

Projekt zaměřený na řízení adaptace nováčků ve vybrané společnosti

Bc. Martina Zapletalová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Zapletalová**
Osobní číslo: **M20431**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Marketing management**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zaměřený na řízení adaptace nováčků ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma adaptace zaměstnanců.

II. Praktická část

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

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. 4th edition. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-2474-151-2.
- VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 197 s. ISBN 978-80-7357-747-6.
- WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 4th edition. Los Angeles: SAGE, 2019, 608 s. ISBN 978-1-5264-8793-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Martina Zapletalová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem práce je zhodnotit současný stav adaptace nováčků, odhalit nedostatky a následně vypracovat projekt, který povede k odstranění těchto nedostatků. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, se kterými téma celé práce souvisí. V praktické části je adaptace nováčků analyzována pomocí analýzy současného stavu adaptace, dotazníkového šetření a rozhovorů. Závěrem diplomové práce je vypracován projekt zaměřený na řízení adaptace nováčků ve vybrané společnosti. V rámci projektu je zpracován týdenní adaptační plán pro pozice řidič a dispečer, které jsou pro firmu stěžejní. Je vypracována matice odpovědnosti RACI, časová a nákladová analýza a analýza rizik.

Klíčová slova: adaptace zaměstnanců, adaptační proces, adaptační plán, nováček, nástroje adaptačního procesu

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on the issue of employee adaptation in the selected company. The aim of the thesis is to evaluate the current state of adaptation of newcomers, to reveal shortcomings and subsequently to develop a project that will lead to the elimination of these shortcomings. The theoretical part defines the basic terms with which the topic of the whole work is related. In the practical part, the adaptation of newcomers is analyzed using an analysis of the current state of adaptation, questionnaire survey and interviews. At the end of the diploma thesis, a project focused on the management of adaptation of newcomers in the selected company is developed. As part of the project, a weekly adaptation plan is prepared for the positions of driver and dispatcher, which are crucial for the company. The RACI liability matrix, time and cost analysis and risk analysis are also developed.

Keywords: employee adaptation, adaptation process, adaptation plan, newcomer, tools of the adaptation process

Děkuji mé vedoucí diplomové práce doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala vybrané společnosti za čas, ochotu a poskytnutí interních dokumentů pro zpracování mé diplomové práce, speciálně pak specialiste komunikace.

Zároveň bych touto cestou chtěla poděkovat celé mé rodině, která mi byla oporou během celé doby studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	17
2.1 VYMEZENÍ POJMU ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	17
2.2 ÚROVNĚ A OBLASTI ADAPTACE	18
2.3 MOŽNÉ DŮSLEDKY NEŘÍZENÉ ADAPTACE	20
3 ŘÍZENÍ PROCESU ADAPTACE	23
3.1 CÍLE ŘÍZENÍ PROCESU ADAPTACE	23
3.2 SUBJEKTY A OBJEKTY ADAPTACE	23
4 PRŮBĚH A NÁSTROJE ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	26
4.1 PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU	26
4.2 NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU	27
4.2.1 Adaptační plán	27
4.2.2 Orientační balíček	29
4.2.3 Zpětná vazba	31
4.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ADAPTAČNÍ PROCES	31
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	34
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	34
7 ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ	37
8 ZPŮSOBY VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A SOUČASNÝ PRŮBĚH ADAPTACE DLE JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH POZIC	40
8.1 ZPŮSOBY VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	40
8.2 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ	41
8.3 PRŮBĚH ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ DLE JEDNOTLIVÝCH POZIC	42
9 ZHODNOCENÍ PROCESU ADAPTACE	45
9.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	45
9.1.1 Charakteristika respondentů.....	45
9.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	47
9.2 STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	52
10 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	54

11	PROJEKT	56
11.1	CÍLE PROJEKTU.....	56
11.2	PLÁN TÝDENNÍHO ADAPTAČNÍHO KURZU	57
11.3	MENTOR.....	59
11.4	PŘEHLED INFORMACÍ.....	60
11.5	ŠKOLENÍ KOMUNIKACE VE VZTAHU ŘIDIČ-DISPEČER.....	61
11.6	ŠABLONA ZPĚTNOVAZEBNÍCH ROZHOVORŮ.....	61
11.7	VIDEO NÁVODY PRACOVNÍCH POSTUPŮ.....	62
11.8	ZÁVĚREČNÝ ADAPTAČNÍ DOTAZNÍK	62
11.9	MATICE ODPOVĚDNOSTI RACI	63
11.10	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	65
11.11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	68
11.11.1	Jednorázově vynaložené náklady	68
11.11.2	Opakovaně vynakládané náklady.....	72
11.11.3	Celkové náklady projektu	74
11.12	RIZIKOVÁ ANALÝZA	75
12	SHRnutí PROJEKTU	78
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Stěžejním kapitálem každé firmy je kapitál lidský. Každá firma může mít stroje či peníze, ale v případě, že s těmito prostředky bude zacházet nekvalifikovaný zaměstnanec, bude to jen těžko k něčemu. Proto je důležité vybrat na dané pracovní pozice správné lidi s potřebnou kvalifikací, a především je správně adaptovat na všechny procesy společnosti. Zaměstnanci, jejichž adaptace byla úspěšná ve firmě zůstávají déle.

Tématem diplomové práce je Projekt zaměřený na řízení adaptace nováčků ve vybrané společnosti. Daná společnost se více než 20 let věnuje přepravě zboží všech hmotnostních kategorií po celé Evropě, sídlí v Jihomoravském kraji a zaměstnává zhruba 420 lidí.

Cílem práce je navrhnout takový adaptační plán, který odstraní nedostatky plánu současného, pomůže lépe adaptovat nováčky ve vybrané společnosti a přispěje ke snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti ve firmě.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První z nich je teoretická část, kde je provedena literární rešerše. Nejprve je charakterizována kapitola Řízení lidských zdrojů, do které téma celé diplomové práce zapadá. Dále jsou vymezeny základní pojmy související s procesem adaptace. Ve třech kapitolách je popsána adaptace zaměstnanců, řízení procesu adaptace a průběh a nástroje řízení adaptačního procesu.

V rámci praktické části diplomové práce je v první části představena vybraná společnost. Následně je provedena analýza struktury zaměstnanců. Je popsán současný průběh adaptačního procesu. V rámci deváté kapitoly je pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci zhodnocen současný proces adaptace. Druhá část praktické části diplomové práce je tzv. projektová část. Zde je na základě zjištěných nedostatků představen projekt vedoucí ke zlepšení řízení adaptace nováčků. V rámci projektu jsou nejprve vymezeny jeho cíle. Následně je vytvořen týdenní plán adaptačního kurzu. Je navrženo přijetí mentorů, kteří budou nápomocni nováčkům při celém procesu adaptace. Dále je zpracován podrobnější přehled informací, který bude zároveň sloužit jako checklist při předávání informací nováčkům. Je navrženo uskutečnění školení komunikace ve vztahu řidič-dispečer. Je vytvořena šablona zpětnovazebních rozhovorů, které proběhnou na konci adaptačního týdne. Také je navrženo natočit krátké video návody pracovních postupů. Závěrem celého adaptačního týdne budou nováčci požádáni o vyplnění adaptačního dotazníku, kde mohou uvést, co jim při adaptaci chybělo, kde vnímají mezery a firma tak bude moci celý adaptační proces neustále zlepšovat. Pro návrhy je zpracována matice odpovědnosti RACI, časová analýza projektu, nákladová analýza a v poslední řadě riziková analýza.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout projekt zaměřený na řízení adaptace nováčků ve vybrané společnosti, který povede ke zlepšení adaptace nováčků. Pro dosažení hlavního cíle jsou stanoveny cíle dílčí.

Prvním dílčím cílem je pochopení samotné problematiky adaptace zaměstnanců na základně dostupných literárních pramenů. Adaptace zaměstnanců spadá do problematiky řízení lidských zdrojů. Dále s ní souvisí také výběr a příjem zaměstnanců.

Druhým dílčím cílem je zpracování analytické části diplomové práce. V této části je představena vybraná společnost, její organizační struktura. Je nastíněn vývoj počtu zaměstnanců v průběhu let. Dále je analyzována struktura zaměstnanců dle pracovní pozice a dosaženého vzdělání. Je znázorněn vývoj fluktuace v jednotlivých letech a jsou uvedeny metody získávání zaměstnanců.

Třetím z dílčích cílů je získání informací o současném procesu adaptace. Tento cíl je zabezpečen pomocí:

- analýzy interních materiálů firmy,
- dotazníkového šetření pro nové zaměstnance pracující ve firmě méně než jeden rok (absolutní a relativní četnosti, vizualizace pomocí grafů),
- rozhovorů se specialistkou komunikace, personalistkou a vedoucím pracovníkem oddělení logistiky.

Výstupem celé diplomové práce je projekt, který je zpracován na základě informací zjištěných v analytické části. Nejprve jsou stanoveny cíle projektu. Poté jsou navrženy klíčové činnosti.

U projektu je také zpracováno:

- matice odpovědnosti RACI,
- časová analýza pomocí programu QM for Windows,
- nákladová analýza,
- analýza rizik.

Matice odpovědnosti RACI určuje, kdo je odpovědný za vykonávání svěřeného úkolu, kdo je odpovědný za celý úkol, kdo může poskytnout cennou informaci a kdo má být o průběhu úkolu informován. Označení RACI je akronym z počátečních písmen slov:

R – Responsible – kdo je odpovědný za vykonávání svěřeného úkolu

A – Accountable (Approver) – kdo je odpovědný za celý úkol

C – Consulted – kdo může poskytnout cenou radu či konzultaci úkolu

I – Informed – kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu (Scrum Desk, © 2021)

Délka trvání projektu týdenního adaptačního kurzu je vyčíslena v programu QM for Windows pomocí Ganttova diagramu a metody kritické cesty. Pomocí nákladové analýzy jsou pak vyčísleny celkové náklady na projekt. Závěrem je zpracována analýza rizik, která obsahuje pravděpodobnost výskytu určité události a její dopad. Je taktéž uvedeno, jakým způsobem lze riziku předejít.

