich nadřízení, personální pracovníci, přidělení mentoři nebo koučové, pracovníci vzdělávacího střediska a další zaměstnanci zapojení do adaptačních aktivit. Příímí nadřízení mají na starosti adaptaci zaměstnance na konkrétním pracovišti nebo v rámci týmu, poskytují podporu, řeší problémy a monitorují průběh adaptace. Jsou také zodpovědní za průběžné a závěrečné hodnocení procesu adaptace.

Personální pracovníci ve společnosti vytvářejí plány adaptace pro nově přijaté zaměstnance, přičemž tyto plány jsou specifické pro jednotlivá pracovní místa a pozice a jsou vytvářeny ve spolupráci s příímými nadřízenými. Mentoři a kouči se pak zaměřují na individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům, pomáhají jim začlenit se do pracovního týmu a adaptovat se na sociální prostředí organizace. Mentoři mohou plnit různé funkce, od vzorové až po podporu v kariéře zaměstnanců (Kocianová, 2010).

Podle Bradta a Vonnegutové (2017) je zapojení celé organizace do procesu adaptace nových zaměstnanců klíčové. Ponechání adaptace pouze na manažerech zodpovědných za rozvoj talentů je považováno za nesystematický a nezodpovědný přístup. Každý

manažer by měl být zapojen do tohoto procesu a podporovat nové zaměstnance, jejichž příchod může přispět k pokroku organizace.

1.5.2 Časový plán adaptace zaměstnanců

Každý podnik, který přijímá nové zaměstnance, si přeje, aby se stali produktivními co nejdříve. Často však vedení podniků předpokládá, že zaměstnanci budou produktivní a efektivní okamžitě, i bez systematického přístupu k adaptaci. Dewarová (2021) zmiňuje, že podle průzkumu The Human Capital Institute většina organizací ukončuje adaptační proces již po týdnu, což může vést k nespokojenosti, zmatku, stresu a slabé informovanosti zaměstnanců, kteří jsou poté náchylnější k opuštění zaměstnání v průběhu zkušební doby.

Podle Žákoviče (2018) a Kocianové (2010) je proces adaptace zaměstnanců v organizaci rozsáhlý a zahrnuje několik fází, od přípravy před nástupem zaměstnance až po jeho plnou integraci do organizace. Důležitá je role manažerů, personálních pracovníků, mentorů a samotných zaměstnanců.

Proces zahrnuje různé etapy, jako příprava před nástupem, první den v práci, hodnocení po dvou týdnech, měsíci a po 45 dnech, s cílem plné aklimatizace a integrace zaměstnance do firmy a její kultury.

- Příprava před nástupem: Vytvoření veškeré potřebné dokumentace, příprava pracovních pomůcek a plánů adaptace, aby první dny nového zaměstnance proběhly hladce.
- První den v práci: Zaměření se na to, aby se zaměstnanec cítil dobře a uvolněně, seznámení s nadřízeným a kolegy, zahájení procesu orientace.
- Po dvou týdnech: Hodnocení dosažení plánů a cílů, komunikace a řešení případných problémů se začleněním zaměstnance do kolektivu.
- Po prvním měsíci: Zaměstnanec by měl být seznámen s pracovními aktivitami a procesy v organizaci. Důležitá je pozitivní motivace a možnost školení.
- Po 45 dnech: Zaměstnanec by měl být již aklimatizován a je důležité komunikovat názory a zpětnou vazbu na dosavadní adaptaci.

- Po 3 měsících: Toto je konečná fáze adaptace, kdy by zaměstnanec měl plně rozumět svým povinnostem v organizaci. Tento čas lze využít k hodnocení a zlepšení výkonu (Kocianová, 2010).

Přestože je obtížné stanovit konkrétní dobu nutnou pro adaptaci, je klíčové zaměřit se na zasvěcení zaměstnance do firemní kultury, poskytování pravdivých informací od počátku a odpovídání na všechny dotazy týkající se fungování společnosti. Dále zdůrazňuje význam nastavení očekávání na počátku adaptačního období a poukazuje na důležitost detailů v adaptačním procesu, které mohou přispět k jeho zefektivnění. Vojtovič a spol. (2013) se shodují, že délka adaptačního procesu závisí na faktorech jako je pracovní pozice, velikost firmy a vzdělání zaměstnance. Tento proces může trvat od jednoho měsíce až do dvou let, zvláště u absolventů vysokých škol bez praktických zkušeností. Po skončení adaptačního období zdůrazňují důležitost jeho vyhodnocení, přičemž úspěšnost lze hodnotit na základě splněných pracovních úkolů a začlenění zaměstnance do sociálního prostředí firmy. Firmy mohou na konci adaptačního procesu zavést kontrolní mechanismy, například provádět kvalifikační zkoušky u dělnických pozic, aby zjistily, zda adaptační proces byl účinný a dosáhl svého cíle.

Všeobecně by plán (program) adaptace měl zohledňovat několik faktorů:

- náročnost pracovního místa,
- věk přijatého zaměstnance,
- dosavadní zkušenosti zaměstnance (Váchal, Vochozka, 2013).

K sestavení individuálního adaptačního plánu lze využít některý z obecně používaných nástrojů, které nám zobrazuje tabulka níže, současně rozděluje i odpovědnosti mezi managementem a personálním útvarem.

Tabulka č. 1 - Nástroje adaptačního programu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Váchal, Vochozka, 2013)

Adaptační nástroj	Odpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny)	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci firmy, hlavní firemní směrnice, firemní kultura, informace o personální politice)	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledků adaptace)	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností dalších (např. výrobních) útvarů	Vedoucí útvarů
Účast na orientačním tréninku	Personální útvar
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální útvar

1.5.3 Fáze adaptačního procesu z pohledu zaměstnance a organizace

Klíčovým pro úspěšné začlenění nových zaměstnanců do organizace je adaptační proces, který trvá pouze omezenou dobu. Lze jej rozdělit do několika hlavních fází, které společně tvoří komplexní přístup k adaptaci.

Přednástupní fáze je prvním krokem v adaptačním procesu, který začíná ještě před oficiálním nástupem zaměstnance do firmy. V této fázi jsou nováčkům poskytovány základní informace o organizaci, jejích hodnotách, vizi a očekáváních. Cílem je vytvořit realistická očekávání a připravit zaměstnance na budoucí pracovní prostředí a firemní kulturu (Bedrnová, 2007).

Orientační fáze následuje ihned po nástupu zaměstnance do práce a obvykle trvá několik dní až týdnů. Během této fáze se nový zaměstnanec seznámí s pracovním prostředím, týmem, pracovním místem a základními firemními procesy a systémy. Tato fáze je zaměřena na zajištění dostatečného přehledu o organizaci a pochopení základních pracovních postupů a pravidel.

Zaškolovací fáze je zaměřena na rozvoj konkrétních dovedností a znalostí potřebných pro výkon dané pracovní pozice. V této fázi nový zaměstnanec podstupuje praktická zaškolení, získává mentoring a pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízených a kolegů.

Fáze integrace se zaměřuje na plnou integraci zaměstnance do pracovního týmu a firemní kultury. Během této fáze zaměstnanec buduje vztahy s kolegy, získává hlubší porozumění firemním hodnotám a dlouhodobým cílům, případně se zapojuje do firemních aktivit. Tato fáze je klíčová pro to, aby se stal plnohodnotným členem týmu (Vochozka, Mulač 2012).

Fáze plné adaptace je posledním krokem v adaptačním procesu, kdy se zaměstnanec cítí plně adaptovaný a schopný efektivně přispívat k cílům organizace. V této fázi zaměstnanec již pracuje samostatně, aktivně se účastní týmových a organizačních aktivit a případně přebírá větší odpovědnosti nebo vedoucí úkoly. Dosažení této fáze znamená, že zaměstnanec dosáhl plné efektivity a zapojení do pracovního procesu a podílí se na rozvoji firmy. Obvyklá délka adaptačního procesu trvá zhruba šest měsíců, nicméně pravděpodobnost odchodu zaměstnanců zůstává vysoká během prvních 12 měsíců jejich působení v organizaci (Koubek, 2007).

1.5.4 Hodnocení adaptačního procesu

Hodnotící fáze je zásadní součástí adaptačního procesu. Vychází z předem stanovených cílů adaptačního procesu dané organizace. Jedná se o souhrn průběžných hodnocení z celého období adaptace. Sledováním a vyhodnocováním tohoto procesu lze neustále zdokonalovat adaptační postupy a přinášet tak organizaci produktivní a loajální zaměstnance (Dvořáková, 2014).

V rámci posouzení je důležité sledovat psychologické znaky jedince, kterými jsou

- zdravý pohled na život, životní optimismus,
- realistický přístup k novým životním podmínkám,
- realistické pojmání sebe samého,
- sociální a emocionální zralost, sebekontrola a sebe akceptace,
- přiměřená sebedůvěra (Vochozka, Mulač, 2012).

Pro ucelenější zhodnocení adaptovatelnosti jedince je doporučeno sledovat i následující kritéria, která se dělí na objektivní a subjektivní.

- objektivní:
 - o množství a kvalita odvedené práce,
 - o míra pracovní ochoty a nasazení,
 - o samostatnost,
 - o postavení jedince v systému mezilidských vztahů na pracovišti,
 - o míra neformální autority mezi spolupracovníky.
- subjektivní:
 - o vztah člověka k profesi a k organizaci,
 - o profesní sebedůvěra,
 - o aspirace a cíle jedince spojené s cíli organizace,
 - o spokojenost s nadřízeným,
 - o ochota spolupracovat s ostatními spolupracovníky(Vochozka a Mulač, 2012).

Přínosy hodnocení

Hodnocení adaptačního procesu jedinců přináší značné benefity, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnancům poskytuje nezbytnou zpětnou vazbu o jejich

dosavadním působení v rámci organizace. I přesto, že je adaptační proces mnohdy zdrojem stresu a nejistoty, je-li vhodně nastaven může tyto pocity minimalizovat. Hodnocení umožní pracovníkům rozpoznat příležitosti pro osobní rozvoj s využitím již existujících dovedností, což vede ke zlepšení pracovního výkonu a zvýšení pracovní spokojenosti (Kadlčík, 2001).

Z pohledu zaměstnavatele hodnocení poskytuje ucelený obraz o tom, jak nový zaměstnanec zapadá do organizace a dává mu představu o jeho budoucím profesním vývoji. Získání a udržení spolehlivých pracovníků je pro každou organizaci zásadní, jelikož vysoká fluktuace znamená ztrátu know-how a vědomostí organizace. Dobře nastavený adaptační proces, který je pravidelně posuzován a vylepšován se tak stává základem pro úspěšné zapracování zaměstnanců, jehož důsledkem je menší tendence opuštění společnosti kvůli nenaplněným očekáváním nebo potřebám, což snižuje fluktuaci a návratnost investice, která byla vynaložena na nábor a vzdělávání (Kadlčík, 2001).

1.6 Vzdělávání zaměstnanců jako součást jejich orientace a adaptace

Nedílnou součástí procesu adaptace zaměstnanců v organizaci je jejich vzdělávání. Zaměstnanci musí v novém pracovním prostředí získat široké spektrum informací, dovedností a schopností, které souvisí s výkonem jejich práce, aby byli schopni úplně se adaptovat na nový pracovní proces a prostředí (Koubek, 2015).

"Vzdělávání zaměstnanců je soubor všeobecných, odborných, teoretických a praktických znalostí, které člověk cílevědomě získává v průběhu vzdělávacího procesu v školním systému nebo v jiných vzdělávacích zařízeních," jak uvádějí Tokarčíková a Orlovská (2014, s. 109). Podle Vojtoviče (2013) je vzdělávání pečlivě plánovaná aktivita, která má konkrétnímu zaměstnanci nebo skupině pomoci získat požadované schopnosti tak, aby byli schopni správně vykonávat své pracovní úkoly a aby mohli tyto znalosti využívat v praxi. Organizační vzdělávání se zaměřuje na rozvoj pracovních schopností v širším slova smyslu, tedy nejen na získání potřebných schopností a dovedností, ale také na vytváření sociálních vlastností, které jsou nezbytné pro formování pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti. Aby byl podnik úspěšný a konkurenceschopný, musí vzdělávání vést ke změně v chování, jako je například využití nových znalostí a dovedností na pracovišti nebo konkrétním pracovním místě. Vzdělávání by mělo vést

ke změně výkonu zaměstnanců. V opačném případě jde pouze o akci s velmi malým přínosem pro podnik.

Koubek (2015) poukazuje na to, že vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, při které dochází nejčastěji k bezprostřední spolupráci podniků s externími odborníky nebo specializovanými vzdělávacími organizacemi. Autor zdůrazňuje, že existují různé přístupy ke vzdělávání zaměstnanců v podnicích. Některé, často menší podniky, preferují přijímání již "hotových" zaměstnanců s odbornou přípravou pro konkrétní práci. Tento přístup však vyžaduje značný důraz na pečlivý výběr a získávání těchto pracovníků. Druhou skupinu tvoří podniky, které se rozhodnou pro vzdělávání zaměstnanců pouze v případě, že je to nezbytné a naléhavé, nebo pokud na to zbývá prostor v rozpočtu. V těchto případech je vzdělávání spíše náhodné a nepravidelné, což může vést k stagnaci lidského kapitálu. Poslední skupinu firem, zvláště ve vyspělých zemích, tvoří ty podniky, které věnují vzdělávání zaměstnanců značnou pozornost a mají vypracované vlastní plány a koncepce vzdělávání. Tyto podniky také často zaměstnávají samostatné odborníky, kteří se věnují této problematice a mnohdy disponují i vlastními vzdělávacími institucemi. Podle autora je přístup těchto firem považován za nejefektivnější. Toto systematické vzdělávání představuje pravidelně se opakující cyklus, který vychází z politiky vzdělávání firmy, respektující strategie a cíle vzdělávání, které si podnik stanovil.

Šikýř (2014) uvádí, že systematické podnikové vzdělávání připravuje zaměstnance na neustálé změny podmínek a požadavků na jednotlivých pracovních místech, v celé organizaci i na trhu jako takovém. Právě tato získaná připravenost, spojená s motivací zaměstnanců využít změny jako nové příležitosti, zajišťuje podniku konkurenceschopnost.

Rozlišuje mezi zaškolením, doškolením a rekvalifikací zaměstnanců v organizaci. Zaškolení probíhá v průběhu orientace a adaptace zaměstnance, který nastoupil na nové pracovní místo nebo se přesunul na jiné místo v rámci organizace, a je zaměřeno na získání schopností nutných pro dané pracovní místo. Doškolení je proces získávání nových dovedností a znalostí v reakci na měnící se požadavky na konkrétní pracovní místo, reflektující vývoj pracovních pozic. Rekvalifikace, neboli přeškolení, je proces, ve kterém zaměstnanec získává nové schopnosti a znalosti pro výkon odlišné

práce než tu, kterou momentálně vykonává, například z důvodu propuštění nebo přechodu do jiné organizace. Autor také zmiňuje proces rozvoje zaměstnanců, který následuje po výše zmíněných procesech a umožňuje zaměstnancům získat schopnosti a znalosti nad rámec požadavků jejich aktuálního pracovního místa pro možnou budoucí uplatnitelnost v organizaci nebo mimo ni (Šikýř, 2014).