Pro zhotovení analýzy rizik je nutné stanovit významnost rizika (tab. 1) a následně jeho pravděpodobnost (tab. 2) s jakou nastane. (Vlastní cesta, © 2015)

Tabulka 1 Významnost rizika (vlastní zpracování dle Vlastní cesta, © 2015)

Body	Dopad rizika	Popis dopadu
5	Krizové	Zásadní omezení nebo ukončení chodu firmy
4	Významné	Významné omezení a ztráty
3	Střední	Nebezpečně ovlivní chod firmy, vznikají ztráty, ale firma je schopna fungovat
2	Nevýznamné	Omezuje chod firmy, dochází ke zpožděním
1	Zanedbatelné	Negativně ovlivňuje chod firmy, ale nezpůsobuje ztráty

Tabulka 2 Pravděpodobnost výskytu rizika (vlastní zpracování dle Vlastní cesta, © 2015)

Body	Pravděpodobnost výskytu rizika	Popis výskytu
5	Jisté	Riziko se téměř vždy vyskytne
4	Pravděpodobné	Riziko se pravděpodobně vyskytne
3	Možné	Riziko se někdy může vyskytnout

2	Nepravděpodobné	Riziko se někdy může vyskytnout, ale je to nepravděpodobné
1	Vyloučené	Riziko se vyskytne pouze ve výjimečných případech a za specifických podmínek

Stupeň významnosti rozděluje rizika do 3 hlavních pásem (tab. 3).

Tabulka 3 Pásma významnosti rizika (vlastní zpracování dle Vlastní cesta, © 2015)

Dopady rizika	5	5	10	15	20	25	vysoká
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	střední
	2	2	4	6	8	10	nízká
	1	1	2	3	4	5	
			1	2	3	4	5
		Pravděpodobnost výskytu rizika					

- Nízký stupeň rizika < 12 – vlivy na činnost organizace nejsou závažné
- Střední stupeň rizika $12 \text{ a } < 16$ – vlivy jsou závažné, avšak ne kritické
- Vysoký stupeň rizika > 16 – kritické vlivy a dopady (Vlastní cesta, © 2015)

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, proto je nutné nejprve definovat pojmy týkající se této problematiky. Pojem řízení lidských zdrojů je odvozen z anglického human resource management (HRM), který označuje v prvním případě personální práci, jejíž náplní je řízení a vedení lidí v organizaci. Ve druhém případě pak znamená přímo pojetí personální práce, jako současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. (Šikýř, 2012)

Řízení lidských zdrojů se zabývá všemi aspekty, které souvisí se zaměstnáváním, řízením a rozvojem lidí v organizaci. Lidské zdroje zahrnují znalosti, dovednosti, intelektuální schopnosti, motivaci a fyzické i psychické zdraví člověka. Řízení lidských zdrojů se objevilo v 80. letech 20. století jako filozofie toho, jak by měli být lidé řízeni. (Armstrong, 2016)

Dle Koubka (2015) představuje řízení lidských zdrojů nejnovější koncepci personální práce. Je jakousi nadstavbou personální práce, kdy se od čistě koncepční činnosti dostává k činnosti skutečně řídicí. Pohlíží na něj jako na jádro řízení celé organizace. Důraz je kladen na člověka jako lidskou pracovní sílu a nejdůležitější výrobní vstup. Tato myšlenka je však dle Armstronga (2015) terčem kritiky mnoha lidí. Pojem „lidské zdroje“ snižuje hodnotu člověka na úroveň jiných výrobních faktorů – materiálu, peněz nebo techniky. Proto je někdy místo pojmu „řízení lidských zdrojů“ upřednostňován pojem „řízení lidí“. Mužík a Krpálek (2017) používají pojem lidský kapitál, který definují jako soubor schopností, znalostí, dovedností a motivace jedince. Jedná se o jakousi vybavenost jedince, která je charakterizována jak dosaženým vzděláním, tak profesními zkušenostmi. Navzdory všem kritikám je však „řízení lidských zdrojů“ pojmem nejpoužívanějším.

Cíle řízení lidských zdrojů

Nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je neustálé zlepšování výkonnosti organizace. Tomuto úkolu lze dostát pouze neustálým zlepšováním, využitím všech dostupných zdrojů, mezi které patří právě lidské zdroje, které dále rozhodují o využívání dalších zdrojů, například materiálních či finančních. (Koubek, 2015)

Armstrong (2015) i Koubek (2015) se shodují, že mezi cíle řízení lidských zdrojů řadíme podporu dosahování strategických cílů organizace, v této souvislosti hovoříme o tzv. strategickém řízení lidských zdrojů. Důraz je kladen na zvažování všech dopadů dlouhodobých rozhodnutí organizace v oblasti personální práce.

Dalším z cílů dle Armstronga (2015) je také zabezpečování kvalifikovaných zaměstnanců organizaci a vytváření pozitivních pracovních vztahů na pracovišti. Koubek (2015) myšlenku rozvíjí a říká, že je důležité udržovat soulad mezi počtem pracovních úkolů a strukturou pracovních míst tak, aby v každém okamžiku odpovídaly pracovní schopnosti daného pracovníka na daném pracovním místě požadavku, který má splnit.

Dílčím cílem je také zabezpečení optimálního využití časového fondu a kvalifikace každého pracovníka. (Koubek, 2015)

Funkce řízení lidských zdrojů

Svých cílů dosáhne společnost uskutečňováním funkcí (činností) řízení lidských zdrojů. Wilton (2019) definuje 5 základních funkcí řízení lidských zdrojů:

- Zajištění optimálního počtu lidských zdrojů pomocí plánování lidských zdrojů, nábory, výběru, zapracování na dané pracovní místo, talent managementu, plánování nástupnictví až po ukončení pracovního poměru.
- Řízení výkonu, a to individuálního i týmového pomocí stanovení cílů a jejich hodnocení.
- Systém odměn pokrývající individuální, kolektivní, finanční i nefinanční odměny včetně zaměstnaneckých výhod a benefitů.
- Rozvíjení lidských zdrojů týkající se rozvoje jednotlivců i týmů a následně celé organizace. Implementace a hodnocení učení se a růstu.
- Důraz na pracovněprávní vztahy, řízení hlasu zaměstnanců, komunikace a zapojení zaměstnanců do organizačního rozhodování, řešení možných stížností zaměstnanců a kontrola disciplíny.

Příjem zaměstnanců

Každý člověk má určité předpoklady, které se při výkonu jeho práce mohou a nemusí projevit. Skrývají se v něm schopnosti a zájmy. To označujeme jako potenciál. Učením a praxí dokážeme potenciál v práci uplatnit. Tím vzniká kompetence, což je schopnost vykonávat určitou činnost. (Bělohlávek, 2016)

Protože ne každý má potenciál vykonávat danou práci, je nutné vybírat a přijímat co nejkompetentnější lidi na dané místo. Cílem je vybrat člověka, který bude přínosem pro činnost organizace a současně bude na své pozici spokojen. Aby byl výběr proveden co

možná nejlépe, musí být stanoven seznam kompetencí, které má nový zaměstnanec splňovat. Mezi tyto kompetence mohou patřit například obchodní dovednosti, umění vést druhé, odbornost – například marketing či úroveň angličtiny. (Bělohávek, 2016)

Následujícím krokem po výběru a příjmu zaměstnance je jeho správná adaptace. Každý nový zaměstnanec, který přichází do nové společnosti, ať už je zkušenější nebo nováček, prochází velmi náročnou stresovou situací, která ovlivňuje jeho vnímání, prožívání, motivaci i výkonnost. (Hlušička, 2012)

2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Tématem diplomové práce je Projekt zaměřený na řízení adaptace nováčků ve vybrané společnosti, a proto je vhodné osvětlit, co to adaptace je.

Pojem adaptace můžeme vnímat z několika pohledů. Jeden z nich je přizpůsobování se člověka životním podmínkám a změnám, které nastanou. Druhým je pak působení přímo člověka na své okolí tak, aby ho přizpůsobil právě svým vlastním potřebám, zájmům či hodnotám. Dále můžeme hovořit o adaptaci v pracovním vztahu, při které se jedinec vyrovnává s pracovními požadavky a úkoly a zároveň se začleněním, jak do pracovní skupiny, tak i celé organizace. (Dvořáková, 2004, s. 1)

Pauknerová a kol. (2012) popisují adaptaci jako proces, ve kterém je člověk konfrontován se subjektivně novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa.

Kociánová (2010) uvádí, že adaptabilita lidí neboli schopnost přizpůsobit se prostředí je u každého jedince jiná, protože každý má zcela odlišné předpoklady zvládnout změny. Dále popisuje adaptaci na určité pracovní místo, stejně jako Dvořáková (2004), kdy se člověk musí vyrovnat zároveň s prací i vlivy okolí. Zdůrazňuje, že závisí kromě osobnostních charakteristik člověka také na jeho profesní úrovni a zkušenostech. A právě toto pojetí pojmu adaptace, je uplatněno v diplomové práci.

2.1 Vymezení pojmu adaptace zaměstnanců

Období adaptace je nesmírně důležitým krokem při nástupu nového pracovníka do organizace. Je to období, kdy si osvojuje nové pracovní postupy i další pracovní činnosti tak, aby tyto činnosti mohl vykonávat řádně a samostatně. (Vronský, 2012)

Dle Šikýře (2012) je účelem adaptace zaměstnanců odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance v novém zaměstnání.

Adaptace zaměstnanců do organizace probíhá dvěma způsoby, formálně a neformálně. Formální část zahrnuje systematické začlenění pod vedením manažera či vedoucího pracovníka. Neformální je spontánní a probíhá na základě působení ostatních spolupracovníků. (Šikýř, 2012)

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují v první řadě výsledky práce, kterou odvádí a ve druhé řadě sociální vztahy, které na pracovišti

zaměstnanec vytvořil. Adaptovaný zaměstnanec je připraven vykonávat požadovanou práci. (Šikýř, 2012)

Adaptovanost zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, vedoucí organizační jednotky či spolupracovníci. Jejich hodnocení může být doplněno také o pohled nového zaměstnance, jak on sám vnímá adaptaci, popřípadě může personálnímu útvaru sdělit, pokud mu něco v průběhu adaptačního procesu chybělo. (Dvořáková a kol., 2012)

2.2 Úrovně a oblasti adaptace

Dle Vojtoviče a kol. (2013) můžeme adaptační proces rozlišit na 3 úrovně. První z nich je adaptace pracovní, druhou adaptace sociální a poslední úroveň je adaptace na podnikovou kulturu.