Joniaková a kol. (2016) zdůrazňují, že úvodní vzdělávání v procesu adaptace zaměstnanců je zvláště důležité, nejen z hlediska získání nových schopností a dovedností, ale také kvůli začlenění nového zaměstnance do firemní kultury. Cílem tohoto vzdělávání je zabránění předčasné fluktuaci zaměstnanců během zkušební doby prostřednictvím úvodních školení, tréninků a aktivit v kolektivu. Když organizace vzdělává zaměstnance při výkonu jejich práce, je důležité, aby tento proces byl systematický. Prvním krokem je důkladná analýza pracovního místa a jeho požadavků, která je podkladem pro určení způsobu vzdělávání konkrétního zaměstnance. Druhým krokem je analýza požadavků na znalosti zaměstnance pro obsazení konkrétního pracovního místa. Některé podniky také přiřazují mentory a kouče, kteří zaměstnancům pomáhají v kariérním i osobnostním rozvoji. Důležitou součástí vzdělávání v procesu adaptace zaměstnanců je také samostudium, protože není vždy možné, aby zaměstnanec získal veškeré znalosti a schopnosti pouze během pracovní doby.

1.6.1 Proces vzdělávání zaměstnanců v podniku

Vzdělávací proces je chápán jako neustále se opakující cyklus vzdělávacích aktivit, přičemž jednotlivé fáze tohoto cyklu na sebe navazují a mají přímý vztah. Podniky tento cyklus vytvářejí na základě zkušeností z předchozích vzdělávacích cyklů, přičemž využívají jak pozitivní, tak negativní zkušenosti, které jim pomáhají tento proces neustále zdokonalovat. Rozložení a struktura vzdělávacího cyklu závisí na přístupu a strategii podniku v oblasti vzdělávání svých zaměstnanců, jak uvádějí Joniaková (2016) a Šikýř (2014). Tento přístup odráží, jak firma vnímá význam a důležitost vzdělávání pro rozvoj a úspěch svých zaměstnanců i celé organizace. Shodují se, že proces by měl být systematický a jeho hlavním cílem by mělo být zvyšování konkurenceschopnosti podniku právě prostřednictvím rozvoje schopností jeho lidských zdrojů.

Koubek (2015) uvádí, že fáze stanovení potřeb vzdělávání zaměstnanců v konkrétním podniku, se vytváří na základě tří skupin dat:

- údajů týkajících se celé organizace jako například struktura organizace, zdroje podniku, výrobní program atd.
- údajů týkajících se konkrétních pracovních míst a činností, které se na těchto pracovních místech vykonávají jako například popisy pracovních míst, požadavky pracovních míst, styl vedení atd.
- a informací o jednotlivých zaměstnancích podniku jako například vzdělání, kvalifikace, hodnocení zaměstnanců atd.

Na základě analýz těchto skupin dat si podnik vytvoří přehled o současném stavu kvalifikovanosti a vzdělání pracovníků a budoucím, požadovaném stavu kvalifikace potřebné pro vykonávání dané práce na konkrétním pracovním místě. Nesoulad mezi výsledky analýz současného stavu a požadované budoucnosti se podnik musí snažit odstranit pomocí vhodně zvolené strategie vzdělávání. Po stanovení potřeb vzdělávání zaměstnanců podnik přechází do plánovací fáze tohoto procesu (Koubek, 2015).

V plánovací fázi vzdělávacího cyklu je podle autorů (Šikýř, 2014; Vojtovič a kol., 2013) nezbytné odpovědět na několik zásadních otázek, které určují strukturu a efektivitu celého vzdělávacího procesu:

- Co? - Zde si podnik určuje obsah samotného vzdělávání, tedy jaké znalosti a dovednosti mají být zaměstnancům předány.
- Koho? - Je třeba určit cílovou skupinu zaměstnanců, která se má zúčastnit vzdělávacího procesu, aby bylo zajištěno, že vzdělávání bude relevantní a efektivní.
- Jak? - Podnik stanovuje metody vzdělávání, což zahrnuje výběr konkrétních vzdělávacích technik a přístupů, které nejlépe vyhovují cílům a potřebám zaměstnanců.
- Kdo? - Tato otázka se týká rozhodnutí, zda bude vzdělávání realizováno interně, nebo zda bude outsourcováno externím institucím či odborníkům.
- Kdy? - Určení časového rámce vzdělávání, včetně začátku a konce procesu, je důležité pro koordinaci a logistiku.
- Kde? - Manažeři rozhodují, zda se bude vzdělávání konat přímo v prostorách podniku nebo mimo ně.

- Za jakou cenu? - Podnik musí určit rozpočet pro vzdělávací aktivity, což zahrnuje náklady na instruktory, materiály, prostory a další související výdaje.

Odpovědi na tyto otázky umožňují podniku vytvořit komplexní a cílený vzdělávací plán, který zajišťuje, že vzdělávání bude efektivní a přispěje k dosažení firemních cílů.

V posledním kroku plánování vzdělávání je klíčová zpětná vazba. Podnik určí kritéria pro hodnocení vzdělávacího procesu, pověří za to zodpovědné manažery a stanoví metody hodnocení. Poslední fáze vzdělávacího cyklu je podle Vojtoviče a kol. (2013) nejdůležitější. Efektivnost se hodnotí z pohledu účastníků vzdělávání, podniku, lektorů a vzdělávacího zařízení. Podnik hodnotí vzdělávání na čtyřech úrovních: reakce zaměstnanců, osvojené poznatky, změna pracovního chování a výsledky, jako je zvýšení produktivity. Metody pro hodnocení mohou zahrnovat 360 stupňovou zpětnou vazbu, dotazníky spokojenosti nebo rozvojové plány zaměstnanců. Cílem je identifikovat potřebné změny v cyklu, aby zaměstnanci dosáhli stanovených cílů.

1.6.2 Metody vzdělávání zaměstnanců

S úspěšnou realizací vzdělávání zaměstnanců souvisí zavedení správné metody vzdělávání, díky které si osvojí požadované dovednosti, znalosti a schopnosti potřebné k vykonávání práce. Základní rozdělení je vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště (např. semináře, přednášky či případové studie).

Vzdělávání na pracovišti zahrnuje individuální vzdělávání v různých formách jako jsou:

- stínování seniorního kolegy neboli pozorování a napodobování práce zkušeného školitele, který zaměstnanci předvádí postup určité práce,
- přiřazené úkoly, které dostane zaměstnanec a při kterých může prokázat své nabyté dovednosti a znalosti, a je kontrolován po jejich splnění,
- koučování, kdy zaměstnanci přiřadí kouče, který usměrňuje a motivuje k iniciativě a samostatnosti při vzdělávání,
- mentorování, při kterém je zaměstnanec pod vedením mentora, odborníka v dané oblasti, který je schopen předat cenné rady, zkušenosti potřebné při osvojování si zkušeností (Šikýř, 2016).

Naopak mimo pracoviště je převážně hromadná forma vzdělávání, jde například o:

- přednášky, při kterých se zaměstnanci učí prostřednictvím výkladu školitele, kdy mohou rychle předat znalosti, avšak jednostranný výklad může snížit motivaci zaměstnanců,
- semináře, které jsou vedeny formou výkladu a případné diskuse se školiteli nebo ostatními účastníky,
- případové studie, kdy zaměstnanci společně podle předem určeného zadání řeší problém, kdy jim tato forma vzdělávání pomáhá rozvíjet analytické a systémové myšlení (Šikýř, 2016).

Specifická metoda vzdělávání je elektronické vzdělávání neboli e-learning, které lze vykonávat na pracovišti i mimo něj. Podstatou není plné nahrazení osobních školení, spíše jejich doplnění pomocí informačních a komunikačních technologií.

E-learning přináší několik zásadních výhod, kterými jsou:

- atraktivnost a názornost = uživatelům jsou poskytnuty informace v různých formách tabulek, grafů, obrázků či videí, které zaměstnají více smyslů a pomohou tak udržet pozornost
- časová a prostorová nezávislost = skupina uživatelů stejného školení může pracovat nezávisle na sobě podle individuálních časových možností
- individuální přístup = jedincům se mohou přizpůsobit školení a kurzy dle jejich potřeby, případně funkce v organizaci (Šikýř, 2016).

Blended learning je kombinací více metod, které se vzájemně doplňují a podporují. Jednotlivci je sestaven plán na míru jeho potřebám, kdy lze zkombinovat samostatné vzdělávání na základě jeho plánu osobního rozvoje, e-learning, koučování, mentoring, ale i další vzdělávání interní nebo externí (Armstrong, Taylor, 2015).

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

2.1 Představení organizace XY

Společnost XY je mezinárodní bankovní a pojišťovací skupina, která působí v několika evropských zemích, např. v Belgii, České republice, Slovensku, Maďarsku a Bulharsku. Vznikla v roce 1998 sloučením dvou belgických bank a jedné belgické pojišťovny.

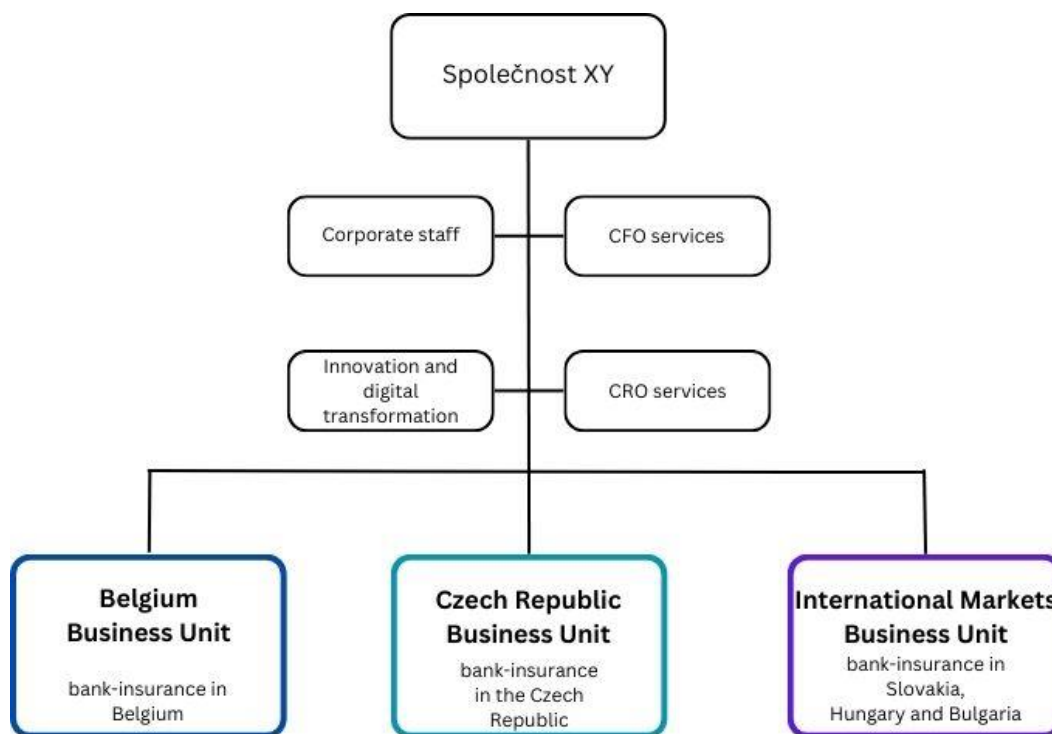
Primární činností společnosti XY je poskytování integrovaného bankovního a pojišťovacího servisu, který je určen pro široké spektrum klientů, včetně maloobchodního bankovníctví, privátního bankovníctví, malých a středních podniků a klientů se střední tržní kapitalizací. Portfolio služeb zahrnuje nabídky úvěrů, správu vkladů, pojišťovací produkty, investice, správu aktiv a další finanční služby.

Cíl a ambice společnosti jsou *„Pomocí našich aktivit chceme pomoci našim klientům k realizaci i ochraně jejich snů a projektů. Naší ambicí je stát se vůdcem v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví na trzích naší působnosti.“* (Výroční zpráva, 2023).

V roce 2023 měla společnost XY celkový kapitál ve výši 24,3 miliardy euro, čistý zisk ve výši 3,4 miliardy euro, vklady a dluhové cenné papíry ve výši 259 miliard euro. Společnost má 13 milionů klientů v 5 zemích a přibližně 41 000 zaměstnanců. Do oblasti sociální odpovědnosti investovala za rok 2023 41 miliard euro. Navíc společnost XY snížila své emise CO₂ o 68 % ve srovnání s rokem 2015 (Výroční zpráva, 2023).

2.1.1 Organizační struktura

Společnost XY, jakožto mezinárodní bankovní a pojišťovací skupina, se dělí na tři obchodní jednotky, které se dělí podle úrovně vlivu, který mají (viz. Obrázek č. 2).

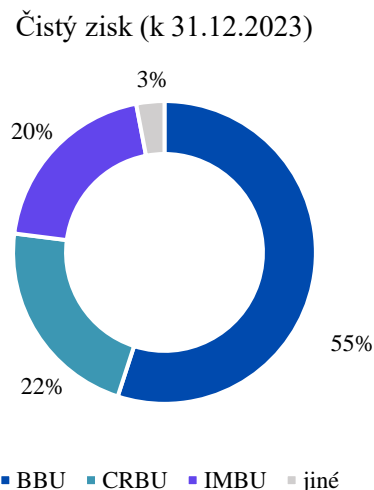
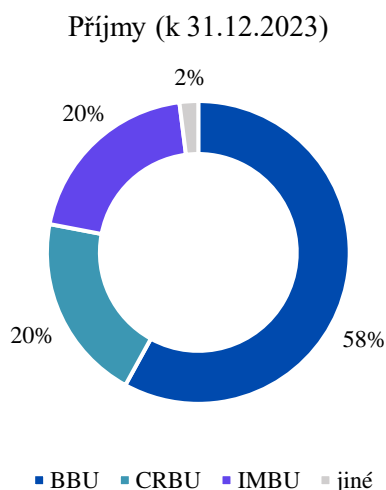


Obrázek č. 2 - Organizační struktura

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti XY)

Organizační struktura společnosti XY se skládá ze tří obchodních jednotek s různou mírou vlivu, a to obchodní jednotka Belgie (BBU), obchodní jednotka Česká republika (CRBU) a obchodní jednotka mezinárodní trhy (IMBU), která zahrnuje Slovensko, Maďarsko a Bulharsko.

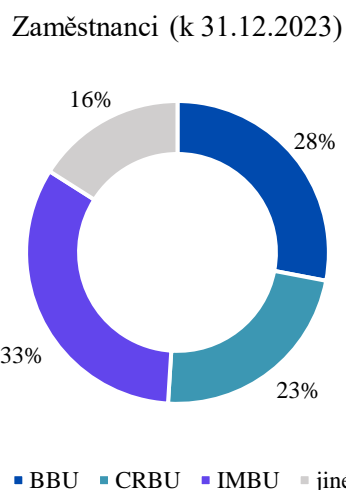
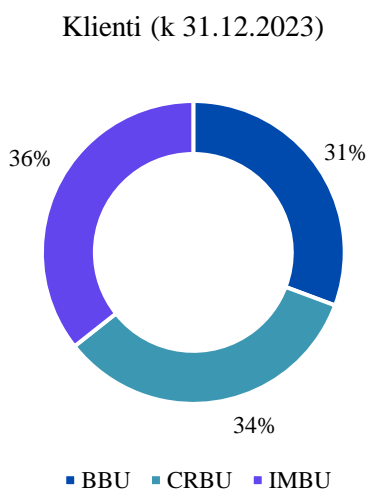
Níže uvedené grafy vyobrazují obchodní jednotky a jejich podíly na jednotlivých ukazatelích. Nejvyšší příjmy a také čistý zisk generuje obchodní jednotka v Belgii, která vykazuje 58 % celkových příjmů a podílí se tak 55 % na čistém zisku společnosti XY. Obchodní jednotky Česká republika a mezinárodní trhy se výrazně procenty neliší. Klienti společnosti XY jsou rozděleni přibližně stejnými díly a pohybují se mírně přes 30 % u každé obchodní jednotky. Podíly zaměstnanců se dělí do obchodních jednotek následovně: 33 % mezinárodní trhy, 28% Belgie, 23 % Česká republika a 16 % ostatní, kam zahrnujeme zaměstnance, kteří pracují z jiných zemí.



Graf č. 1 - Příjmy (k 31.12.2023)

Graf č. 2 - Čistý zisk (k 31.12.2023)

(Zdroj: Vlastní zpracování (dle Výroční zprávy společnosti XY))



Graf č. 3 - Klienti (k 31.12.2023)

Graf č. 4 - Zaměstnanci (k 31.12.2023)

(Zdroj: Vlastní zpracování (dle Výroční zprávy společnosti XY))

Obecně však lze říci, že se každá z jednotek zaměřuje na místní aktivity a přispívá k udržitelným ziskům a růstu, přičemž dodržuje strategii skupiny, politiku společnosti a ochotu riskovat stanovenou představenstvem. Tyto činnosti jsou podporovány specializovanými výbory, včetně výboru pro rizika a dodržování předpisů, výboru pro jmenování a výboru pro odměňování. Výkonný výbor společnosti XY, který zahrnuje generálního ředitele, finančního ředitele, ředitele rizik, ředitele pro inovace a ředitele všech tří obchodních jednotek, odpovídá za operativní řízení v rámci schválené obecné strategie.

2.2 Zhodnocení současného stavu

Jak již bylo zmíněno společnost XY se skládá ze tří obchodních jednotek, výzkum je proveden v části obchodní jednotky České republiky, konkrétně v back office části, která sídlí v Brně a zaměstnává přibližně 1400 zaměstnanců. Zvláštní pozornost je věnována oblasti adaptace zaměstnanců a roli Enter týmu v rámci celého procesu.

2.2.1 Získávání zaměstnanců

Proces výběru a naboru nových zaměstnanců ve společnosti XY se řídí několika způsoby. Společnost aktivně vyhledává vhodné kandidáty na sociální síti LinkedIn, kde oslovuje jak zkušené jedince z oboru, tak i studenty, kteří ještě studují v oboru, jelikož nabízí různé formy pracovního úvazku, včetně polovičních úvazků nebo brigád. Další možností, jak se dostat do výběrového řízení je doporučení od stávajícího zaměstnance, kterému může být po úspěšném absolvování zkušební doby nového zaměstnance vyplacena odměna. Uchazeči také mají možnost sami poslat svůj životopis přes webové stránky společnosti, pokud je zaujme volná pracovní pozice.

Po odeslání životopisu online je kandidát telefonicky pozván na pohovor, který se částečně vede v anglickém jazyce, oficiálním jazyce společnosti. Následuje logický test trvající přibližně 30 minut, zaměřený na logické myšlení. Při osobním pohovoru, který vede personalista společně s team leaderem příslušného týmu a který trvá zhruba hodinu, je uchazeč dotazován na podrobnosti z jeho životopisu a znovu testován na znalost anglického jazyka. Představení společnosti, její benefity, platové podmínky a možný termín nástupu jsou také součástí pohovoru.

Po pohovoru je kandidátovi sděleno, že se výsledek dozví do týdne. Není-li přijat, může mu být nabídnuta jiná pozice a nové pozvání na pohovor. Přijatým kandidátům je zaslán odkaz na HR systém, kde najdou všechny potřebné dokumenty pro nástup, včetně zpráv pro lékařskou prohlídku a kontakty pro domluvu termínu. Je také potřeba, aby uchazeči vložili do systému kopii diplomu a případné další dokumenty. Kandidáti musí zajistit všechny formality, jako je lékařská prohlídka či výpis z rejstříku trestů, včas. Noví zaměstnanci jsou přijímáni k prvnímu a patnáctému dni každého měsíce.

2.2.2 Adaptační den

Adaptační den ve společnosti XY je pečlivě organizován a probíhá první den nástupu nového zaměstnance, což je vždy k prvnímu nebo patnáctému dni v měsíci. Pár dní před nástupem dostávají noví zaměstnanci e-mailem všechny potřebné informace, včetně místa a času setkání. Součástí e-mailu je i mapka areálu, aby se noví zaměstnanci snadno orientovali, a předběžný harmonogram prvního dne.

První den začíná setkáním všech nových zaměstnanců na recepci, odkud jsou společně odvedeni do meetingové místnosti. Zde jsou srdečně přivítáni a obdrží uvítací tašky obsahující praktické předměty jako klíčenky, láhve na vodu, a nafukovací míče na cvičení, které mají pomoci předejít bolestem zad z dlouhého sezení. Dále dostávají nezbytnou elektroniku pro svou práci, jako jsou notebooky, myši, klávesnice, sluchátka a tokeny pro dvoufázové ověření, což je klíčové vzhledem k práci s citlivými údaji klientů. Zaměstnanci si mohou vybrat mezi batohem a brašnou na notebook.

Následuje proces nastavování systémů, během něhož zaměstnanci spouštějí notebooky, přihlašují se do systémů, nastavují si hesla a testují funkčnost potřebné techniky. Po technickém nastavení probíhá podpis pracovních smluv, kontrola osobních údajů a sběr nutných dokumentů, které měli zaměstnanci přinést. Jakmile jsou administrativní úkony hotovy, opětovně jsou zaměstnancům prezentovány firemní benefity a otevírá se prostor pro jejich dotazy.

Po intenzivním dopoledni následuje pauza na oběd, během které jsou nováčci vyzvednuti svým team leaderem, se kterým se již setkali během pohovoru, a jsou rychle seznámeni se svým novým týmem. Společný oběd slouží k neformálnímu seznámení a budování vztahů.

Po návratu z oběda se noví zaměstnanci účastní oficiálního představení ředitelem brněnské pobočky a následuje krátké školení zaměřené na oblasti rizik a compliance, což je pro společnost důležité. Po skončení programu, který obvykle končí okolo 15. hodiny, přebírá nové zaměstnance opět jejich team leader, který jim podrobně představí jejich pracovní místa a seznámí je s náplní práce. První den je zakončen bez dalšího přetěžování informacemi a nováčci jsou posláni domů, aby si mohli odpočinout a připravit se na další pracovní dny.

2.2.3 Adaptační cesta

Adaptační cesta pro jedince, který přímo nastupuje do svého současného týmu ve společnosti XY, se liší mezi jednotlivými týmy, jelikož každý má svůj specifický přístup a neexistuje univerzální plán, který by byl aplikovatelný pro všechny. Následující popis je založen na osobní zkušenosti nedávného nováčka.

První den probíhá dle výše popsaného adaptačního dne a neliší se napříč týmy. Druhý den po nástupu do zaměstnání začíná zaměstnanec na svém pracovním místě, kde si spustí potřebnou techniku a přihlásí se do systémů. Většinou týmů je přiřazen zkušenější kolega, známý jako buddy, který se nováčkově věnuje zejména během prvních dnů a týdnů. Tento kolega mu poskytuje potřebné informace, sestavuje a kontroluje plán úkolů, které má nováček splnit a stává se jeho oporou pro jakékoli dotazy. Obvykle jde o osobu, která má nedávnou zkušenost s adaptací a je schopna se vcítit do situací, které nováček zažívá.

Po úvodním seznámení je nováčkově ukázáno vzdělávací prostředí, kde ho čekají povinná online školení. Tato školení, která jsou nezbytná pro všechny zaměstnance, obvykle trvají několik dní a jsou náročná na množství nových informací. V prvních dnech je nováčkům umožněno odcházet o několik hodin dříve, aby nebyli přetížení a udrželi si motivaci.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci mohou pracovat z domova zhruba polovinu času je jim poskytnut monitor, který si mohou odnést domů. Během prvních dnů se také koná prohlídka všech důležitých prostor v areálu společnosti. Jednou z tradic je, že každý nováček sklouzne na skluzavce v přízemí budovy jako oslava nástupu do práce. Po absolvování e-learningových školení se s nováčkem projednává plán dalšího vzdělávání. Postupně se mu vysvětlují teoretické aspekty práce, jsou mu zpřístupněna ukázková videa a začíná stínovat starší kolegy při jejich práci.

Zkušební doba vyžaduje, aby byl nováček co nejvíce přítomen v kanceláři, aby se s ním kolegové mohli více seznámit a věnovat mu potřebnou pozornost. Postupné stínování zahrnuje také to, že seniorní kolegové sledují nováčka při práci a poskytují mu zpětnou vazbu. Z osobní zkušenosti jedince není vždy adaptace vedena podle pevného plánu a často chybí jasná struktura nebo pravidelná zpětná vazba, což může vést k demotivaci.

2.2.4 Enter tým

Enter tým ve společnosti XY je relativně nový koncept, zavedený od června 2023, který slouží k usnadnění náboru a adaptace nových zaměstnanců. Jedná se o měsíční program, který nové zaměstnance shromažďuje do tzv. poolu, odkud jsou postupně distribuováni do jejich konečných týmů v rámci společnosti. Každý uchazeč o zaměstnání v Enter týmu prochází běžným výběrovým procesem, který zahrnuje telefonický rozhovor, logický test a osobní pohovor, na základě kterého je rozhodnuto o jeho přijetí nebo odmítnutí.

Pokud je uchazeč přijat, jeho adaptační den probíhá stejně jako u ostatních nově přijatých zaměstnanců. Avšak následná adaptace se liší. Nováčci Enter týmu jsou umístěni do prostředí plného ostatních nováčků, nejsou jim přiřazeni zkušenější kolegové a jejich adaptace je závislá čistě na podpoře jejich team leadera a vzájemné pomoci v rámci týmu nováčků. V případě dotazů nebo nejasností se obrací přímo na svého team leadera.

Během měsíčního programu Enter týmu je nováčkům poskytnuto více času na sebevzdělávání. Mají přístup k online vzdělávacím platformám jako jsou Seduo a LinkedIn Learning, které jim umožňují pracovat na rozvoji dovedností, které si sami vyberou. Počáteční fáze v Enter týmu je tedy silně zaměřena na samostudium a společné aktivity v rámci skupiny nováčků, což jim umožňuje lépe se seznámit se strukturou a fungováním společnosti.

Kromě sebevzdělávání jsou členům Enter týmu nabízeny individuální pohovory s manažery různých týmů. Po absolvování těchto pohovorů mohou přijmout nabídku na pracovní pozici, ale mohou ji také odmítnout. Přijmou-li nabídku a je-li akceptována i team leaderem, mohou se před oficiálním začleněním do týmu seznámit s pracovním prostředím a kolegy. Tento proces umožňuje nováčkům lépe se rozhodnout, zda je nabízená pozice pro ně vhodná. Zároveň umožňuje týmu poznat jedince a poradit se, zda do týmu zapadne i lidsky nebo mají jinou představu.

Celkově není doba trvání měsíčního programu pevně stanovena; zatímco někteří členové mohou být přesunuti do nového týmu již po týdnu, jiným to může trvat až čtyři týdny. Délka trvání závisí na počtu absolvovaných pohovorů a vzájemných sympatiích mezi nováčky a team leadery.

2.2.5 Adaptace z pohledu zaměstnance Enter týmu

V rámci strukturovaného rozhovoru s jednou z účastnic Enter týmu, která je nyní ve společnosti pět měsíců, byl získán hlubší pohled na její zkušenosti s adaptačním procesem, kterým prošla při svém nástupu do společnosti XY. Účastnice se rozhodla pro Enter tým s jasným cílem začlenit se do pracovního života. Tento měsíční program ji nabídl možnost naučit se základy ekonomiky a pochopit interní procesy ve společnosti, což bylo pro ni jako pro nováčka a osobu v prvním zaměstnání zásadní. Tento přístup snížil její obavy a strach z nového pracovního prostředí.

V prvních dvou týdnech absolvovala řadu online školení, která byla klíčová pro pochopení základních principů a procedur ve společnosti. Počátek jejího působení v Enter týmu byl také plný naplánovaných pohovorů, prvním pohovorem, který měla již dva dny po nástupu do společnosti, neprošla. Pracovní nabídku, kterou dostala v rámci druhého pohovoru odmítla, jelikož pracovní náplň zahrnovala vysokou zodpovědnost za vykonanou práci a velmi nízké riziko chybovosti, jakožto nováček v prvním zaměstnání se necítila nést tuto odpovědnost a pracovní nabídku odmítla. Poslední pohovor byl veden dvěma team leaderkami z dvou různých týmů. Nakonec přijala pozici v týmu, kde cítila, že bude mít prostor pro další rozvoj.

Celkově hodnotí svou zkušenost s Enter týmem pozitivně, zejména kvůli tomu, že byl proces hladký. Přestože občas pocítovala nedostatek přímého vedení, což ji způsobovalo mírné nejistoty, dokázala najít podporu u svých kolegů a nakonec našla po dvou týdnech i místo v týmu, který ji přijal. Čím byla lehce znepokojena byl přístup některých team leaderů, kteří ji po dokončeném pohovoru neposlali zpětnou vazbu, zda je přijata nebo není. Naopak byla spokojena s finančním ohodnocením, které měla jako člen Enter týmu stejně jako již plně zapracovaný zaměstnanec, pouze s rozdílem,

že měla více času na rozvíjení dovedností, které považovala za důležité a mohla také trávit čas poznáváním kolegů a začleňováním do firemní kultury.