Pracovní adaptace

Cílem pracovní adaptace je přizpůsobení se nového pracovníka pracovním podmínkám, organizaci práce, stylu řízení v podniku apod. Náplní je například vstupní školení. Pracovní adaptace probíhá po celou dobu pracovní kariéry, tedy od nástupu zaměstnance až po jeho odchod ze zaměstnání. (Vojtovič a kol., 2013)

Sociální adaptace

Cílem sociální adaptace je snaha o začlenění do pracovní skupiny. Je to velice složitý proces začleňování a hledání si svého místa ve skupině. Základem této adaptace je každodenní formální i neformální styk. Předcházet neshodám lze již při hledání zaměstnance tím, že je vybrán takový zaměstnanec, který je vhodný pro práci v určitém kolektivu. Nepříznivý průběh sociální adaptace může způsobit, že se zaměstnanec necítí v práci dobře, což má vliv na jeho výkon a motivaci. (Vojtovič a kol., 2013)

Adaptace na podnikovou kulturu

Cílem adaptace na podnikovou kulturu je pomoc novým zaměstnancům orientovat se v organizačních hodnotách, normách, principech, pravidlech a zásadách. Snahou je dosáhnout toho, aby se nováček sžil s organizací, ve které pracuje, to poté přispívá k šíření dobrého jména a k prosperitě firmy celkově. (Vojtovič a kol., 2013)

Kociánová (2010) i Koubek (2015) nahlíží na oblasti adaptace následovně:

Celoorganizační (celopodniková) orientace je komplexní předání obecných informací všem zaměstnancům bez ohledu na to, na jakou pozici jsou přijímáni. Měrtlová (2014) doplňuje, že probíhá většinou pomocí písemných materiálů.

Útvarová orientace nebo taky skupinová či týmová orientace se týká přímo dané organizační jednotky, kterou může být například pracovní tým či skupina. Obsahuje předání již konkrétnějších informací a detailů, se kterými daný pracovní tým či skupina pracují. Informace bývají pro celou tuto skupinu stejné a dle Měrtlové (2014) jsou předávány nováčkům především ústní formou.

Orientace na konkrétní pracovní místo se týká již každého zaměstnance individuálně a rozlišuje se podle charakteru a obsahu práce na daném pracovním místě a rovněž jako při útvarové orientaci jsou informace předávány ústně. (Měrtlová, 2014)

Na rozdíl od Vojtoviče a kol. (2013), Kociánové (2010) a Koubka (2015) uvádí Mužík a Krpálek (2017) pouze 2 druhy adaptace, a to spontánní a řízenou:

Spontánní adaptace je zcela ponechána na zaměstnanci, aby si potřebné informace zabezpečil od svých kolegů i nadřízených sám. Výhodou je, že zde může zaměstnanec navázat opravdu silné vztahy se svými kolegy i směrem k působení v dané organizaci. Nevýhodou však je, že zaměstnanec necítí žádnou podporu ze strany organizace a může dojít k tomu, že organizaci opustí ještě ve zkušební době.

Řízená adaptace je realizována personálním oddělením, na pracovníka dohlíží v průběhu adaptace nadřízený či přidělený mentor.

Web Forbes (© 2022) uvádí tzv. čtyři fáze, které vedou k účinné a úspěšné adaptaci. Pracovní zátěž nového zaměstnance rozdělena do čtyř fází, a to fáze pasivní, pasivně-aktivní, aktivní a proaktivní:

Pasivní fáze adaptace je spojena s počátečním stresem, obvykle trvá cca první týden. Je to čas určený k přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí. Doporučuje se nemít od zaměstnance žádná velká očekávání.

Pasivně-aktivní fáze se obvykle vyskytuje během druhého týdne, kdy se zaměstnanec postupně začíná nořit do práce a učí se interakci s ostatními.

Aktivní fáze začíná během třetího až čtvrtého týdne, kdy je již zaměstnanec schopen se integrovat do systémů společnosti.

Proaktivní fáze je poslední fází úspěšné adaptace, kdy je nováček vnímán jako člen týmu než jako nový zaměstnanec. Pro každého je to individuální a děje se to povětšinou v průběhu druhého měsíce práce.

2.3 Možné důsledky neřízené adaptace

Jak již bylo popsáno výše, řízení adaptace nového zaměstnance má za úkol pomoci překonat počáteční fázi při nástupu do nového zaměstnání, začlenit jej do kolektivu, navázat pozitivní vztah k organizaci, dosáhnout požadovaného pracovního výkonu a snížit pravděpodobnost, že v blízké době organizaci opustí.

Důsledkem neúspěšné adaptace může být šikana na pracovišti či fluktuace.

Šikana na pracovišti

Definice šikany na pracovišti (mobbingu) se různí, ale většina autorů souhlasí s definicí profesora Leymanna, kterou popisuje Cakirpalongu a kol. (2016) jako „*subtilní projev agrese na pracovišti, kdy zaměstnanec denně, v průběhu několika měsíců čelí nepřátelství ze strany jednoho nebo více jedinců, přičemž prožívá bezmocnost a strach, že bude vyloučen z kolektivu.*“

Může docházet k obtěžování, urážkám, ztěžování práce. Znakem šikany na pracovišti je, že trvá opakovaně po dobu 6 měsíců nebo se vyskytuje jeden negativní akt alespoň jednou za týden. (Cakirpalongu a kol., 2016)

Dle Barancové (2014) rozlišujeme několik forem šikany na pracovišti. Může se jednat například o tzv. bossing, který spočívá v tom, že nadřízený zaměstnanec zneužívá svého práva vydávat pokyny svému podřízenému. Další formou je stalking, která se vyznačuje neustálým zájmem o danou osobu, zjišťováním informací, opakovanými nechtěnými kontakty. Mezi formy šikany na pracovišti patří také bullying, tento pojem je používán především ve Velké Británii. Od mobbingu se liší tím, že většinou probíhá pouze mezi dvěma osobami. V neposlední řadě sem patří také obtěžování či obtěžování se sexuálním podtextem. Cakirpalongu a kol. (2016) popisuje ještě staffing, což jsou útoky vedené od pracovníků směrem k nařízenému s cílem vedoucího pracovníka odstranit. A k relativně novému způsobu útoků patří kyberšikana a kyberobtěžování.

Fluktuace

Přijímání a adaptace nových zaměstnanců je velice složitá, protože fluktuace nově přijatých zaměstnanců značně převyšuje fluktuaci ostatních skupin. Je to způsobeno tím, že na nově

přijaté zaměstnance je vyvíjen značný tlak, musí se přizpůsobit nejen novému pracovnímu prostředí a požadavkům práce, ale zároveň se adaptovat do sociální skupiny, která je již na daném pracovišti vytvořena. (Lochmannová, 2016)

Podle webu Qualtrics (© 2022) a webu Podnikatel (© 2022) má fluktuace mnoho finančních důsledků, pojí se s ní hned několik skupin nákladů:

- náklady na nábor zaměstnanců
- náklady na onboarding
- náklady na školení
- snížená produktivita
- administrativní náklady
- materiální náklady

Důvody odchodu zaměstnanců jsou různé, může za tím být odchod za lepším platovým ohodnocením, lepšími pracovními podmínkami, změna bydliště či touha po změně. Web Podnikatel (© 2021) uvádí, že fluktuace může být jak dobrovolná, tak nedobrovolná a také jak žádoucí, tak i nežádoucí. Dle Mužíka a Krpálka (2017) pak za fluktuaci nelze považovat odchod z důvodu invalidity, důchodu, úmrtí či restrukturalizace.

Web Randstad (© 2021) uvádí, že nejpřímější cesta k loajálním zaměstnancům vede přes identifikaci těch správných lidí již během náboru do dané společnosti. Mezi nejvýznamnější kroky ke snížení fluktuace řadí cílený recruitment, adaptaci, komunikaci, people management, finanční ohodnocení, školení a rozvoj a společenské události.

Právě úspěšná adaptace nového pracovníka nám může zajistit, že ve firmě zůstane, protože lidé mají problém odcházet z důvěrného prostředí, kde si již vytvořili sociální vztahy s ostatními a kde jsou jim lidé více blízcí než jen kolegové do nového prostředí, kde nikoho neznají. (Bednář, 2017)

Web Corporate Finance Institute (© 2022) uvádí vzorec pro výpočet průměrné míry fluktuace v daném roce:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{odchozí zaměstnanci}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} \times 100$$

Podle webu Forbes (© 2022) z analýz fluktuace zaměstnanců vyplývá, že noví zaměstnanci, kteří mají negativní zkušenost s adaptací, budou s dvakrát větší pravděpodobností v bezprostřední budoucnosti hledat jinou příležitost. Naopak zaměstnanci, kteří mají s adaptací pozitivní zkušenost, se cítí až 18krát více zavázáni společnosti.

3 ŘÍZENÍ PROCESU ADAPTACE

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 162) znamená řízená adaptace systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovaná v podobě adaptačního plánu, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců.

3.1 Cíle řízení procesu adaptace

Skutečným cílem adaptačního procesu nového pracovníka je naučení a osvojení si pracovních postupů ať už se jedná o hlavní, vedlejší či podpůrné tak, aby jej zaměstnanec mohl vykonávat samostatně v požadované kvalitě a výkonnosti. Zároveň je cílem i zapojení se do sociálních vazeb a komunikačního systému organizace tak, aby se zaměstnanec stal plnohodnotným členem organizace. (Vronský, 2012)

S Vronským (2012) souhlasí Eisel (2021) a dodává, že je nutné prověřit, zda je daný zaměstnanec vhodný na danou pracovní pozici a následně udělat vše pro to, aby chování i výkonnost nového zaměstnance byly co nejrychleji v harmonii se standardy dané společnosti.

Tvrzení Vronského (2012) a Eisela (2021) doplňuje Urban (2013) o myšlenku, že je snahou podpořit plnou pracovní výkonnost, a naopak omezit případnou nespokojenost. Nejčastějšími zdroji nespokojenosti přitom jsou nedostatečné informace, nedostatečné zvládnutí pracovních úkolů a nejasná pracovní očekávání.