Tyto zkušenosti poskytly cenné náhledy na to, jak lze dále zlepšovat proces adaptace v Enter týmu, aby nově příchozí zaměstnanci zažívali co nejlepší přechod do své nové role.

Pokračování adaptace v rámci současného týmu

Po úspěšném absolvování dvou týdnů v Enter týmu byla následná adaptace převedena do jejího současného týmu, kde jí byl přidělen pracovně starší kolega, dále buddy, který měl za úkol jí pomáhat během následujících týdnů v práci. Přestože se buddy snažil poskytnout podporu, vysvětlit pracovní úkoly a postupy, neměl kvůli pracovnímu vytížení dostatek kapacity, aby se nové kolegyni plně věnoval. To vedlo k situacím, kdy si nebyla jistá svou pracovní náplní a častým obavám, koho může požádat o pomoc.

Celkově si myslí, že kdyby byl pro ni vytvořen konkrétní plán, který by mohla následovat v prvních týdnech ve svém novém týmu, měla by z práce lepší pocit. Takový plán by jí poskytl jistotu a pocit užitečnosti, protože by přesně věděla, co má dělat a kde najít potřebné informace bez nutnosti neustálého dotazování se ostatních. Toto by zásadně přispělo ke zlepšení její celkové spokojenosti a efektivity práce.

2.3 Výzkum

Cílem je provést výzkum mezi novými zaměstnanci společnosti XY pomocí dotazníkového šetření. Respondenty budou zaměstnanci, kteří si prošli Enter týmem, jelikož jejich názor na současný adaptační proces je stěžejní a nejaktuálnější. Tato data budou sloužit jako základ pro zhodnocení přínosů Enter týmu ve společnosti, případně budou sloužit jako podklad pro možné úpravy procesů adaptace nově přijatých zaměstnanců. Druhá část výzkumu bude obsahovat strukturované rozhovory s několika team leadery, kteří do svého týmu přijali právě tyto zaměstnance, abychom si ověřili užitečnost Enter týmu i z pohledu managementu. Tak bude možné srovnat proces adaptace i se zaměstnanci, kteří si Enter týmem neprošli a nastoupili rovnou do současného týmu.

Centrální výzkumná otázka zní „Jak efektivně přispívá Enter tým k procesu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY?“. Dílčí výzkumné otázky jsou:

- DVO1: Jak zaměstnanci hodnotí svou zkušenost s procesem adaptace ve společnosti XY?
- DVO2: Jaké konkrétní aktivity v rámci Enter týmu považují za nejužitečnější?
- DVO3: Jak zaměstnanci hodnotí dostupnost a kvalitu informací potřebných pro vykonávání jejich pracovních úkolů při nástupu do zaměstnání?

- DVO4: Jaké aspekty adaptačního procesu podle zaměstnanců vyžadují zlepšení?

2.3.1 Metodologie výzkumu

Dotazníkové šetření

Pro sběr dat bylo použito dotazníkové šetření, které bylo distribuováno prostřednictvím pracovního e-mailu mezi zaměstnance, kteří byli přijati nejprve do Enter týmu a poté se zařadili do jejich současných týmů. Dotazník byl sestaven neformální formou v anglickém jazyce, a to z důvodu přátelské firemní politiky a také anglického jazyka jako oficiálního jazyka společnosti XY. Zaměstnancům přišel e-mailem odkaz pro vyplnění na internetu. Rozeslání na pracovní e-mail bylo zvoleno z důvodu efektivnosti získávání odpovědí respondentů. Anonymita navíc zajišťovala, že zaměstnanci neměli obavy z možného zneužití svých odpovědí.

Bylo využito uzavřených i otevřených otázek a hodnocení na škále od 1-10, aby bylo možné hlouběji proniknout do názorů a vcítit se lépe do respondentů. Dotazník byl navržen co nejstručněji, aby jeho vyplnění nevyžadovalo od respondentů příliš mnoho času. Přestože obsahoval pouze omezený počet otázek, lze odpovědět na stanovené výzkumné otázky. Dotazník poskytl cenné informace pro zhodnocení adaptačního procesu a pomohl nahlédnout do role Enter týmu v průběhu celého procesu. Jakmile byly dotazníky distribuovány a následně byly získány odpovědi, započala fáze zpracování a analýzy shromážděných dat. V této fázi bylo nejdříve třeba data uspořádat tak, aby byla přehledná a vhodná pro analýzu, poté nastala fáze interpretace výsledků, během které se porovnávala data s předem definovanými hypotézami, aby se potvrdily nebo vyvrátily předem stanovené hypotézy. Výsledky byly také použity k odpovězení na výzkumné otázky. Interpretace zahrnovala nejen grafická zobrazení, ale i textový komentář.

Reprezentativní vzorek

Pro určení minimální požadované velikosti vzorku byl použit následující vzorek:

$$n = \frac{N}{1 + N * (e)^2}$$

n = minimální velikost výběrového souboru,

N = velikost základního souboru

E = přípustné rozpětí chyb (interval spolehlivosti).

Za použití intervalu spolehlivosti 5 % byla minimální velikost vzorku určena vložení hodnot do následujícího vzorce:

$$n = \frac{44}{1 + 44 * (0,05)^2} = 40 \text{ zaměstnanců}$$

Z toho výpočtu vyplývá, že pro reprezentativní vzorek je potřeba minimálně 40 respondentů.

Návratnost dotazníku splnila reprezentativní vzorek a dosáhla 93,18 % úspěšnosti s 41 zodpovězenými dotazníky. Vyplnění dotazníkového šetření bylo spojeno s dvěma e-maily k připomenutí vyplnění. Věřím, že pokud výzkum přispěje k pozitivním změnám v adaptaci nových zaměstnanců, které budou viditelné, přistoupí k budoucím průzkumům méně skepticky a možná přinesou vlastní nápady na zlepšení výzkumu. Na základě analýzy odpovědí bylo možné identifikovat slabá místa adaptačního procesu a formulovat doporučení pro jeho optimalizaci.

Strukturované rozhovory s vedoucími týmu

Pro doplnění a pohled i z druhé strany, tedy strany managementu bylo osloveno několik vedoucích pracovníků týmů, kteří mají ve svém týmu právě zaměstnance, který si prošel Enter týmem. Rozhovor obsahoval několik otázek pro srovnání adaptace jedince, který přijde rovnou do týmu a jedince, který si projde prvně adaptací v rámci Enter týmu.

Rozhovory byly strukturovány tak, aby pokryly klíčové aspekty adaptace, iniciativy a přínosů zaměstnanců Enter týmu v porovnání s nováčky zařazenými přímo do týmu. Team leadeři jednotlivých týmu byli dotázáni na následující otázky:

1. Jaké jste pozorovali rozdíly v adaptaci a začlenění mezi zaměstnanci, kteří prošli Enter týmem, a těmi, kteří byli zařazeni přímo do Vašeho týmu?
2. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní výhody přípravy zaměstnanců v Enter týmu před jejich zařazením do vašeho týmu?
3. Vnímáte rozdíly v samostatnosti a iniciativě mezi zaměstnanci z Enter týmu a těmi, kteří nastoupili přímo do týmu?

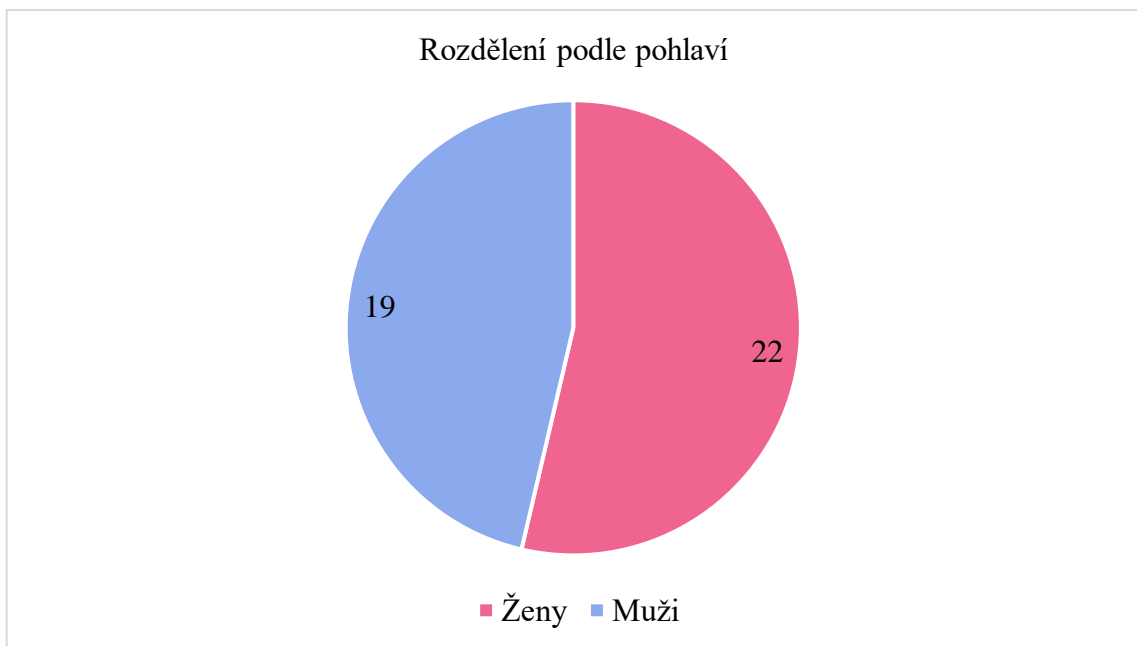
4. Jaké jsou podle vás oblasti, ve kterých by Enter tým mohl zlepšit přípravu zaměstnanců pro práci ve Vašem týmu?

2.4 Výstupy provedeného výzkumu

2.4.1 Dotazníkové šetření

V této kapitole jsou prezentovány výsledky výzkumu ve formě grafů a slovního komentáře. Tyto grafy byly vytvořeny na základě dat získaných z dotazníkového šetření. Respondenti odpovídali na otázky týkající se adaptačního procesu v rámci Enter týmu i jejich současného týmu. Byly položeny i otevřené otázky pro případné vyjádření se k celé adaptační cestě a faktorů ji ovlivňujících.

1) Rozdělení podle pohlaví

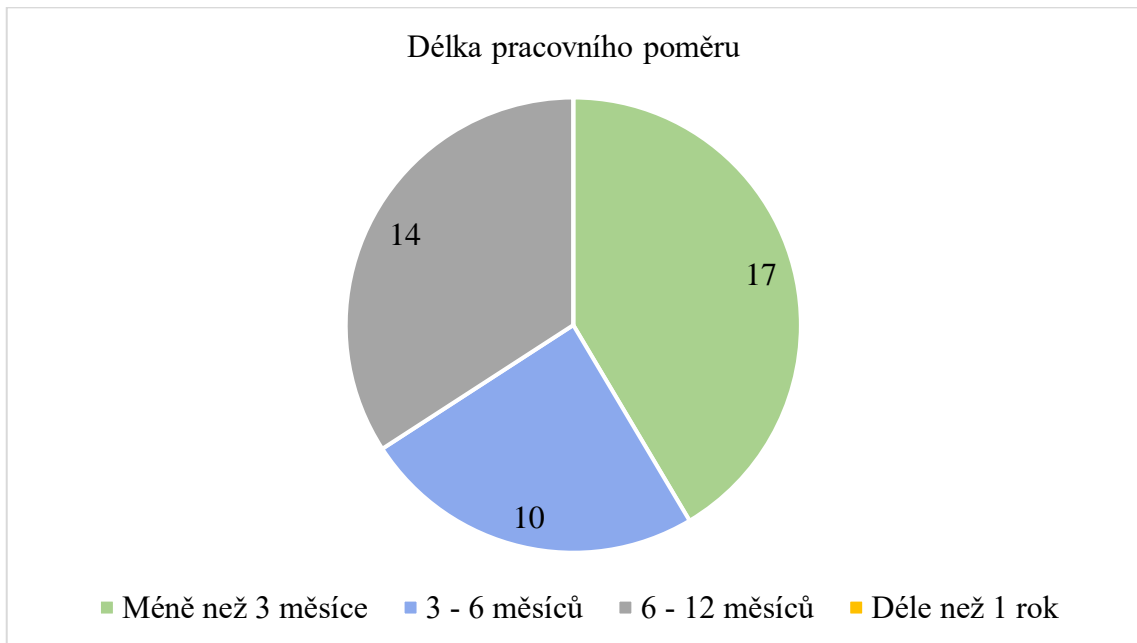


Graf č. 5 - Rozdělení podle pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

První graf zobrazuje podíl žen a mužů podílejících se na výzkumu, kdy převažují ženy nad muži ale pouze o 8 %, tedy 3 zaměstnance. Respondentů tedy bylo 41, v zastoupení 22 žen a 19 mužů.

2) Délka pracovního poměru



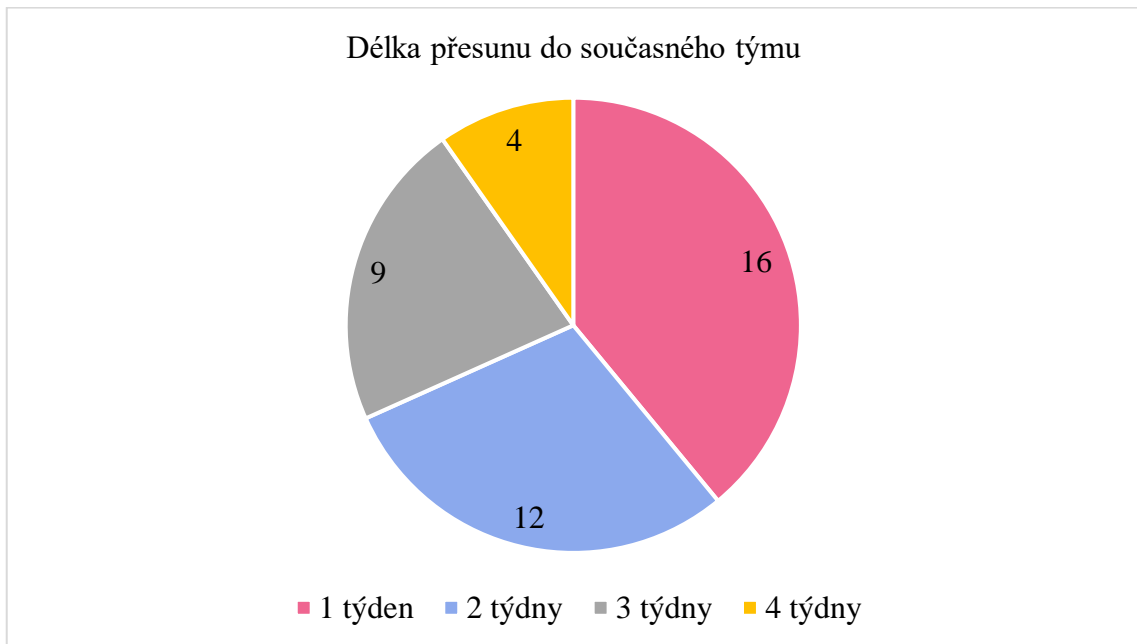
Graf č. 6 - Délka pracovního poměru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dotazníkové šetření bylo rozesláno pouze mezi zaměstnance, kteří prošli Enter týmem v rámci adaptace ve společnosti XY. Jak bylo uvedeno výše, Enter tým, je program, který funguje od června roku 2023, tudíž žádný z respondentů zde není zaměstnán déle než 12 měsíců. Největší zastoupení jedinců působí ve firmě v rozmezí šesti až dvanácti měsíců. Dle údajů lze vidět, že ke konci roku nábor nových členů Enter týmu klesal.