Adaptační proces může být konkretizován částečnými cíli, kterými jsou v první řadě seznámení se s náplní práce. Dále vytvoření si vztahu ke spolupracovníkům. Také pochopení stylu práce dané organizace a vytvoření pocitu spolupatříčnosti a zainteresovanosti do organizace. (Vojtovič a kol., 2013)

Dle Lochmannové (2016) je cílem řízené adaptace v organizaci především snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců. Dále snížení ztrát na produktivitě. A samozřejmě také zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

3.2 Subjekty a objekty adaptace

Za průběh adaptace má odpovědnost hned celá řada lidí: pracovník, jeho nadřízený, personalisté, mentor či patron zaměstnance, pracovník vzdělávacího útvaru i všichni další

pracovníci, kterých by se mohl adaptační proces nějakým způsobem dotýkat. (Kociánová, 2010)

Nováčkovi je přidělen zkušený pracovník, pro něhož můžeme použít označení jako mentor, gestor, garant, supervizor, školitel, patron atd. (Eisel, 2021)

Subjekty adaptace

Dle Dvořákové a kol. (2012) existuje několik subjektů adaptace, kdy každý z nich plní svoji předem stanovenou roli.

- V první řadě stojí patron a přímý nadřízený nového zaměstnance, kteří průběžně sledují výsledky činnosti a jeho začlenění do nové pracovní skupiny. Současně mají za úkol poskytovat zpětnou vazbu o úspěšnosti procesu adaptace.
- V další řadě stojí patron s personalistou, kteří pravidelně kontrolují celý proces adaptace. Zároveň pokud je stanoven podrobnější plán adaptace, tak dohlíží na jeho realizaci.
- Následně patron a personalista nebo přímý nadřízený a personalista zpracují závěrečné hodnocení, ve kterém popisují celý průběh adaptace a zhodnotí úroveň adaptovanosti zaměstnance.
- Posledním subjektem adaptace je vedoucí celé organizační jednotky, popřípadě tuto činnost může vykonat také přímý nadřízený, záleží na velikosti a hierarchii celé organizace. Zde je uvažováno o uplatnění zaměstnance a o jeho dalším kariéřním rozvoji.

Kociánová (2010) i Koubek (2015) se shodují, že po celou dobu procesu adaptace je důležitá spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky a popisují významné subjekty adaptace následovně:

- Pracovník personálního útvaru se podílí především na počáteční fázi adaptace, přivítá nového zaměstnance, probere s ním personální záležitosti a následně zaměstnance odvádí a předává do rukou jeho bezprostřednímu nadřízenému na jeho nové pracoviště. Dle Lochmannové (2016) předává personalista novému zaměstnanci největší objem informací a probíhá zde tzv. rámcová adaptace. Ta může být zpracována v příručce a úkolem je seznámení s organizací na obecné úrovni (struktura, politika, pracovní podmínky, systém odměňování apod.)

- Bezprostřední nadřízený seznamuje pracovníka s jeho právy ale také povinnostmi a poskytuje podrobnější informace týkající se pracovního místa, reaguje na pracovníkovi dotazy, seznamuje s předpisy týkající se bezpečnosti na pracovišti.
- Nadřízený seznamuje nového pracovníka s dalšími zaměstnanci v organizaci, v případě, že je potřeba nového pracovníka zaškolit, plní funkci školitele.

Objekty adaptace

Vojtovič a kol. (2013) popisuje několik objektů adaptačního procesu:

- Noví zaměstnanci – jedná se o absolventy středních a vysokých škol, kteří nastupují do svého úplně prvního zaměstnání, avšak zařadit sem můžeme i pracovníky z externích zdrojů, kteří již zkušenosti s pracovním prostředím mají
- Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení – jedná se zejména o kariérní postup či přeřazení na jinou práci v rámci firmy
- Pracovníci, kteří se vracejí na své původní místo – zde jde zejména o ženy, které se vracejí po mateřské či rodičovské dovolené
- Pracovní skupiny, které jsou vytvořeny na základě inovačních změn – například při zpracovávání nového projektu, ale i rekvalifikace zaměstnanců

4 PRŮBĚH A NÁSTROJE ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Web Adcisolution (© 2022) popisuje vstup do nové společnosti jako složitý a obtížný proces, který je sice pozitivní, ale nové prostředí, lidé i povinnosti mohou otrást světem každého a způsobit, že člověk pocítí nejistotu. A to je důvod, proč firmy vytvářejí adaptační programy.

Adaptace nového zaměstnance je zaměřena na několik oblastí. Jednak je zaměstnanec obeznámen s historií firmy, jejím zaměřením a samozřejmě s cíli, kterých chce firma dosáhnout. Dále probíhá adaptace na spolupracovníky a kulturu firmy. Následně se seznamuje s popisem dané práce a pracovních činností. Nedílnou součástí je pak také seznámení se s osobami, které zajišťují celý chod sociální a pracovní adaptace. (Měrtlová, 2014)

4.1 Průběh adaptačního procesu

Proces adaptace začíná v okamžiku, kdy se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodli na uzavření smlouvy. (Urban, 2013)

Nepsaným pravidlem je, že celý adaptační proces trvá cca 3 měsíce, což je mimochodem i státem garantovaná zkušební doba. U technologicky náročnějších pracovních postupů může trvat adaptace i déle. (Vronský, 2012)

Kociánová (2010) uvádí 4 fáze adaptačního procesu:

- **Před nástupní fáze** zahrnuje tzv. anticipační socializaci čímž se rozumí jaké zkušenosti zaměstnanec nasbíral před nástupem do nového zaměstnání, vyjadřuje hodnoty a postoje člověka, které získal v rámci socializace v rodině, ve škole či v předchozím zaměstnání. Druhou částí před nástupní fáze je rozhodnutí se pro dané pracovní místo.
- **Nástupní fáze** popisuje období od nástupu pracovníka na dané pracovní místo, konfrontaci očekávání nového zaměstnance a očekávání organizace.
- **Integrační fáze** znamená překonání odborného a sociálního začlenění do organizace.
- **Fáze plného členství** je období, kdy se nováček stane plnohodnotným členem nové organizace, do níž nastoupil.

4.2 Nástroje adaptačního procesu

Mezi nástroji adaptačního procesu Kociánová (2010) uvádí adaptační akce v podobě setkání nových pracovníků. Dále písemné a informační materiály s informacemi, kterými mohou být například příručky pro nového zaměstnance, ale také příručky pro mentory a nadřízené. Dalším nástrojem mohou být seznamovací služební cesty, v případě, že organizace disponuje více pobočkami. Posledním nástrojem, který uvádí je tzv. kvalifikační opatření, což znamená zapojení nových zaměstnanců do tréninkových programů, kde se seznamují s novými úkoly.

4.2.1 Adaptační plán

Jedním z nástrojů adaptačního procesu je adaptační plán. Při nástupu do nového zaměstnání by měl ideálně zaměstnanec obdržet svůj individuální adaptační plán sestavený dle toho, na kterou pozici je přijímán. K jeho předání by mělo dojít první den nástupu do nového zaměstnání. (Urban, 2013) Tento plán může mít mnoho podob, dle Kociánové (2010) a Koubka (2015) může obsahovat následující body:

Před podpisem pracovní smlouvy

- předání vybraných dokumentů s důležitými informacemi dle Koubka (2015) může proběhnout ještě před podepsáním smlouvy, tedy v době, kdy je rozhodnuto o přijetí pracovníka na konkrétní místo

Při podpisu pracovní smlouvy

- u příležitosti podpisu pracovní smlouvy se pak zaměstnanci dostává dalších, již konkrétnějších informací od pracovníka personálního oddělení i přímého nadřízeného (Koubek, 2015)

Před nástupem

- v období od podpisu pracovní smlouvy a nástupem do zaměstnání se doporučuje udržovat s pracovníkem kontakt a být mu k dispozici i při řešení některých osobních problémů jako je například ubytování v místě zaměstnání (Koubek, 2015)

Den nástupu do zaměstnání

- v den nástupu zaměstnance do nového zaměstnání dochází k intenzivnímu předávání informací, je proveden celý objekt, ve kterém organizace sídlí, seznámen se spolupracovníky a zkouší si plnit první pracovní úkoly (Koubek, 2015),

- Kociánová (2010) s Koubkem (2015) souhlasí a dále uvádí také rozhovor s nadřízeným, který předává informace o organizaci, dále seznámení s pracovním místem a tzv. patronem pro období adaptace,
- Web Diplomaframe (© 2022) doporučuje ozvláštnit první den návštěvou a představením vyššího managementu nováčkům.

První týden

- školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a další vstupní školení pro nově přijaté zaměstnance (Kociánová, 2010),
- zaměstnanec by měl mít samostatně prostudované všechny materiály, které obdržel při nástupu (Kociánová, 2010),
- během prvního týdne v zaměstnání na pracovníka dohlíží nadřízený, spolupracovníci i specialisté (Koubek, 2015),
- rozhovor s nadřízeným i personalistou o průběhu adaptace (Koubek, 2015),
- pracovník si osvojuje, na koho a s jakou žádostí se má obracet, zařazuje se do kolektivu, učí se spolupracovat (Koubek, 2015).

Druhý týden

- v průběhu druhého týdne si již plní své pracovní úkoly, dále je kontaktován nadřízeným a pracovníkem personálního oddělení ohledně jeho adaptace v organizaci (Koubek, 2015)

Třetí a čtvrtý týden

- v tuto chvíli se pracovník účastní různých školení, které se například mohou týkat dodržování pravidel v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. (Koubek, 2015),
- alespoň jedenkrát za týden by se měl zaměstnanec setkat se svým přímým nadřízeným i s pracovníkem personálního oddělení za účelem konzultace jeho dosavadní adaptace a k případnému řešení vyvstalých problémů (Koubek, 2015).

Druhý až pátý měsíc

- v tuto chvíli zaměstnanec dostává již všechny úkoly, které se týkají jeho pracovního místa, na které byl přijat (Koubek, 2015),

- jednou za dva týdny se setkává s přímým nadřízeným a spolu vyhodnocují dosavadní průběh adaptace (Koubek, 2015),
- další kontakty pracovníka personálního oddělení s nově přijatým pracovníkem (Kociánová, 2010),
- absolvuje školení, týkající se jeho pracovní náplně jako je například školení o produktivitě, technologii apod. (Koubek, 2015).