Otázky týkající se adaptace v Enter týmu

3) Délka přesunu do současného týmu

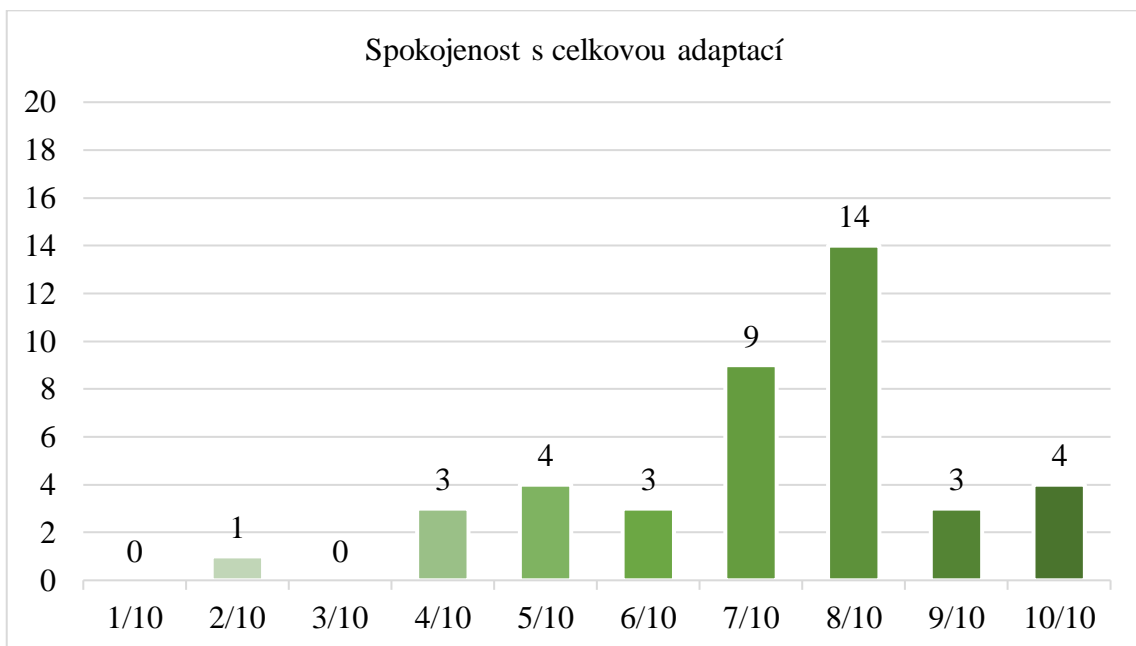


Graf č. 7 - Délka přesunu do současného týmu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci dotazníkového šetření bylo důležité rozlišit délku přesunu zaměstnanců z Enter týmu do současného týmu. Udává to lepší pohled na to, jak dlouho měli zaměstnanci možnost adaptovat se na prostředí a kulturu společnosti před samotným pracovním zařazením mezi své nové kolegy a vybrat si svůj nový tým. Z grafu lze vyčíst, že většina respondentů, tedy 39 %, bylo přijato do nového týmu v prvním týdnu. Vysoké zastoupení, 29 %, bylo přijato během prvních dvou týdnů. Tato čísla vypovídají o faktu, že je o zaměstnance, kteří si projdou Enter týmem zájem.

4) Spokojenost s celkovou adaptací ve společnosti

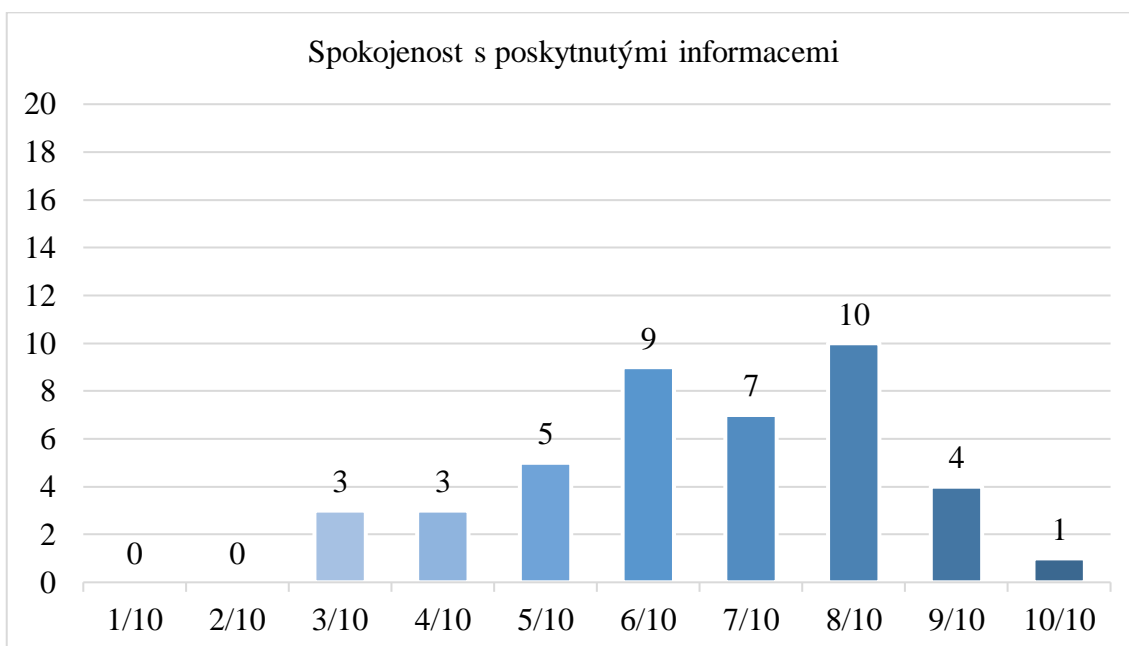


Graf č. 8 - Spokojenost s celkovou adaptací

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky stěžejní otázky celkové spokojenosti zaměstnanců s procesem adaptace zobrazuje graf č. 8. Spíše kladně hodnotilo adaptaci 80,5 % zaměstnanců, z toho 14 zaměstnanců zvolila osm a více hvězdiček, což vypovídá o převážné spokojenosti s procesem adaptace ve společnosti. Pouze 8 zaměstnanců odpovědělo spíše negativně a své odpovědi dále odůvodnili v otevřených otázkách.

5) Spokojenost s poskytnutými informacemi v rámci adaptace



Graf č. 9 - Spokojenost s poskytnutými informacemi

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Respondenti byli tázáni i na spokojenost s poskytnutými informacemi v rámci jejich prvních dní. Graf vyobrazuje spokojenost na škále od 1 do 10, kdy převážná většina se nachází v rozmezí mezi pěti až devíti hvězdičkami. Naznačuje to tedy, že poskytnuté informace byly pro většinu respondentů poskytnuty v očekávané míře.

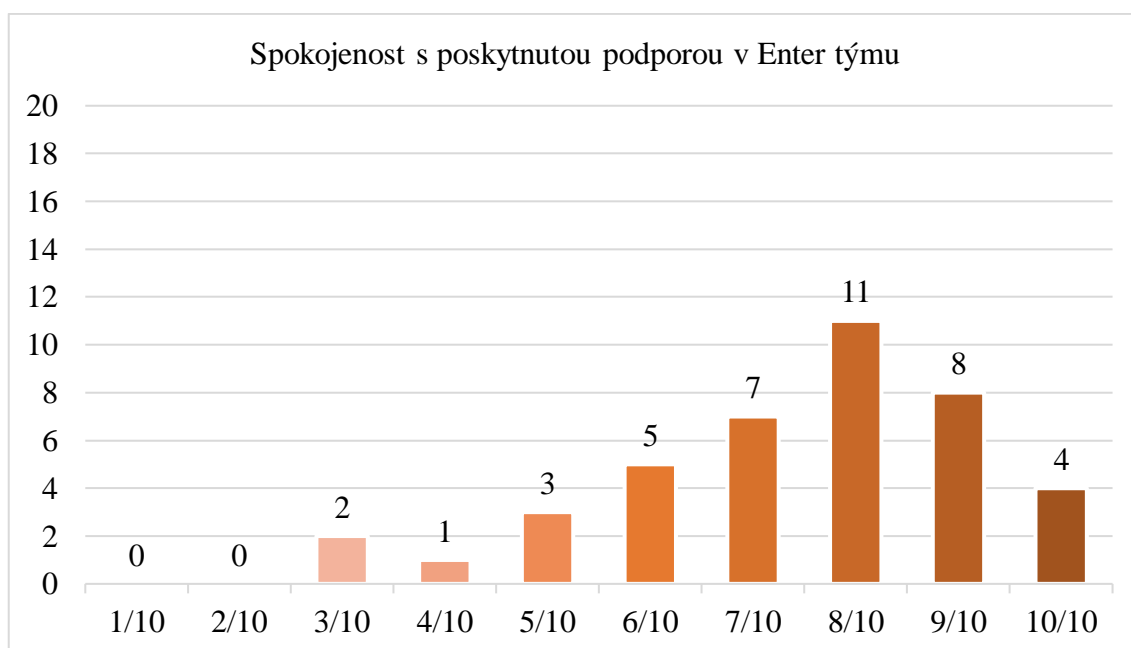
6) Nejvíce užitečné aktivity

V rámci Enter týmu je uskutečňováno několik společných i individuálních aktivit, kterými si jedinci prochází. Podle poskytnutých odpovědí z dotazníku jsou nejužitečnější aktivity poskytované Enter týmem tyto:

1. Návštěvy týmů a pozorování jejich práce: Možnost přímo sledovat práci v různých týmech dává nováčkům lepší představu o tom, jaký tým by mohl být pro ně nejlepší.
2. Setkání s team leadery a zkoušení kompatibility s týmem: Tyto rozhovory pomáhají nováčkům porozumět různým týmovým dynamikám a vybrat si tým, který nejlépe odpovídá jejich osobnosti a profesním cílům.

3. Různorodé školení a mnoho pohovorů: Školení nabízejí cenné informace a vědomosti potřebné pro práci, zatímco pohovory s různými team leadery pomáhají nováčkům se orientovat a najít nejvhodnější tým.
4. E-learning: Online vzdělávací moduly umožňují nováčkům učit se ve svém vlastním tempu a poskytují flexibilitu při adaptaci na nové pracovní prostředí.
5. Čas strávený s dalšími novými zaměstnanci: Sdílení zkušeností a objevování pracoviště s ostatními nováčky pomáhá budovat vzájemné vztahy a podporuje týmového ducha.
6. Úsilí team leadera o přechod nováčků do dalších týmů: Práce team leaderů je klíčová pro hladký přechod nováčků a jejich efektivní začlenění do nových týmů.

7) Hodnocení spokojenosti s poskytnutou podporou

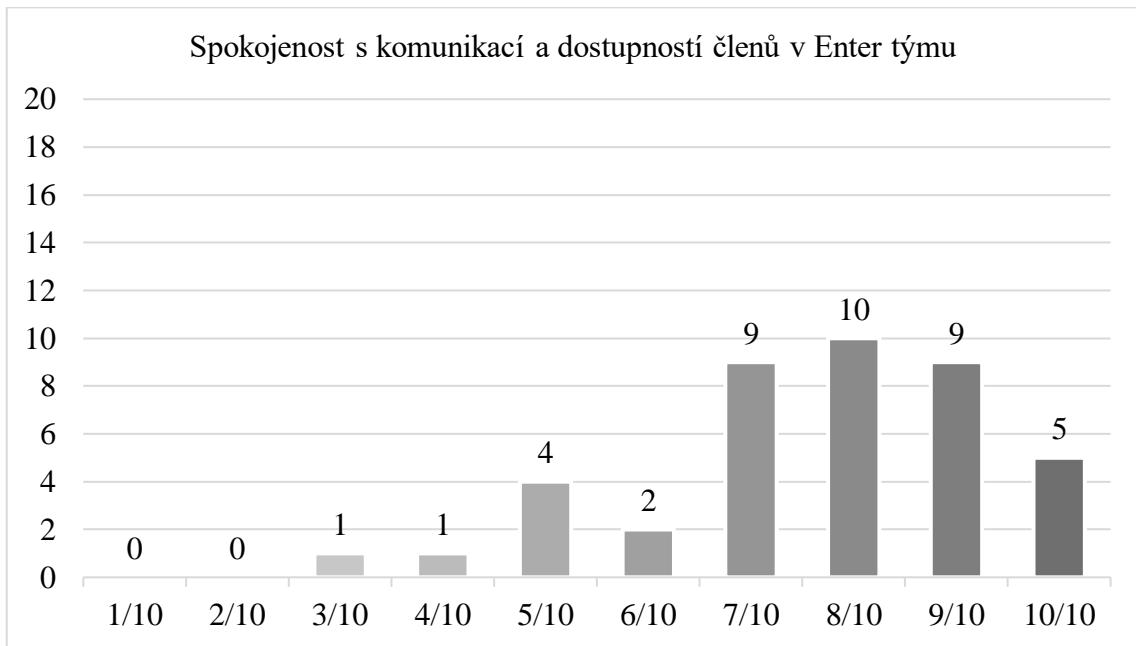


Graf č. 10 - Spokojenost s poskytnutou podporou v Enter týmu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak lze vyčíst z grafu respondenti v rámci své adaptační cesty v Enter týmu cítili podporu. V dodatečných komentářích se často opakovaly odpovědi, především bylo však zmíněno, že v některých chvílích chyběla dostatečná pozornost nebo pravidelná zpětná vazba.