Šestý měsíc

- šestým měsícem se adaptace nového zaměstnance uzavírá, je zhodnocen jeho dosavadní pracovní výkon a následně stanoveny plány do budoucna (Koubek, 2015),
- závěrem je zpracováno hodnocení průběhu adaptace nově přijatým zaměstnancem i nadřízeným (Kociánová, 2010),
- realizuje se také rozhovor nově přijatého zaměstnance s nadřízeným o průběhu adaptace (Kociánová, 2010).

Dle Kociánové (2010) by do harmonogramu adaptace měly být zařazeny také vzdělávací aktivity přizpůsobené přímo konkrétnímu pracovníkovi a místu, na které je přijímán. Dále zde může být zahrnut také plán rotace pracovníka, což znamená, že si při nástupu do nového zaměstnání vyzkouší všechny pracovní pozice, aby měl povědomí, co dělají jeho kolegové na jiných pracovištích. To samozřejmě vyplývá z charakteru organizace, ne vždy je to možné.

Firmy se tvorbou adaptačních programů snaží podpořit angažovanost neboli aktivní zapojení zaměstnanců v organizaci, a to nejen v rámci pracoviště, ale také v rámci společenských vztahů. (Lochmannová, 2016)

4.2.2 Orientační balíček

Dalším přínosným nástrojem řízení adaptačního procesu je tzv. orientační balíček.

Protože méně je někdy více a není dobré nového zaměstnance zahltit množstvím informací hned první den nástupu, web Aprofes s.r.o. (© 2021) stejně jako Koubek (2015) doporučuje vytvořit tzv. orientační balíček nebo příručku pro nové zaměstnance, která obsahuje všechny důležité informace a zaměstnanec se k nim může vrátit kdykoliv dle potřeby.

Obecně obsahuje dle Aprofes s.r.o. (© 2021) a Koubka (2015):

- stručnou charakteristiku společnosti – historie, organizační struktura, představení vedení,
- schéma organizace, mapa organizace a jejího zařízení,
- důležité termíny – seznam svátků, volných dnů,
- významné dokumenty – pracovní smlouva, kolektivní smlouva, ostatní související dokumenty,
- seznam zaměstnaneckých výhod,
- návod na řešení mimořádných a krizových situací v organizaci,
- informace o zdravotní péči,
- kopie důležitých a používaných formulářů.

Dále může obsahovat dle Aprofes s.r.o. (© 2021) a Koubka (2015):

- organizační řád, pracovní řád,
- popis firemní kultury – např.: vhodný styl oblékání,
- možnosti stravování,
- možnosti vzdělávání v organizaci,
- princip zaznamenání docházky, hlášení nepřítomnosti, řešení pracovní neschopnosti, hlášení dovolené,
- školení BOZP a PO,
- firemní telefonní seznam,
- informace o personální politice, systém odměňování,
- informace o užívání služebního automobilu,
- princip spolupráce s ostatními spolupracovníky,
- informace o pojištění.

4.2.3 Zpětná vazba

Lochmannová (2016) zmiňuje neodmyslitelnou součást adaptace, kterou je zpětná vazba. Po celou dobu adaptačního procesu by měly probíhat rozhovory zaměstnance s jeho nadřízeným i pracovníkem personálního oddělení. Rozlišujeme 3 důležité rozhovory:

- **Úvodní rozhovor**, který absolvuje nováček v den nástupu do zaměstnání. Úkolem je vzbudit v něm pocit, že je v organizaci vítán a očekáván.
- **Zpětnovazební rozhovory** by měly probíhat po celou dobu adaptace. Jejich obsahem by mělo být hodnocení zvládnutí pracovních úkolů.
- **Rozhovor na konci adaptačního procesu** je posledním typem důležitého rozhovoru. Často bývá shodný s ukončením zkušební doby. Je při něm hodnocen celý průběh adaptace, zapojení nováčka do organizace, pracovní výkon, socializace a zároveň jsou stanoveny rozvojové cíle do budoucnosti.

Kociánová (2010) i Urban (2013) se shodují, že při rozhovorech v období adaptace by se měl nadřízený i personalista zajímat o spokojenost zaměstnance, jak zvládá pracovní úkoly i jak se začleňuje do nového pracovního kolektivu. A zároveň se dotazovat, zda mohou s něčím pomoci. Pozornost by měla být věnována také tomu, zda pracovník všemu rozumí a nevznikají již v počátku nějaké nejasnosti či snad nesplněná očekávání. Koncem adaptace by měl nadřízený poskytnout zpětnou vazbu k působení zaměstnance, ocenit snahu a stanovit rozvojové cíle do budoucnosti.

4.3 Faktory ovlivňující adaptační proces

Celý proces adaptace je ovlivňován mnoha faktory, Toth (2010) je dělí na vnitřní a vnější.

Hatmaker (2014) zmiňuje vnitřní faktory, kterými je osobnost nového zaměstnance. Je velký rozdíl, zda procesem adaptace bude procházet jedinec, který je otevřený, komunikativní a rád se socializuje než člověk tichý a uzavřený, pro kterého je navazování kontaktů s novými lidmi něco nepředstavitelně těžkého.

Mezi vnější faktory pak řadíme podmínky na pracovišti, které mohou práci spíše znesnadňovat, typickým představitelem je hluk, teplota a osvětlení. (Toth, 2010)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, proto je úvodem teoretické části obecná kapitola Řízení lidských zdrojů. V této kapitole je stručně popsáno, co je to řízení lidských zdrojů, jaké jsou jeho cíle a funkce a jakým způsobem probíhá příjem nových zaměstnanců.

Další kapitola se již věnuje přímo předmětu diplomové práce, tedy adaptaci nováčků ve vybrané společnosti. Je zde vymezen pojem adaptace zaměstnanců. Následně jsou uvedeny úrovně a oblasti adaptace zaměstnance, tedy pracovní adaptace, sociální adaptace, adaptace na podnikovou kulturu, útvárová orientace, orientace na konkrétní pracovní místo, spontánní a řízená adaptace. Dále jsou zde uvedeny možné důsledky neúspěšné adaptace. Jedná se o šikanu na pracovišti, kde rozlišujeme dle způsobu, jakým probíhá například bossing, stalking, bullying, staffing a kyberobtěžování. Druhá část této kapitoly se věnuje fluktuaci zaměstnanců, přičemž velkým problémem je právě fluktuace nově přijatých zaměstnanců, která výrazně převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Správně adaptovaný zaměstnanec ve firmě setrvává déle, protože zde má vytvořené sociální vazby a je pro něj příjemnější a výhodnější zůstat v důvěrném prostředí, které dobře zná, než odejít a navazovat nové vztahy ve zcela cizím prostředí.

Následně je popsáno řízení procesu adaptace a jaké jsou cíle řízení tohoto procesu. Poté jsou vymezeny subjekty a objekty adaptace. Mezi subjekty patří například patron adaptace, přímý nadřízený, personalista či vedoucí organizační jednotky. Mezi objekty adaptace pak spadají nově přijatí zaměstnanci, pracovníci, kteří mění pracovní zařazení, pracovníci, kteří se vracejí na své původní místo nebo skupiny, které jsou vytvořeny na základě inovačních změn.

Ve čtvrté kapitole je popsán průběh a nástroje řízení adaptačního procesu. Průběh adaptace je rozlišen na 4 fáze, tedy před nástupní, nástupní, integrační a fázi plného členství. Je zde detailně popsán adaptační plán, který popisuje body, které je vhodné zahrnout do adaptace nového zaměstnance. Také je zde uveden orientační balíček, který může být zpracován jako příručka pro nového zaměstnance obsahující všechny důležité informace, ke kterým se může zaměstnanec kdykoliv zpětně vrátit. Závěrem tato kapitola uvádí důležitost zpětné vazby a vnitřní a vnější faktory ovlivňující adaptační proces.

Na základě těchto poznatků je v praktické části analyzována situace ve vybrané společnosti a navržen projekt zaměřený na řízení adaptace nováčků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

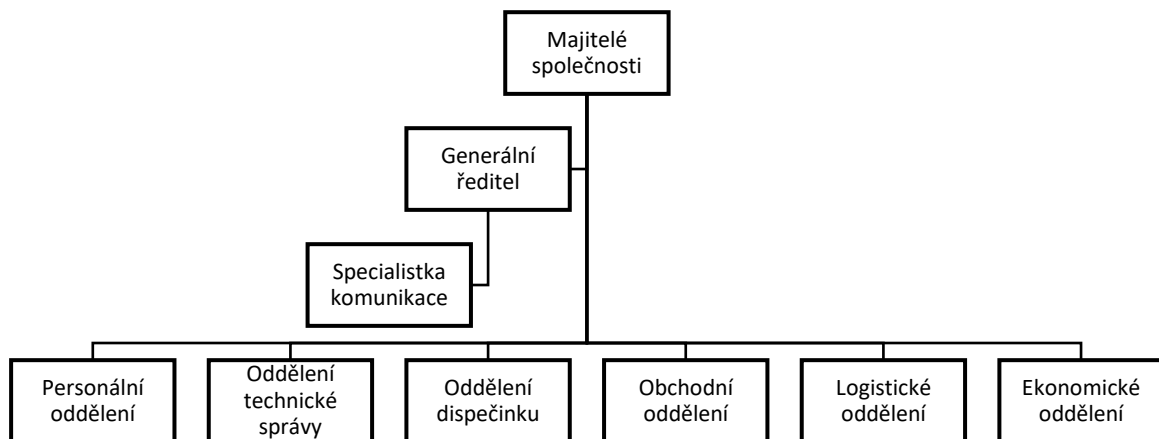
6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost je logistická firma z Jihomoravského kraje, která se již více než 20 let věnuje přepravě zboží všech hmotnostních kategorií po celé Evropě. Společnost nabízí také skladovací prostory a další služby spojené se skladováním zboží a logistickým poradenstvím. Hlavní logistický areál, ve kterém se nachází také sídlo společnosti, nabízí kapacitu 31 500 palet. Zároveň je zde vybudováno technické zázemí pro vozidla. (Interní materiály společnosti)

Jedná se o ryze českou firmu, kterou vlastní 4 majitelé. Zaměstnávají zhruba 420 lidí. Společnost vlastní 240 vozů, které denně vyjíždějí zejména do západní a jižní Evropy. Mimo hlavní sídlo společnosti byly vybudovány další pobočky. V roce 2009 byla vybudována skladovací hala pro významného partnera v Kuřimi, v roce 2010 vznikla pobočka v Trutnově s 25 kamiony, v roce 2015 v Jihlavě s 20 kamiony a v roce 2017 v Hranicích s taktéž 20 kamiony. (Interní materiály společnosti)

6.1 Organizační struktura vybrané společnosti

Organizační struktura vybrané společnosti je funkční organizační strukturou. Na samém vrcholku společnosti stojí 4 majitelé. Pod nimi se nachází generální ředitel, který se stará o chod celé organizace. Jeho asistentkou je specialistka komunikace, která má za úkol komunikovat zprávy jak uvnitř firmy, tak mimo ni. Zároveň zajišťuje komunikaci s nováčky a jejich adaptaci. Generální ředitel má pod sebou celkem 6 oddělení – personální, technické správy, dispečinku, obchodní, logistické a ekonomické. Každé oddělení má svého ředitele. (Interní materiály společnosti)



Obrázek 1 Zjednodušená organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Personální oddělení

Personální oddělení vybrané společnosti se skládá z ředitelky personálního oddělení a 2 personalistek. Oddělení se zaměřuje na nábor nových zaměstnanců, přípravu smluv, eviduje odpracovanou dobu. Zároveň se Specialistkou komunikace realizují školení a adaptaci nových zaměstnanců. (Interní materiály společnosti)

Cíle a firemní kultura

Hlavním cílem dané společnosti je stát se jednou z největších dopravních a logistických firem v ČR. Dále si kladou za cíl poskytovat kvalitní a spolehlivé služby na vysoké úrovni.

Firma si váží svých zaměstnanců i zákazníků, a proto je její snahou k nim být poctivá, férová a vždy jednat na rovinu. Ve firmě si všichni tykají bez ohledu na věk či hierarchii.

Mezi definované firemní hodnoty patří týmovost, férovost, podnikavost, inovativnost, partnerství a respekt a otevřená komunikace. (Interní materiály společnosti)

Zaměstnanecké benefity

Společnost nabízí svým zaměstnancům mnoho zaměstnaneckých benefitů, nejvýznamnějšími jsou:

- dovolená navíc (25 dnů),

- jazykové kurzy zdarma,
- posilovna zdarma,
- zaměstnanecký paušál Vodafone,
- příspěvek na penzijní pojištění,
- slevové karty na pohonné hmoty,
- masáže pro řidiče zdarma,
- sleva na právní poradenství. (Interní materiály společnosti)

7 ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ

K 15.3.2022 firma zaměstnávala celkem 409 zaměstnanců. V tabulce 4 můžeme pozorovat nárůst zaměstnanců od ledna 2012, přes leden 2017 až po nynější stav k lednu 2022. (Interní materiály společnosti)

Tabulka 4 Evidenční počet zaměstnanců v letech 2012, 2017 a 2022 (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

Rok	Počet zaměstnanců
Leden 2022	409
Leden 2017	391
Leden 2012	191

Počty zaměstnanců dle jednotlivých pracovních pozic uvádí tabulka 5. Vybraná společnost rozlišuje 9 pracovních pozic. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou řidiči mezinárodní dopravy, kterých je dohromady 200. Další velmi početnou skupinu tvoří skladníci a skladnice, kterých je 100. (Interní materiály společnosti)

Tabulka 5 Počet zaměstnanců dle jednotlivých pracovních k lednu 2022 (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Pozice	Počet zaměstnanců
Řidiči mezinárodní dopravy	200
Řidiči vnitrostátní dopravy	25
Dispečink	25
Technické oddělení	32
Obchodní oddělení	3
Personální oddělení	3
Ekonomické oddělení (fakturace)	11
Skladová administrativa	10
Skladník/skladnice	100

V tabulce 6 je uvedeno rozdělení zaměstnanců dle vzdělání. Ve společnosti pracuje 11 zaměstnanců se základním vzděláním. Největší skupinou zaměstnanců, tedy 253, jsou zaměstnanci, kteří jsou odborně vyučeni. Následně 116 zaměstnanců má vzdělání středoškolské. Dále 2 zaměstnanci mají vyšší odborné vzdělání a 27 zaměstnanců má vzdělání vysokoškolské. (Interní materiály společnosti)

Tabulka 6 Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání k lednu 2022 (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

Vzdělání	Počet zaměstnanců
Základní vzdělání	11
Vyučen/a	253
Středoškolské	116
Vyšší odborné	2
Vysokoškolské	27

Tabulka 7 uvádí počet odchozích zaměstnanců celkem. Následně počet odchozích řidičů, protože ti jsou pro firmu stěžejními zaměstnanci. Dále tabulka uvádí míru fluktuace v % a průměrnou měsíční fluktuaci v %. Z tabulky lze vyčíst, že se fluktuace zlepšila od doby, kdy ji firma začala evidovat, tedy od roku 2014. Na přelomu let 2019 a 2020 byla za celou dobu nejnižší, což bylo pravděpodobně způsobenou celosvětovou pandemií virové choroby Covid-19. Avšak následně v roce 2021 fluktuace opět vzrostla, a to až na 23,84 %. Fluktuace v oboru mezinárodní dopravy je obecně vyšší, protože je zde často problémem nevyvážení pracovního a osobního života, kdy řidiči tráví mnoho času na zahraničních cestách. (Interní materiály společnosti)

Tabulka 7 Míra fluktuace v % a průměrná měsíční fluktuace v % (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

Rok	Odchody celkem	Odchody řidiči	Míra fluktuace v %	Průměrná měsíční fluktuace v %
2014	123	99	29,53	2,46
2015	112	84	25,96	2,16
2016	98	64	22,38	1,87
2017	116	83	24,11	2,01
2018	125	91	25,96	2,16
2019	89	62	18,97	1,58
2020	82	57	18,47	1,54
2021	103	75	23,84	1,99

8 ZPŮSOBY VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A SOUČASNÝ PRŮBĚH ADAPTACE DLE JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH POZIC

Firma využívá několik způsobů vyhledávání zaměstnanců, ať už úřady práce v blízkém okolí, tak pracovní portály nebo sociální sítě. (Interní materiály společnosti)

Současný průběh adaptace probíhá dle pracovní pozice, na kterou je nový zaměstnanec přijímán. Tedy zda se jedná o pozici dispečer, řidič, skladník, technik či mechanik. (Interní materiály společnosti)

8.1 Způsoby vyhledávání zaměstnanců

V současnosti firma využívá hned několik cest vyhledávání zaměstnanců:

1. Úřady práce v okolí poboček (Interní materiály společnosti)
2. Pracovní portál jobs.cz

Tento portál vybraná společnost využívá zejména pro administrativní a manažerské pozice, pro pozice jako řidič a skladník nevyužívá. (Interní materiály společnosti)

3. Webové stránky společnosti – inzeráty v sekci kariéra (Interní materiály společnosti)
4. Speciální mikro webové stránky pro řidiče – zacnizejdit.cz a speciální firemní síť

Na těchto mikro webových stránkách je popsána dopodrobna práce řidiče v dané společnosti, takže si návštěvník udělá představu, co může očekávat. Na konci stránky je kontaktní formulář, který může vyplnit. Informace z formuláře přijdou do e-mailové schránky personalistek. Ty získají základní představu o uchazeči z dotazníku – jméno, bydliště, jaký typ řidičského průkazu vlastní. Následně se s ním spojí telefonicky a domlouvají se, jakou práci by ve firmě mohl dělat. (Interní materiály společnosti)

5. Facebookové stránky společnosti

Profil na sociální síti Facebook daná společnost aktivně používá 7 let, během kterých nasbírala 6000 fanoušků. Využívají také placené propagace svých příspěvků, které se pak ukazují více lidem. Placené propagace využívají především u příspěvků, kde hledají zaměstnance na hůře obsazované pracovní pozice nebo v případě, že opravdu nutně potřebují nějakou pozici obsadit. (Interní materiály společnosti)

6. Instagramové stránky společnosti

Firemní instagramový profil provozuje společnost 5 let a sleduje ji na 2500 uživatelů. Zpočátku firma zveřejňovala pracovní nabídky v příspěvcích, které ale často zapadly nebo nemusely být aktuální. Nyní firma využívá tzv. instagramových příběhů, které se zobrazují na 24 hodin a potenciální zájemci o práci si mohou být jistí, že je nabídka aktuální. (Interní materiály společnosti)

7. Profesionální kampaň na sociálních sítích a v obsahové síti internetu

Vybraná společnost již 5 let spolupracuje s analytickou marketingovou agenturou na online kampani na pozici řidičů. Spolupráce spočívá v tom, že specialisté této agentury vytvoří grafický vizuál, který dle sofistikovaných algoritmů zveřejňují v online prostoru. Důležité je zde přesné cílení na uživatele, pro které by mohla být reklama užitečná a přilákala jej. Poté, co uživatel klikne na reklamu, přesměruje se na mikro webové stránky zacnizejdit.cz nebo speciální firemní síť. (Interní materiály společnosti)

8. Vlastní zaměstnanci

Firma nabízí zaměstnancům za doporučení nového řidiče, který do firmy nastoupí odměnu 20 000 Kč. Odměna se vyplácí ve 3 splátkách, 5 000 Kč po zkušební době, 5000 Kč po 6 měsících ve firmě a 10 000 Kč po roce ve firmě. (Interní materiály společnosti)

Z dlouhodobého hlediska má firma vyzorované, že nejlepší nováčci přicházejí právě na základě doporučení od známých. (Interní materiály společnosti)

Naopak od reklamy v tištěných médiích nebo v rádiu firma upustila, protože tento typ propagace byl velmi drahý, špatně se vyhodnocovala úspěšnost a vynaložené náklady neodpovídaly počtu přijatých zaměstnanců. (Interní materiály společnosti)

8.2 Příjem zaměstnanců

Standardně firma plánuje vstupní školení na začátek měsíce. V případě, že například zaměstnanec nemá vyřízenou lékařskou prohlídku do začátku měsíce, domlouvají se na nástupu individuálně, protože především řidičů je stále nedostatek a firma je ráda za každého nového zájemce. Počty nově nastupujících se liší podle sezóny. Obecně je to méně na začátku roku, během léta a před Vánocemi. Většinou se nástup pohybuje okolo 10 lidí měsíčně. (Interní materiály společnosti)