8) Hodnocení komunikace a dostupnosti členů



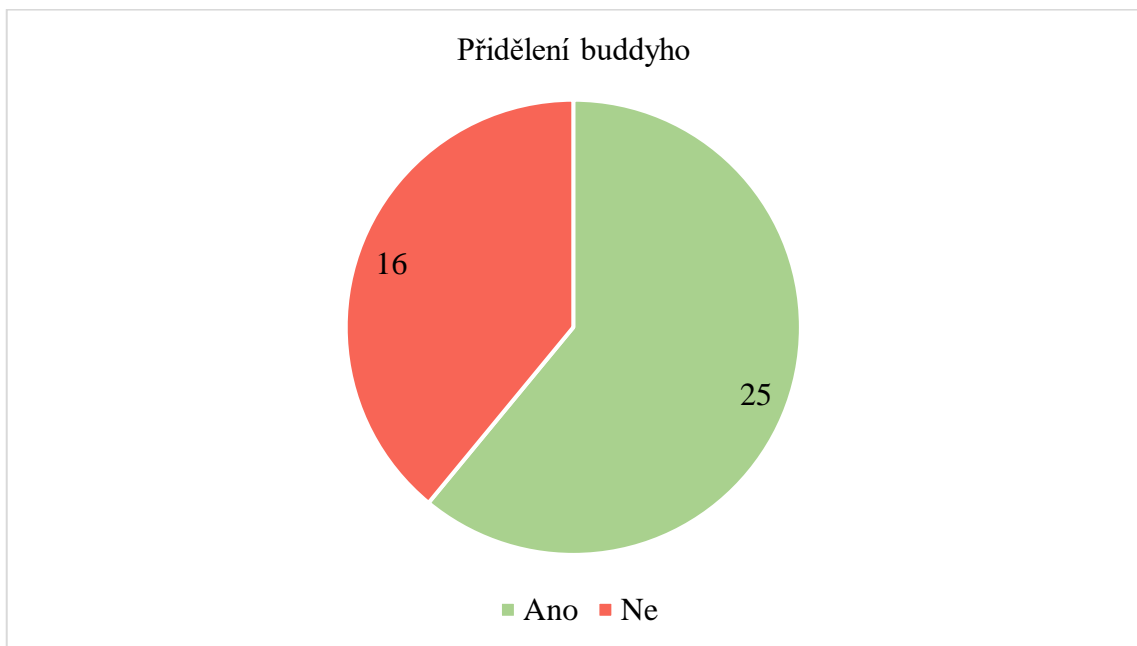
Graf č. 11 - Spokojenost s komunikací a dostupností členů v Enter týmu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 8 týkající se komunikace a celkové dostupnosti členů týmu postupně navazovala na podporu v týmu. Graf zobrazuje spokojenost u 80 % respondentů. Ti hodnotili komunikaci a dostupnost členů v Enter týmu sedmi nebo více hvězdičkami. Zbývajících 20 % nehodnotilo komunikaci jako dostačující a vidí ji jako jeden z aspektů ke zlepšení.

Otázky týkající se adaptace v současném týmu

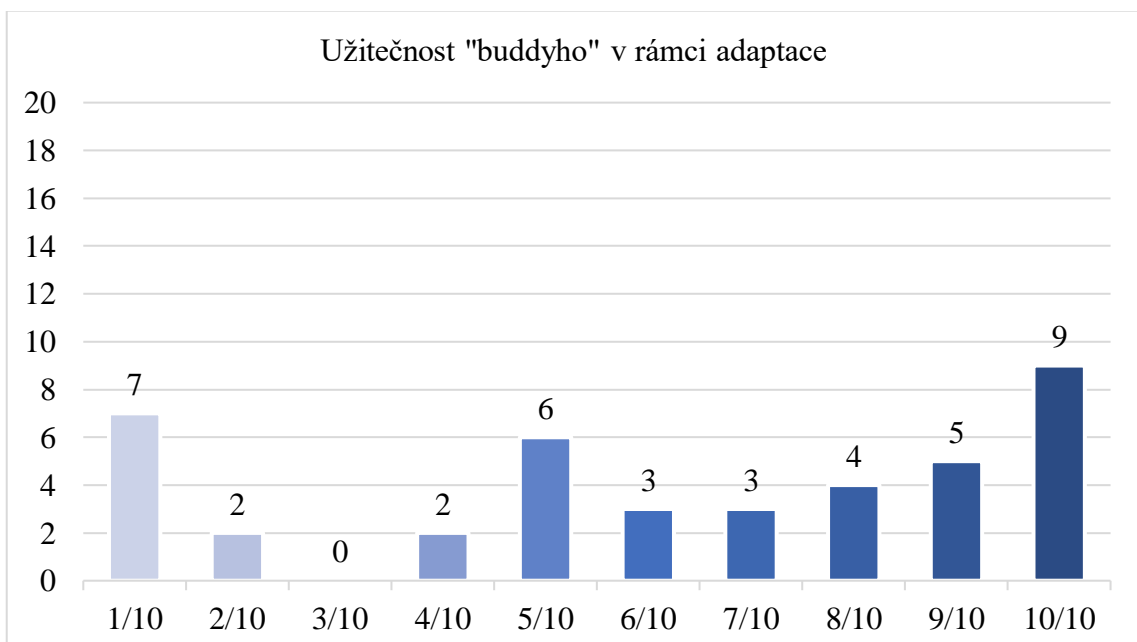
9) Přidělení buddyho



Graf č. 12 - Přidělení buddyho

(Zdroj: Vlastní zpracování)

10) Hodnocení užitečnosti buddyho v rané fázi adaptace



Graf č. 13 - Užitečnost buddyho v rámci adaptace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následoval okruh otázek týkajících se adaptace v současném týmu, která nastala po přechodu z Enter týmu. Zarážející je fakt, že pouze 25ti jedincům byl přidělen buddy, tedy zkušenější kolega, který pomáhá v prvních dnech a týdnech s integrací v týmu. V grafu č. 14 se odráží tento údaj i v hodnocení užitečnosti buddyho, kdy jedinci, kterým nebyl přidělen, hodnotili záporně, jelikož neměli možnost mít svého „průvodce“ v rámci prvních dní v novém týmu a hladká adaptace tím mohla být ovlivněna.

11) Prostor pro vyjádření k oblastem ke zlepšení v rámci adaptace

V posledních třech otázkách dotazníků byl respondentům umožněn prostor pro vyjádření k několika oblastem. Na základě poskytnutých odpovědí z dotazníkového šetření jsou zde oblasti adaptačního procesu, které podle respondentů vyžadují zlepšení:

1. Rozmanitost úkolů: Po dvou týdnech práce dochází k rutíně a opakování, což může působit monotónně. Respondenti by uvítali více praktických tréninků osobně, než pouze e-learning a videa.
2. Pravidelná setkání s team leaderem: Je potřeba více pravidelné komunikace a setkání s vedoucími týmů, aby bylo jasné, jaké jsou očekávané postupy a povinnosti.
3. Větší transparentnost procesů a lepší příprava: Mnoho respondentů si přeje, aby byly postupy jasněji komunikovány a aby byl přechod mezi Enter týmem a finálním týmem lépe připravený.
4. Více informací o společnosti a jednotlivých doménách: Nováčci by chtěli získat ucelenější přehled o celé společnosti XY a jejích jednotlivých oborech.
5. Kvalitně napsané standardní operační postupy (SOP): Lepší a jasněji formulované SOP by pomohly novým zaměstnancům lépe se orientovat v jejich rolích a úkolech.
6. Individuální přístup ke každému nováčkovi: Respondenti považují za důležité, aby byl každému novému členu týmu věnován individuální přístup a pomoc.
7. Mentor/buddy systém pro lepší adaptaci: Existuje potřeba posílit mentorování a nabídnout pomoc nejen ve věcech vzdělávání, ale i v celkové adaptaci na nové pracovní prostředí.
8. Rychlejší začlenění do týmů: Někteří uchazeči museli čekat déle než dva týdny, než byli přesunuti do svých týmů, což může být frustrující a zdržující.

9. Lepší výběr povinných kurzů na LinkedIn: Kurzy v rámci Enter programu by měly být lépe vybrány tak, aby odpovídaly potřebám a zájmům nováčků.
10. Zlepšení informací o týmech, které hledají nové členy: Nováčci by chtěli mít lepší přehled o týmech, které aktivně hledají nové zaměstnance, aby se mohli informovaně rozhodnout.

12) Prostor pro doporučení ke zlepšení adaptačního procesu

Zpětná vazba od nových zaměstnanců na otázku, jak by Enter tým mohl lépe podporovat nové zaměstnance, přináší následující návrhy a postřehy:

1. Podrobnější informace o jednotlivých pozicích: Nováčci by uvítali více detailů o různých rolích a pozicích ve společnosti, aby měli jasnější představu o tom, kam by mohli patřit.
2. Pravidelná setkání: Je doporučeno zavést pravidelná osobní setkání a setkání face-to-face, aby se posílila komunikace a spolupráce v týmu.
3. Osobní přístup: Zaměstnanci považují za důležité, aby byl každému novému členu týmu věnován individuální přístup a pomoc.
4. Strukturovaný den a lepší komunikace v rámci Enter týmu: Například zavedením pravidelných huddles (krátké meetingy), který by pomáhal zaměstnancům mít větší přehled o tom, co se děje v rámci týmu a jednotlivých členů.
5. Více schůzek k představení týmů: Nováčci by rádi měli více příležitostí setkat se a poznat různé týmy, aby mohli lépe pochopit jejich role a odpovědnosti.

13) Prostor pro případné komentáře k celkové adaptaci ve společnosti XY

Adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY je obecně hodnocena kladně, přičemž vedoucí Enter týmu je vyzdvihován pro svou nápomoc a dostupnost. Přesto by zaměstnanci uvítali více přímé interakce a spolupráce během školení. Systém mentora/buddyho je vnímán jako potenciální zlepšení podpory pro nováčky. Adaptační proces je považován za přívětivý, ačkoli se doporučuje neuspěchat přechod do nového týmu, aby byl čas na řádnou přípravu. Přátelské prostředí bylo velmi oceňováno, zatímco monotónnost e-learningů naznačuje potřebu dalších praktických aktivit. Tyto body

naznačují, že by bylo možné zlepšit interpersonální interakce a rozmanitost vzdělávacích metod.

2.4.2 Strukturované rozhovory

Rozhovory byly vedeny v rámci několika týdnů s team leadery rozlišných týmů. Z každého rozhovoru byly zmíněny klíčové informace týkající související s položenými otázkami.

Team Leader 1

Odpovědi:

Rozdíl v adaptaci: „Zaměstnanci z Enter týmu jsou již výrazně lépe adaptovaní na pracovní prostředí a kulturu naší firmy, protože mají přehled o vnitřních procesech. Naopak nováčci, kteří přicházejí přímo do týmu, potřebují více času na orientaci.“

Výhody přípravy v Enter týmu: „Velkou výhodou je, že tito zaměstnanci jsou již seznámeni s firemními nástroji a mají představu o firemní kultuře, což urychluje jejich zapracování do týmových aktivit.“

Rozdíly v samostatnosti: „Zaměstnanci z Enter týmu často vykazují vyšší míru samostatnosti a iniciativy, což přisuzují jejich dřívějšímu zapojení do různorodých aktivit a školení.“

Oblasti ke zlepšení: „Bylo by užitečné, kdyby Enter tým zavedl specifické školení zaměřené na naše konkrétní technologie, systémy a pracovní postupy, které se v našem týmu používají.“

Team Leader 2

Odpovědi:

Rozdíl v adaptaci: „Někteří zaměstnanci z Enter týmu potřebují dodatečnou podporu v prvních týdnech, protože ačkoliv znají firemní prostředí, konkrétní náplň práce v našem týmu je pro ně nová.“

Výhody přípravy v Enter týmu: „Hlavní přínos vidím v tom, že mají už vybudované vztahy a vyměněny kontakty ve firmě a snadněji navazují spolupráci napříč týmy.“

Samostatnost: „Zaměstnanci přímo z Enter týmu často vyžadují častější zpětnou vazbu.“

Oblasti ke zlepšení: „Měli bychom věnovat více času jejich tréninku zapracováním do systémů a popsáním pracovní náplně týmu, aby se mohli rychleji zapracovat.“

Team Leader 3

Odpovědi:

Rozdíl v adaptaci: „Zaměstnanci z Enter týmu jsou rychleji zapojeni do práce, protože mají splněná povinná školení a znalost firemních procesů.“

Výhody přípravy v Enter týmu: „Jsou lepší v time managementu a již lépe zvyklí na docházku do kanceláře a režim zde.“

Samostatnost: „Tito zaměstnanci jsou připraveni na výzvy a jsou schopni rychleji přebírat zodpovědnost za úkoly.“

Oblasti ke zlepšení: „Potřebujeme zlepšit jejich technické dovednosti specifické pro náš tým, což by jim pomohlo stát se ještě efektivnějšími.“

Team Leader 4

Odpovědi:

Rozdíl v adaptaci: „Některým zaměstnancům z Enter týmu trvá déle pochopit naše specifické pracovní postupy, což může způsobit zpočátku pomalejší start.“

Výhody přípravy v Enter týmu: „Obecně jsou lépe připraveni na firemní kulturu a mají lepší porozumění pro firmu jako celek.“

Samostatnost: „Občas jsou příliš závislí na instrukcích a méně ochotní riskovat nebo přijímat vlastní rozhodnutí.“

Oblasti ke zlepšení: „Enter tým by měl poskytovat více realistických pracovních simulací, aby byli zaměstnanci lépe připraveni na skutečné pracovní situace.“

Team Leader 5

Odpovědi:

Rozdíl v adaptaci: „Vidím, že zaměstnanci z Enter týmu jsou méně nervózní při začleňování do týmu, což považuji za velkou výhodu.“

Výhody přípravy v Enter týmu: „Díky Enter týmu mají zaměstnanci lepší představu o tom, co od nich bude očekáváno, rychleji se adaptují na nároky role.“

Samostatnost: „Jsou schopni samostatně pracovat s menším dohledem, což značně ulehčuje můj pracovní zatížení jako leadera.“

Oblasti ke zlepšení: „Chtěl bych, aby byli lépe připraveni na specifika našeho týmu, možná prostřednictvím cílenějších tréninkových modulů přímo orientovaných na naše oblasti před jejich samotným nástupem k nám.“

2.5 Shrnutí výsledků výzkumu

Dotazníkové šetření

Výzkum zaměřený na hodnocení efektivitu adaptačního procesu ve společnosti XY, konkrétně role Enter týmu, poskytl podrobné vhledy do zkušeností a názorů zaměstnanců, kteří tímto programem prošli. Cílem bylo zjistit, jaký přínos má tento tým pro nově přijaté zaměstnance a identifikovat potenciální oblasti pro zlepšení. Sběr dat byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření, distribuovaného mezi zaměstnance přes pracovní e-maily. Výzkumný vzorek dosáhl vysoké míry odpovědí, což svědčí o efektivním oslovení a zainteresovanosti respondentů.

Analýza dat ukázala, že Enter tým má zásadní pozitivní vliv na adaptaci nováčků. Většina respondentů hodnotila své zkušenosti s adaptačním procesem kladně, což signalizuje úspěšné začleňování do pracovního prostředí. Tato spokojenost je podpořena aktivitami, které Enter tým nabízí, jako jsou návštěvy různých pracovních týmů, setkání s team leadery a široká škála školení a e-learningových modulů, které umožňují nováčkům rychle se orientovat a přizpůsobit novému prostředí. Zejména možnost pozorovat práci různých týmů a přímé setkání s team leadery byly identifikovány jako klíčové. Tyto interakce napomáhají efektivnějšímu rozhodování při výběru vhodného týmu, což umožňuje hladší adaptaci a integraci do pracovního procesu.

Přestože byl adaptační proces obecně hodnocen kladně, výzkum identifikoval několik oblastí pro zlepšení. Respondenti poukázali na potřebu větší rozmanitosti v úkolech a zlepšení pravidelné komunikace s vedoucími pracovníky. Rovněž bylo zmíněno, že by bylo žádoucí zlepšit transparentnost procesů a zajistit lepší přípravu při přechodech mezi týmy. Další komentáře naznačovaly, že informace o společnosti a jejích odděleních by mohly být ucelenější a srozumitelnější, což by nováčkům usnadnilo orientaci ve společnosti.

Strukturované rozhovory

Strukturované rozhovory s team leadery naznačily, že zaměstnanci po programu Enter tým jsou obvykle lépe adaptovaní na firemní kulturu a rychleji se zapojují do týmové práce než ti, kteří jsou přímo zařazeni do týmů. Tito zaměstnanci jsou často samostatnější a efektivněji spolupracují s kolegy z různých oddělení.

Nicméně, i přes tyto výhody, někteří team leadeři uvádějí, že zaměstnanci z Enter týmu potřebují zpočátku více podpory, zejména když se potýkají s novými úkoly, které nebyly součástí jejich předběžného vzdělávání. Občas jim chybí zvládnání technických detailů. Negativní aspekty zahrnují nedostatek specifických tréninků pro konkrétní role a potřebu lepší struktury programu buddy, který by zaručil, že všichni nově příchozí dostanou adekvátní podporu hned od začátku.

Z výsledků rozhovorů vyplývá, že přestože Enter tým významně přispívá k adaptaci nováčků, existuje prostor pro jeho další zlepšení. To by mohlo zahrnovat implementaci cílenějších školení a lepší zajištění konzistentní zpětné vazby a podpory, aby byl přechod pro všechny nové zaměstnance co nejplynulejší.

Celkově výzkum odhalil, že i přes některé oblasti pro zlepšení, Enter tým jakožto inovativní způsob nábory zaměstnanců hraje důležitou roli v adaptaci nových zaměstnanců ve společnosti XY. Tento tým pomáhá formovat pozitivní první dojem a podporuje vytváření silného základu pro dlouhodobý úspěch nových členů společnosti.

2.6 Shrnutí pozitiv a negativ

Pro lepší přehlednost byla vytvořena tabulka, která shrnuje pozitiva a negativa, která vyplynula jak z dotazníkového šetření, tak z rozhovorů s manažery. Usnadňuje identifikaci oblastí pro zlepšení a zdůrazňuje silné stránky stávajícího adaptačního procesu. Tyto informace budou dále využity pro návrhy a implementace konkrétních opatření zaměřených na zdokonalení adaptačního procesu.

Tabulka č. 2 - Pozitiva a negativa, která vyplynula z analytické části

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aspekt výzkumu	Pozitiva	Negativa
Dotazníkové šetření	Vysoká míra odpovědí naznačuje zainteresovanost zaměstnanců.	Potřeba větší rozmanitosti úkolů.
	Enter tým má pozitivní vliv na adaptaci nováčků.	Potřeba zlepšit transparentnost procesů.
	Zkušební setkání s týmy v rámci pohovorů pomáhají při výběru týmu pro nováčka.	Potřeba lepší přípravy při přechodech mezi týmy.
Strukturované rozhovory	Zaměstnanci, kteří projdou Enter týmem jsou lépe adaptovaní na firemní kulturu a rychleji se začlení.	Noví zaměstnanci potřebují zpočátku více podpory, obzvláště při nových úkolech.
	Samostatnost a efektivní spolupráce s kolegy z různých oddělení.	Nedostatek specifických tréninků pro konkrétní role.
Obecné závěry	Enter tým přispívá k adaptaci nováčků a pomáhá formovat pozitivní první dojem a silný základ.	Existuje prostor pro zlepšení v implementaci cílenějších školení a lepšího zajištění konzistentní zpětné vazby a adekvátní podpory nováčků od začátku.

3 VLASTNÍ NÁVRHY

V závěrečné části diplomové práce jsou představeny návrhy zaměřené na zdokonalení procesu adaptace nových zaměstnanců společnosti XY, ale i Enter týmu. Návrhy byly vypracovány na základě provedené analýzy současného stavu, zpětné vazby zaměstnanců získané z dotazníkového šetření a z rozhovorů uskutečněných s vedoucími pracovníky několika týmů. Cílem těchto změn je nejen zlepšit počáteční zkušenost nových zaměstnanců, ale také posílit celkovou spokojenost a loajalitu, což by mělo vést k vyšší produktivitě a snížení fluktuace ve společnosti.

Mezi identifikované oblasti ke zlepšení adaptačního procesu společnosti XY patří: sjednocení adaptačního procesu ve společnosti, transparentnost průběhu adaptačního procesu pro nové zaměstnance, zefektivnění buddy systému, ucelení informací o jednotlivých týmech a práce v nich, zlepšení zpětné vazby v průběhu adaptačního procesu i po něm.

Návrhy budou podrobně rozvedeny, včetně kroků k jejich implementaci společně s časovým plánem, odhadovanými náklady a očekávanými přínosy. Důraz je kladen na praktickou realizovatelnost těchto návrhů. Využita bude i metoda gamifikace pro zpestření adaptačního procesu pro nové zaměstnance.

3.1 Sjednocení adaptačního procesu

Specifikace problému: Problémem, který vyplynul z dotazníkového šetření, je rozdílný průběh adaptace v rámci jednotlivých týmů. Tento návrh si klade za cíl sjednotit adaptační proces ve společnosti XY.

Návrh řešení: Základem pro funkční adaptaci zaměstnanců ve společnosti XY je její sjednocení a vytvoření standardizovaného adaptačního programu, který zajistí každému novému zaměstnanci stejnou úroveň poskytnutých informací i školení, nezávisle na tom, do kterého týmu nastoupí.

Nejprve bude potřeba sesbírat informace o stávajícím průběhu adaptace nových zaměstnanců z celé společnosti. Čehož bude dosaženo provedením rozsáhlého dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance, kteří ve společnosti působí do 1 roku, jelikož mají pohled na adaptaci nejvíce v paměti.

Následuje analýza získaných dat pracovníky HR, kteří identifikují oblasti ke zlepšení a ve spolupráci s manažery vytvoří jednotný adaptační program, který se bude implementovat.

Sjednocený adaptační plán bude strukturovaný tak, aby zajistil jednotné a efektivní začleňování nových zaměstnanců do pracovního prostředí společnosti XY, s důrazem na flexibilitu podle specifických potřeb jednotlivých týmů. Adaptační den, který byl popsán v analytické části zůstane stejný. Pomocníkem v rámci nového adaptačního procesu bude i road mapa, která je blíže popsána v dalším návrhu a která nového zaměstnance bude v průběhu adaptace doprovázet.

Tabulka č. 3 – Časový harmonogram činností sjednocení adaptačního procesu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fáze	Činnost	Doba trvání
Příprava	Sběr dat, analýza	3 měsíce
Sestavení plánu	Vytvoření jednotného adaptačního plánu	1 měsíc
Implementace	Použití nového adaptačního plánu	-
Revize a hodnocení	Průběžná evaluace a úpravy	Následujících 6 měsíců po zavedení

Náklady: Všechny činnosti spojené s vytvořením dotazníků pro sběr zpětné vazby, následná analýza a implementace nevyžadují práci přesčas a mohou být vykonány v rámci pracovní doby, proto nepovažují za nutné zaměstnance pracující na tomto projektu finančně odměňovat nad rámec jejich standardní mzdy.

Přínosy: Sjednocení adaptačního procesu zaručuje každému zaměstnanci stejnou úroveň poskytnutých informací a školení, což zvyšuje pocit spravedlnosti a transparentnosti v celé společnosti. Kromě sestaveného adaptačního plánu je nechán prostor pro flexibilitu podle specifických požadavků různých týmů, což umožňuje reagovat na proměnlivé podmínky a potřeby zaměstnanců.

3.2 Road mapa pro nové zaměstnance

Specifikace problému: V návaznosti na vytvoření jednotného adaptačního procesu bude pro nové zaměstnance vytvořen i přehledný plán jejich adaptace, dále jen road mapa. Road mapa je nástroj, který poskytne nováčkům jasný a strukturovaný přehled o jejich adaptačním procesu v prvních šesti měsících ve společnosti. Road mapa bude fungovat současně jako přehled povinností, které musí nový zaměstnanec splnit.

Návrh řešení: Road mapa bude zobrazena jako další dlaždička v rámci již fungujícího HR systému, který je pro každého zaměstnance k dispozici na intra netu společnosti a náhled do ní bude mít pouze zaměstnanec, jeho přímý nadřízený a pracovníci HR.

Skládá se z několika částí, které zahrnují specifické informace pro každou část:

- Obecné informace
 - organizační struktura, mapa společnosti = jména důležitých osob ve společnosti a plán zázemí
 - základní školení a orientace = firemní kultura, hodnoty, interní procesy a pravidla, bezpečnost práce a etické standardy
 - časová osa adaptace = detailní přehled důležitých milníků a aktivit pro první týden, měsíc, tři měsíce a šest měsíců
- Specifická část pro tým
 - důležité informace = jméno přiděleného buddyho z týmu, kontakt na vedoucího týmu, rozdělení týmu na sub týmy
 - stručné vysvětlení fungování týmu a jeho hlavních úkolů
 - plán školení a rozvoje = harmonogram školení a dovedností, které se nový člen týmu bude učit, společně s termíny (začátku, trvání a konce)
 - důležité odkazy na instruktážní videa a výukové materiály
- Zpětná vazba a evaluace
 - pravidelné dotazníky = elektronicky distribuované formuláře dotazující se na zpětnou vazbu k probíhajícím školením, ale i na práci v týmu, dotazníky budou rozeslány na konci prvního, třetího a šestého měsíce
 - evaluace adaptace = na konci adaptačního procesu

Kromě těchto informací budou součástí i důležité odkazy na oblasti, které zaměstnanec neřeší denně.

Implementace bude zahrnovat několik fází. Jelikož jde především o shromáždění informací, odkazů a materiálů z již existujících zdrojů, nejvíce času zabere vývoj dlaždice do HR systému a následné přesunutí důležitých informací na toto místo.

Tabulka č. 4 – Časový harmonogram činností zavedení road mapy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fáze	Činnost	Doba trvání	Zodpovědnost
Plánování a specifikace	Definice funkcionalit a návrh uživatelského rozhraní	1 – 2 týdny	HR oddělení, IT tým
Sběr a příprava materiálů	Sběr informací, materiálů a příprava odkazů	2 – 4 týdny	HR oddělení
Vývoj	Naprogramování a nastavení, testování fungování s HR systémem	1 – 2 měsíce	IT tým
Testování a zpětná vazba	Pilotní testování s malou skupinou nových zaměstnanců a sběr zpětné vazby	1 – 2 měsíce	HR oddělení, vybraní zaměstnanci
Spuštění a školení	Oficiální začlenění road mapy do HR systému, školení HR personálu a manažerů	1 – 2 týdny	IT tým

Náklady: Jednotlivé činnosti potřebné k vytvoření potřebné dlaždice, sesbírání informací, pilotnímu testování a sběru zpětné vazby jsou opět zastřešeny odděleními a zaměstnanci napříč společností XY a budou zadány v rámci pracovní náplně. Není potřeba externích konzultantů, náklady se proto nezvýší oproti nákladům, které již společnost má.

Přínosy: Navržená road mapa pro nové zaměstnance přináší přehled adaptačního procesu, který zlepšuje orientaci nováčků v prvních měsících ve společnosti. Zajišťuje transparentní komunikaci mezi novým zaměstnancem, jeho nadřízenými a HR oddělením, což usnadňuje sledování pokroku a zvyšuje efektivitu adaptace.

3.3 Určení buddyho v každém týmu a jeho proškolení

Specifikace problému: Z provedeného výzkumu vyplývá, že systém přidělení buddyho má v některých týmech nedostatky, jelikož vůbec není vytvořen. Respondenti, kterým nebyl přidělen se cítili málo podporováni a často nevěděli, co mají dělat nebo na jakého člena týmu se mohou obrátit. Je proto důležité, aby v každém týmu byl jeden člověk určen na pozici buddyho pro nově příchozího člena a následně mu byly sděleny povinnosti a očekávání od jeho role. Nedílnou součástí bude také proškolení na základní manažerské dovednosti, které zahrnují efektivní komunikaci, řešení konfliktů a motivaci zaměstnance.

Návrh řešení:

Výběr: V každém týmu bude jmenován jeden člen, který bude vybrán. Nejlépe tak, aby se jednalo o zaměstnance, který je také relativně nový ve společnosti, aby se dokázal lépe vcítit do situací, které nováček prožívá.

Role: Bude mít na starost pomoc a podporu nových zaměstnanců během jejich šestiměsíční adaptace. Má na starost monitorování jejich pokroku, poskytování zpětné vazby a působení jako první kontaktní bod při jakýchkoli otázkách nebo problémech.

Školení: Školení bude zaměřeno na efektivní komunikaci, motivaci zaměstnanců a pochopení rozdílných osobnostních typů pro lepší přizpůsobení se k individuálním potřebám. Školení bude probíhat v online formě, která umožní vybraným jedincům absolvovat školení flexibilně a ihned aplikovat získané znalosti.

V rámci školení pro roli buddyho byla vybrána 4 školení, která jsou dostupná na platformě Seduo.cz, kterou má každý zaměstnanec v rámci firemních benefitů zdarma k dispozici. Konkrétní školení a jejich časová náročnost je popsána v tabulce níže.

Tabulka č. 5 - Školení a jejich obsah

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Seduo.cz)

Název kurzu	Obsah kurzu	Časová náročnost
Onboarding prakticky: krok za krokem adaptací nováčků	Onboarding nováčků prakticky – proces adaptace a zaučení Příprava procesu onboardingu Průběh spolupráce Onboarding na dálku	43 minut
Koučování pro nekouče: jak využít koučink v manažerské praxi	Koučování v roli manažera Koučovací dovednosti pro nekouče Koučování v praxi manažera	60 minut
Barevná osobnostní typologie pro leadery	Jak vést sebe Jak vést ostatní Závěrečná shrnutí	82 minut
Motivující zpětná vazba	Základní pravidla zpětné vazby Pochvala a kritika Práce s chybami Využití zpětné vazby Závěrečný kvíz	48 minut

Náklady návrhu: Jak již bylo zmíněno na platformu Seduo.cz má v rámci firemních benefitů přístup každý zaměstnanec společnosti XY, tudíž náklady na školení nezvýší již existující náklady. Zároveň jsou každému zaměstnanci vždy na půl roku určeny KPIs (= key performance indicators), na základě kterých jsou mu přidělovány a vypláceny půl roční bonusy. Jako motivace pro dobře odvedenou práci by role buddyho byla zahrnuta do jeho KPIs.