8.3 Průběh adaptace zaměstnanců dle jednotlivých pozic

Pro všechny nové zaměstnance platí úvodní vstupní školení, které probíhá vždy první den nástupu do zaměstnání. Základní informace předává specialistka komunikace. Nováčci dostávají tzv. uvítací balíček, jehož obsah se odlišuje dle pozice, na kterou jsou přijímáni. Každý dostane propisku, blok, samolepku, firemní časopis, brožuru s firemními benefity a manuál dle pozice. (Interní materiály společnosti)

V první části školení jsou zaměstnanci seznámeni s firmou, je vysvětleno, čemu se firma věnuje, jak dlouho je na trhu, kolik má zaměstnanců, jaká je firemní kultura, kde sídlí další pobočky, kdo jsou jejich zákazníci, jakou má firma certifikaci, jak probíhá uvnitř firmy komunikace apod. Toto školení zajišťuje specialistka komunikace. (Interní materiály společnosti)

Další částí je skupinová obhlídka areálu firmy, aby všichni zaměstnanci věděli, kde sídlí jednotlivá oddělení, kde se nachází jídelna a jakým způsobem jsou objednávány obědy. (Interní materiály společnosti)

Následuje konkrétnější a odbornější školení dle jednotlivých pozic a každou část má na starost člověk, který je v ní odborníkem. Většinou se jedná o vedoucího pracovníka daného oddělení. Školení jsou první den velmi krátká a orientační. Netrvají více než 60 minut. (Interní materiály společnosti)

Dispečeri

Dispečeri po vstupním základním proškolení odchází přímo na dispečink, kde si je přebírá vedoucí oddělení. Seznamuje je s kolegy a nováček postupně proniká do práce. Tento proces trvá několik týdnů, nový zaměstnanec se postupně osamostatňuje, až může pracovat zcela sám. (Interní materiály společnosti)

Protože je to pro firmu klíčová pozice, mají velmi přehledně zpracované manuály. Jedná se o velmi náročnou práci, která si žádá samostatnost a zodpovědnost, proto se firma snaží nováčky zasvětit do práce co nejdetailněji. Manuály obsahují veškeré informace, které již při školení zazněly, dále je rozvíjí a doplňují. Každý má proto možnost do těchto materiálů zpětně nahlédnout a ověřit si, zda v dané situaci postupoval správně. Zároveň jsou zde popsány i určité modelové situace a jak v nich postupovat. (Interní materiály společnosti)

Řidiči

Vstupní školení pro řidiče je v podstatě celodenní a je rozdělené do jednotlivých částí. Součástí je školení BOZP, které je ze zákona povinné. Ostatní části školení jsou nad rámec zákonných povinností. Firma je však považuje za důležité, protože v každé firmě platí jiné zvyklosti a pravidla a považuje tedy za nutné předat nováčkům veškeré informace ihned při nástupu. (Interní materiály společnosti)

Pokud má řidič již zkušenosti z předchozí firmy, přebere si od technického oddělení auto, seznámí se s dispečinkem a vyráží na cesty. Oddělení dispečinku ho však více sleduje a je nápomocno, kdyby cokoliv potřeboval. (Interní materiály společnosti)

V případě, že se jedná o zcela nezkušeného řidiče, který právě dodělal autoškolu, je mu přidělen zkušenější řidič neboli školitel, který s ním cca jeden měsíc jezdí a zaučuje ho přímo v praxi. Doba zaučování se může různit podle šikovnosti, učenlivosti a nebojácnosti nováčka. V případě, že se nováček cítí, že to zvládne sám a školitel také vidí, že je již samostatný, vyráží na cestu sám. (Interní materiály společnosti)

Skladníci

Nové zaměstnance na pozici skladník si přebírá vedoucí směny, který ho seznamuje s prací. Během zaškolování si vyzkouší práci na různých činnostech – vykládky, ukládání do regálů, štítkování, balení a práce se čtečkou. Nakonec zůstává u práce, která ho nejvíce baví a jde mu. Ze začátku na něj stále dohlíží vedoucí směny či jiný přidělený pracovník, kterého vedoucí směny určil. (Interní materiály společnosti)

Technici, mechanici

Po vstupním školení si nováčky přebírá taktéž vedoucí oddělení. Nejedná se již o klíčovou roli firmy, proto není potřeba podrobnější manuál. (Interní materiály společnosti)

Snahou firmy je vybírat pro vedení nováčků v prvních týdnech osoby, které jsou nejen zkušené a skutečně odborníci ve svém oboru, ale zároveň, jsou dobrými mentory a učiteli a nechybí jim empatie. (Interní materiály společnosti)

Důležitým bodem, na který klade firma důraz je to, aby měli noví kolegové všechny potřebné kontakty na zodpovědné osoby, aby věděli, kdo má, co na starosti a na koho se mohou obrátit v případě jakéhokoliv problému. Součástí manuálu jsou tedy i telefonní seznamy s popisem náplně práce, které se daná osoba věnuje. Dále firma nabádá k tomu, aby se nováčci nebáli na cokoliv zeptat. (Interní materiály společnosti)

Společnost má zpracovaný harmonogram vstupního školení pro pozici řidič viz tabulka 8. Toto školení probíhá první den nástupu do zaměstnání mezi 9-14 hod. Zaškolení je spíše povrchové a není čas zajít v jednotlivých úsecích školení příliš do hloubky, protože je na ně vyhrazen pouze omezený čas. (Interní materiály společnosti)

Tabulka 8 Harmonogram adaptace (vlastní zpracování na základě interních materiálů vybrané společnosti)

VSTUPNÍ ŠKOLENÍ – CO SE DNES BUDE DÍT		
ČAS	TÉMA	ŠKOLITEL
9:00 – 9:30	Představení firmy - vize, pravidla, přístup, GDPR, IMS	xy
9:30 – 10:30	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci - BOZP	xy
10:30 - 10:45	PŘESTÁVKA	
10:45 – 11:00	Personální oddělení - puťovky, mzdy	xy
11:00 – 11:45	Dispečink - fungování, pravidla, trasy	xy
11:45 – 12:15	PŘESTÁVKA - oběd	
12:15 – 12:45	Technický úsek - servis, dokumenty, údržba auta, čistota	xy
12:45 – 13:15	Spotřeby, tankování, AdBlue	xy
13:15 – 13:45	Nař. 561/2006 ES, digitální karty, mýto, clení, trajekty, pokuty	xy
13:45 – 14:15	Dořešení smluv, zápočtových listů atd. na personálním	xy

V současné době firma žádným způsobem nevyhodnocuje proces adaptace. Vybraná firma má zavedeny zpětnovazební rozhovory, ale ty v současné době neprobíhají dostatečně do hloubky a často nejsou realizovány vůbec. (Interní materiály společnosti)

9 ZHODNOCENÍ PROCESU ADAPTACE

Pro zhodnocení procesu adaptace bylo využito dotazníkové šetření a strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci.

9.1 Dotazníkové šetření

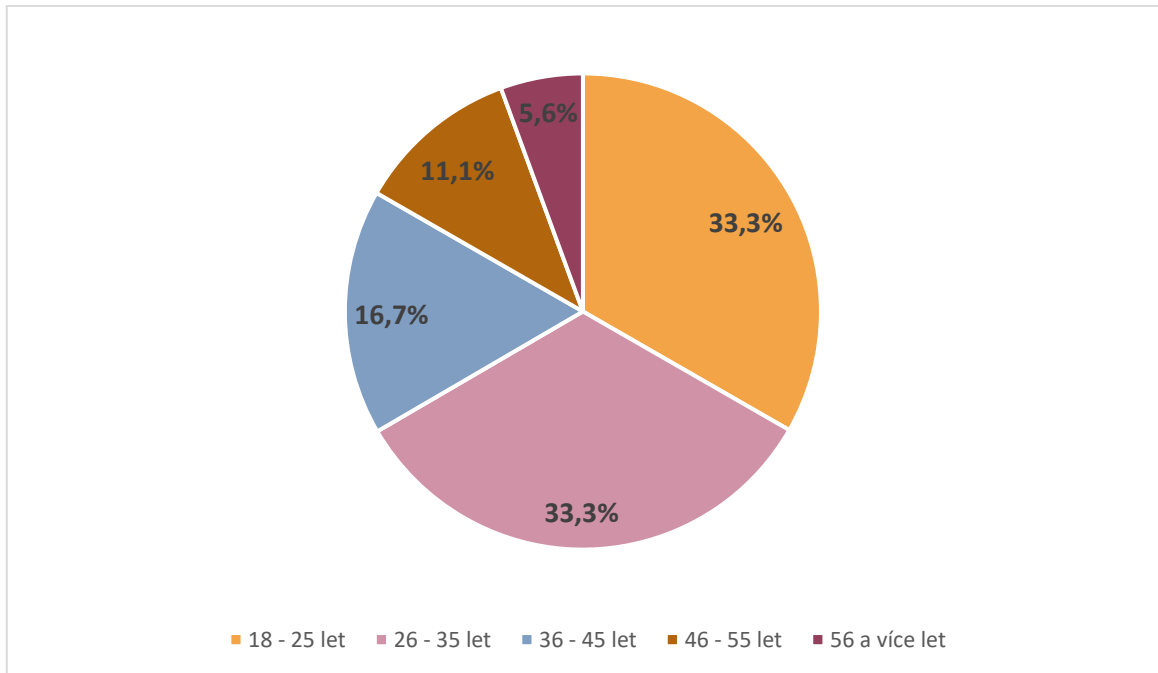
Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

- jaká je informovanost zaměstnanců při nástupu do nového zaměstnání
- jak jsou nováčci spokojeni s procesem adaptace
- jaké jsou podněty pro zlepšení

Dotazník obsahoval 15 otázek, z toho 4 otázky identifikační, které se týkaly respondenta. Dotazníkové šetření bylo realizováno online formou pomocí Formuláře Google, které bylo pomocí asistentky komunikace zasláno mezi příslušné zaměstnance, kteří jsou ve firmě zaměstnání nejvýše 1 rok. Sběr dat probíhal od 21.2.2022 do 7.3. 2022, čili 14 dní. Všechny otázky byly dobrovolné, aby byli zaměstnanci motivováni vyplnit alespoň část dotazníku a neodradily je například otevřené otázky, kde se mohli rozepsat.