Přínosy: Navrhovaný systém pro přidělení a školení buddyho pomáhá v adaptaci tým, že poskytuje novým zaměstnancům oporu hlavně v začátcích. Školení v oblastech komunikace a motivace zlepšuje schopnost vybraného člena týmu, buddyho, reagovat

na individuální potřeby nováčka, zatímco motivace prostřednictvím hodnocení a bonusů zvyšuje jeho angažovanost ve své roli.

3.4 Transparentnost informací jednotlivých týmů a jejich pracovní náplň

Specifika problému: Cílem tohoto návrhu je poskytnout členům Enter týmu komplexnější a ucelenější informace o jednotlivých týmech a práci v nich, aby lépe rozuměli povinnostem týmu a měli snadnější rozhodování při výběru.

Návrh řešení: Za pomoci využití stávajícího intranetového portálu vytvořit ucelené týmové profily a instruktážní videa, která by vypovídala o práci v týmu. Týmové profily by obsahovaly:

1. Základní informace = informace o účelu týmu, jeho cílech a klíčových aktivitách
2. Spolupracující týmy = seznam týmu, se kterými spolupracují v rámci své pracovní náplně
3. Pracovní systémy a nástroje = popis systému využívaných v rámci týmů
4. Kultura a atmosféra týmu = informace o týmových aktivitách a týmovém duchu
5. Instruktážní videa = krátké video, které ilustruje běžný pracovní den v týmu

Tabulka č. 6 - Časový harmonogram sběru informací o týmech

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fáze	Činnost	Doba trvání	Zodpovědnost
1	Koordinace a plánování sběru informací	1 – 2 týdny	HR oddělení
2	Tvorba instruktážních videí	1 měsíc	Marketingové oddělení, jednotlivé týmy
3	Sběr a zpracování informací o týmech	2 – 3 týdny	Manažeři týmů
4	Vytvoření profilů týmů	2 týdny	HR oddělení, IT tým
5	Nahrání materiálů na platformu, informování zaměstnanců o nových zdrojích	1 – 2 týdny	IT tým, HR tým

Náklady: Je důležité zdůraznit, že HR tým, IT tým i marketingový tým jsou již součástí organizace. V důsledku toho nebudou vznikat žádné další přímé náklady spojené s využitím těchto interních zdrojů. Zaměstnanci těchto oddělení budou využiti k realizaci projektu v rámci svých běžných pracovních povinností, což eliminuje potřebu externího najímání nebo zvýšení pracovní síly pro tyto účely. Nicméně je potřeba brát v úvahu, že jejich práce na tomto projektu bude vyžadovat určitý čas, který by mohl být věnován jiným úkolům, což představuje nepřímé náklady v podobě využití existujících pracovních kapacit.

Přínosy: Hlavním přínosem je transparentnost a dostupnost informací, které poskytnou lepší přehled a snadnější orientaci v týmových strukturách. Detailní informace a instruktážní videa pomohou k lepšímu pochopení pracovní náplně a usnadní výběr týmu členům Enter týmu při pracovním zařazení.

3.5 Zlepšení získávání a pravidelnosti zpětné vazby

Specifika problému: Na základě provedeného výzkumu vyplynulo, že se noví zaměstnanci cítí málo podporováni. Dostatek prostoru pro poskytnutí zpětné vazby svému přímému nadřízenému by tento pocit mohlo zredukovat.

Návrh řešení: Zavedení pravidelných setkání s přímým nadřízeným, které budou věnovány získávání zpětné vazby zaměstnanců a poskytnutí zpětné vazby přímého nadřízeného. Setkání by se konala první měsíc každý týden po dobu 15 – 30 minut, druhý a třetí měsíc každý druhý týden ve stejném rozsahu a po skončení zkušební doby jedenkrát měsíčně v rozsahu 30 – 60 minut, dle potřeby.

Náklady návrhu: Náklady na tento návrh jsou minimální, neboť nevyžadují žádné dodatečné finanční investice. Jediné náklady jsou spojené s časem, který nadřízení věnují těmto setkáním, což by mělo být považováno za investici do lepší adaptace a produktivity zaměstnanců.

Přínosy: Pravidelná setkání s nadřízeným zlepší vzájemnou komunikaci, pomůže rychlejší identifikaci a řešení potenciálních problémů a ulehčí proces adaptace zaměstnance.

3.6 Gamifikace adaptačního procesu

Ke zvýšení zapojení a motivace nově příchozích zaměstnanců během jejich adaptačního procesu může být nápomocen prvek gamifikace, neboli využití herních prvků v neherním prostředí. Přináší zábavu do jinak standardního procesu, kdy za použití vizuálních a motivačních prvků vede ke snížení stresu zaměstnance a zvýšení jeho motivace se učit novým věcem.

Tento prvek by byl přidán do již výše zmíněné road mapy, která by se nacházela jako dlaždice v HR systému. V rámci gamifikace by v systému bylo zobrazeno:

6. procento splnění povinných školení,
7. časová osa adaptace = interaktivní časová osa doplněná o důležité milníky,
8. notifikace a připomínky = systém upozorní na blížící se termíny školení i na nevyřízené úkoly.

Vývoj těchto prvků by se zahrnul do plánu návrhu vytvoření road mapy.

3.7 Shrnutí návrhové části

V poslední části diplomové práce jsou prezentovány návrhy na zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců v rámci společnosti XY. Tyto návrhy jsou založeny na analýze stávajícího stavu a zpětné vazbě získané z dotazníků a rozhovorů s vedoucími týmů. Cílem je nejen zlepšit prvotní zkušenost, ale i zvýšit celkovou spokojenost a loajalitu nových zaměstnanců.

3.7.1 Náklady navrhovaných změn

Implementace navrhovaných změn bude vyžadovat časový vklad HR oddělení, IT týmu, ale i manažerů týmů. Budou zapojeni do plánování, implementace a následné správy změn v adaptačním procesu. I když to znamená využití stávajících zdrojů, představuje to realokaci času a úsilí, které mohly být věnovány jiným aktivitám. Školení potřebná pro roli přiřazených mentorů jsou již v rámci poskytovaných benefitů.

3.7.2 Přínosy navrhovaných změn

Zavedením standardizovaného adaptačního procesu a buddy systému dochází ke zrychlení začlenění nových zaměstnanců, což jim umožňuje rychleji se adaptovat na nové pracovní prostředí a snižuje jejich počáteční stres. Současně implementace pravidelných zpětných vazeb a zajištění transparentních informací o týmech podporují otevřenou komunikaci mezi novými zaměstnanci a jejich nadřízenými, což přispívá ke zlepšení vzájemných vztahů a zvyšuje celkovou spokojenost v práci. Díky těmto změnám v adaptačním procesu, které zahrnují pocit vítanosti a dobře zvládnutou informovanost je možné očekávat snížení míry odchodů zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou efektivně a uspokojivě začlenění do pracovního prostředí, mají tendenci zůstat ve společnosti déle.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současnou situaci v oblasti adaptace zaměstnanců se zaměřením na roli a přínos Enter týmu ve společnosti XY a předložit návrhy k jejímu zlepšení.

Práce byla rozdělena do tří hlavních částí: teoretické, analytické a návrhové.

V teoretické části byly uvedeny základní pojmy týkající se adaptace zaměstnanců, metody řízení lidských zdrojů a adaptace nových pracovníků do pracovního prostředí. Důraz byl kladen na důležitost efektivního adaptačního procesu a jeho vliv na spokojenost, produktivitu a loajalitu zaměstnanců.

Analytická část přinesla pohled na stávající adaptační proces společnosti XY, zahrnuje sběr a analýzu dat získaných z interních dokumentů společnosti, dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucími týmů. Výsledky výzkumu umožnily identifikovat nedostatky v procesu adaptace a poskytly hlubší vhled do role Enter týmu v adaptaci nových zaměstnanců.

Na základě analýzy byla v návrhové části formulována řada doporučení zaměřených na optimalizaci adaptačního procesu. Navrhovaná opatření zahrnovala sjednocení adaptačního procesu, zavedení road mapy pro nové zaměstnance, učení a vyškolení buddyho pro každý tým, zlepšení transparentnosti informací o jednotlivých týmech a zefektivnění získávání zpětné vazby. Tyto návrhy byly podrobně specifikovány a doplněny o časový harmonogram implementace a odhadované náklady a přínosy.

Považuji cíl této práce za dosažený a jsem přesvědčena, že navrhované změny budou pro společnost XY přínosné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane. *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. Nashville: HarperCollins Leadership, 2020. ISBN 978-1-4002-1738-0.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-1169-0.

BLÁŠKOVÁ, Martina. *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu: uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi*. Žilina: Žilinská univerzita, 2003. ISBN 80-8070-034-6.

BRADT, George a VONNEGUT, Mary. *Onboarding for Business Success*. Alexandria: American Society for Training and Development, 2017. ISBN 978-1-947-308-510.

DÁVILA, Norma a PINA-RAMÍREZ, Wanda. *Effective Onboarding. What Works in Talent Development*. Alexandria: American Society for Training and Development, 2018. ISBN 978-1-9473-0861-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-807-4003-479.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika. Praxe manažera*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 3. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0.

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

- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením. Praxe personalisty*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
- JONIAKOVÁ, Zuzana, GÁLIK, Rudolf a BLŠTÁKOVÁ, Jana. *Riadenie ľudských zdrojov*. Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-8168-532-3.
- KADLČÍK, Miroslav. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 80-704-1951-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2472-497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef a NOVÝ, Ivan. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- LAWSON, Karen. *New Employee Orientation Training*. Alexandria: Association for Talent Development, 2015. ISBN 978-1-6072-8437-6.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MATHIS, Robert L. a kol. *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-3058-5618-9.
- MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NOVÝ, Ivan a SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- OLEXOVÁ, Cecília a SIMONIDESOVÁ, Jana. *Adaptačný program zamestnancov* [online]. 2019 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.mzdovecentrum.sk/aktuality/adaptacny-program-zamestnancov-tt-mc-9-2019.htm>.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

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

TOKARČÍKOVÁ, Martina a ORLOVSKÁ, Lucia. *Vzdelávanie zamestnancov v podnikateľskom subjekte*. In Sociálne investovanie. Zborník medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie. Bratislava, 2014. ISBN 978-80-971606-0-9.

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

VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOJTOVIČ, Sergej. *Personálny manažment v organizácii*. Plzeň: Vydavateľství a nakladateľství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-738-0483-1.

ŽÁKOVIČ, Martin. *Adaptácia nových zamestnancov. Ako na to?* [online]. 2018 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/adaptacia-novych-zamestnancov>.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Postup obsazování volných pracovních míst	13
Obrázek č. 2 - Organizační struktura	37

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1 - Nástroje adaptačního programu.....	27
Tabulka č. 2 - Pozitiva a negativa, která vyplynula z analytické části.....	61
Tabulka č. 3 – Časový harmonogram činností sjednocení adaptačního procesu ...	63
Tabulka č. 4 – Časový harmonogram činností zavedení road mapy	65
Tabulka č. 5 - Školení a jejich obsah.....	67
Tabulka č. 6 - Časový harmonogram sběru informací o týmech	69

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1 - Příjmy (k 31.12.2023)	38
Graf č. 2 - Čistý zisk (k 31.12.2023)	38
Graf č. 3 - Klienti (k 31.12.2023)	38
Graf č. 4 - Zaměstnanci (k 31.12.2023)	38
Graf č. 5 - Rozdělení podle pohlaví	47
Graf č. 6 - Délka pracovního poměru	48
Graf č. 7 - Délka přesunu do současného týmu	49
Graf č. 8 - Spokojenost s celkovou adaptací	50
Graf č. 9 - Spokojenost s poskytnutými informacemi	51
Graf č. 11 - Spokojenost s poskytnutou podporou v Enter týmu	52
Graf č. 12 - Spokojenost s komunikací a dostupností členů v Enter týmu	53
Graf č. 13 - Přidělení buddyho	54
Graf č. 14 - Užitečnost buddyho v rámci adaptace	54

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Dotazník	I
--------------------------------------	----------

Questionnaire of satisfaction with adaptation in the company

Hey there,

My name is Tereza Kelnarová, and I'm currently wrapping up my master's degree. My thesis focuses on the employee adaptation process, especially looking at the role of the enter team here at [REDACTED].

I'd be super grateful if you could spare 5 minutes of your time to give me your honest feedback, which will be invaluable in understanding and evaluating our current adaptation process.

Your input is highly appreciated and contributes significantly to the completion of my thesis.

Thanks a bunch and have a great day,

Tereza

Important: the questionnaire is anonymous

SPUSTIT DOTAZNÍK TEĎ

1. Please specify your gender identity*

Vyberte jednu odpověď

Female

Male

Other

4. On a scale of 1 to 10, how would you rate your overall experience with the adaptation process (integration) at the company?*

(1 - very dissatisfied, 10 - very satisfied)

★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. How long have you been employed at [redacted] ?*

Please select one answer

Less than 3 months
3-6 months
6-12 months
More than 1 year

3. How long did it take before you were transferred from the enter team to your current team?*

Please select one answer

1 week
2 weeks
3 weeks
4 weeks

4. On a scale of 1 to 10, how would you rate your overall experience with the adaptation process (integration) at the company?*

(1 - very dissatisfied, 10 - very satisfied)

★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. On a scale of 1 to 10, how do you rate the availability of information needed for your job upon joining the company?*

(1 - very dissatisfied, 10 - very satisfied)

★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. What activities provided by the enter team do you find most useful?*

Napište jedno nebo více slov...

500

7. On a scale of 1 to 10, how effective was the enter team's support in facilitating your adaptation to the company?*

(1 - very ineffective, 10 - very effective)

★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. On a scale of 1 to 10, how would you rate the communication and availability of the enter team members during your adaptation process?*

(1 - very poor, 10 - very good)

★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Experience with the Current Team

9. Were you assigned a mentor, known as a "buddy", when joining the team?*

Please select one answer

Yes	No
-----	----

10. On a scale of 1 to 10, how useful was the "buddy" in the early stages of adaptation in the new team?*

(1 - not at all useful, 10 - extremely useful)

★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. What aspects of the adaptation process, in your opinion, would require improvement?*

Napište jedno nebo více slov...

500

12. Do you have any specific suggestions on how the enter team could better support new employees and thus help them adapt more quickly and easily when joining the company?*

Napište jedno nebo více slov...

500

Final Thoughts

13. Do you have any additional comments or suggestions regarding the adaptation process at [redacted] [redacted]?*

Napište jedno nebo více slov...

500