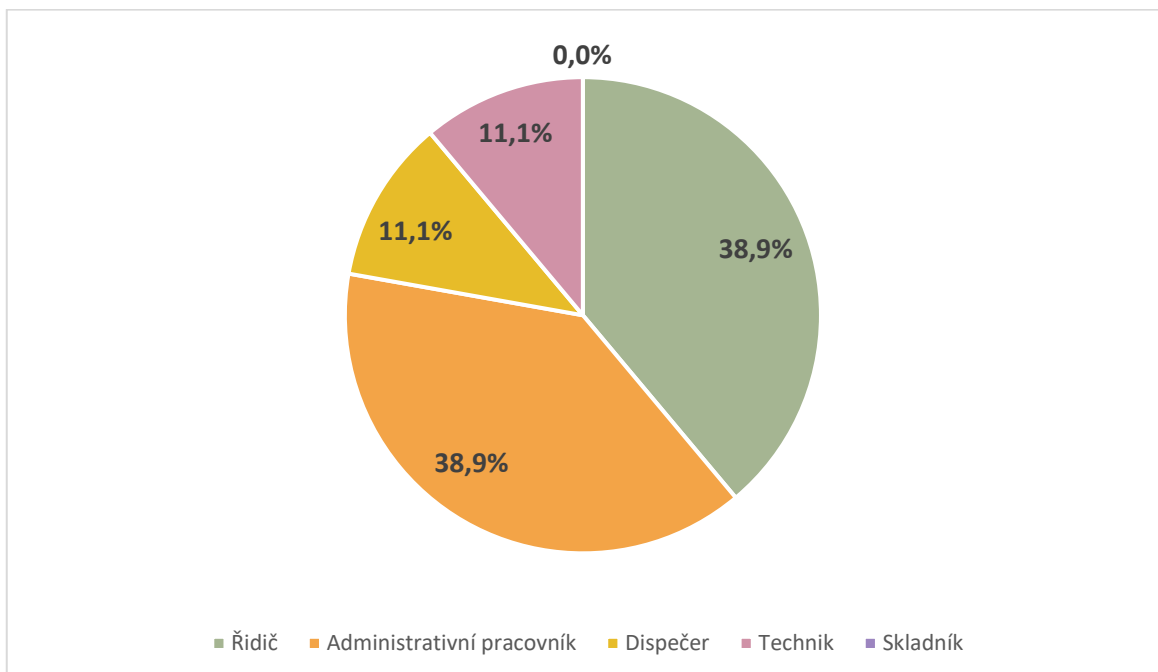
9.1.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 18 respondentů, z toho 12 mužů a 6 žen. Na obrázku 2 je znázorněna věková struktura. Nejvíce dotazovaných bylo v kategorii 18–25 let a 26–35 let, a to v obou případech 33,3 %. Následně odpovídalo 16,7 % respondentů ve věku 36–45 let, 11,1 % respondentů ve věku 46–55 let a 5,6 % odpovídajících bylo ve věku 56 let.



Obrázek 2 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Pokud jde o pracovní pozici, odpovídalo zde 7 řidičů, 7 administrativních pracovníků, 2 dispečeri, rovněž 2 technici. Dotazníkového šetření se nezúčastnil žádný skladník.



Obrázek 3 Pracovní pozice (vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Dotazník byl cíleně zaslán pouze nováčkům. Pro ověření, zda vyplňuje opravdu pouze cílová skupina, a to zaměstnanci pracující ve společnosti nejvýše jeden rok, zde byla otázka týkající

se délky zaměstnání. Zde 7 respondentů uvedlo, že je ve firmě zaměstnáno 0–3 měsíce. Do kategorie více jak 3 měsíce, avšak méně než 1 rok se zařadilo 11 respondentů. Dle předpokladu na otázky zaměstnání v délce 1-2 roky, 3-4 roky a 5 a více let neodpověděl ani jeden z respondentů.

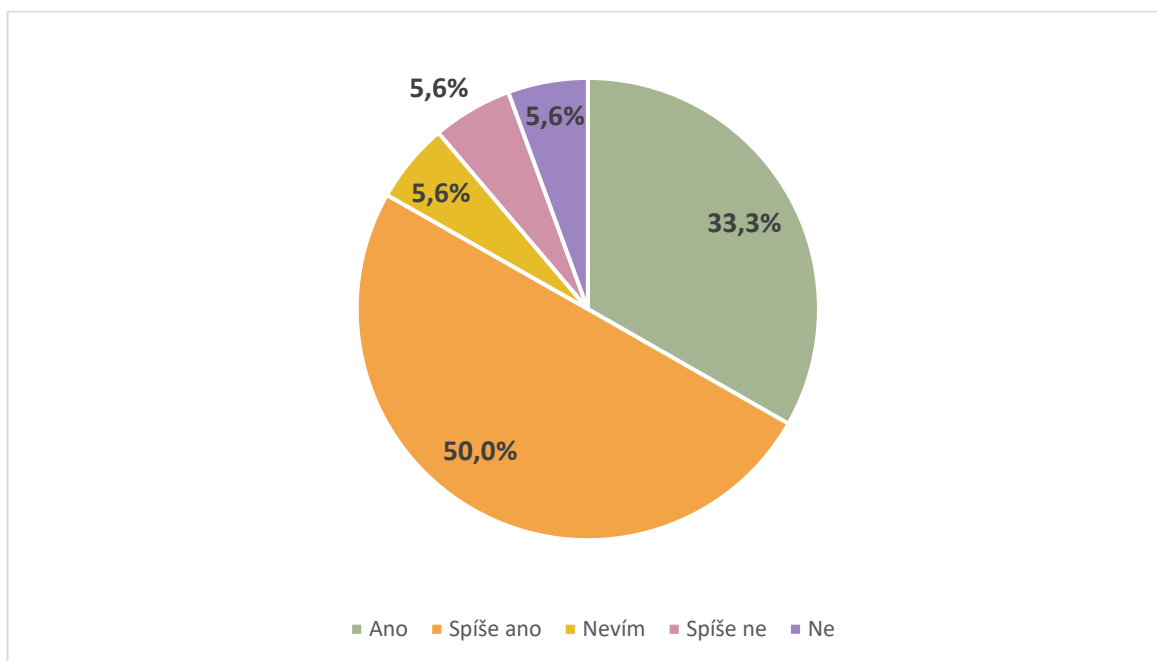
9.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Stěžejní otázky dotazníkového šetření byly rozděleny do 3 kategorií. Jednalo se o dotazy zaměřené na dostatečnou informovanost, celkovou spokojenost s procesem adaptace a následně podněty pro zlepšení. Závěrem byl dán respondentům prostor pro návrhy a postřehy k zaučování nováčků a péči o ně ze strany zaměstnavatele.

Informovanost

Většina nováčků (83,3 %), tedy 15 zaměstnanců, uvedla, že byli při nástupu do zaměstnání seznámeni se základními informacemi o společnosti (historie, počet zaměstnanců, pobočky, činnost). Pouze 3 zaměstnanci (16,7 %) uvedli, že informováni nebyli.

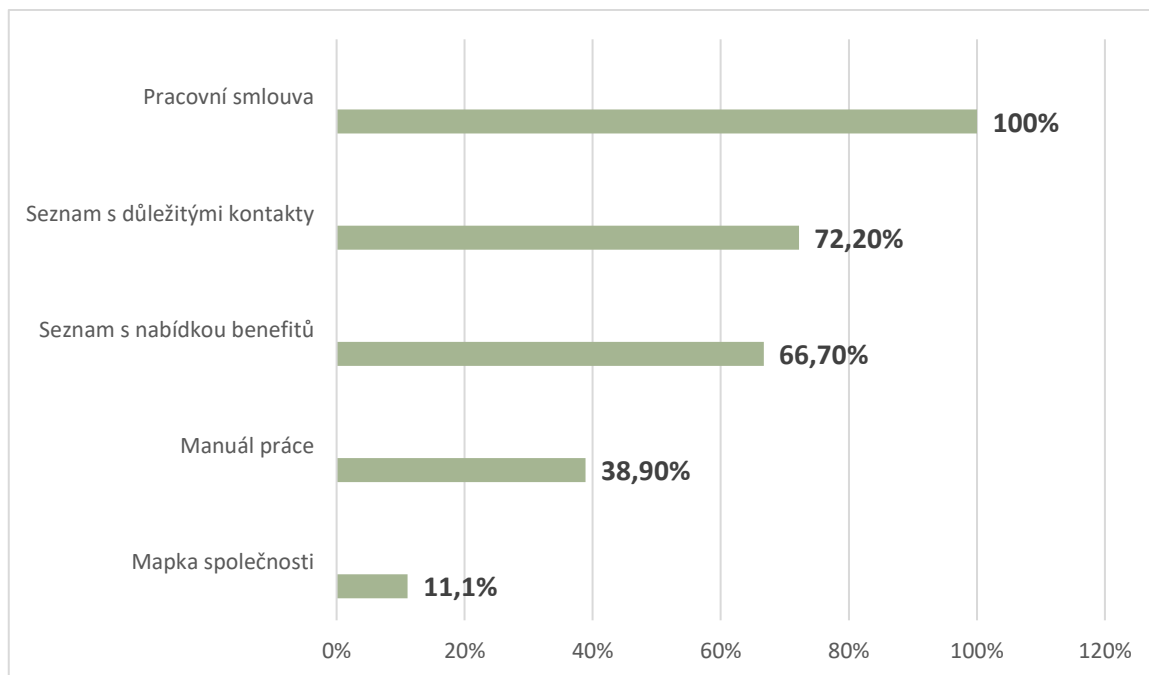
Pokud jde o počáteční informace, 6 zaměstnanců (33,3 %) odpovědělo, že byli naprosto informováni, dále 9 zaměstnanců (50 %) odpovědělo, že byli spíše informováni. A 1 zaměstnanec (5,6 %) v každé kategorii zvolil odpověď Nevím, Spíše ne a Ne.



Obrázek 4 Srozumitelnost počátečních informací (vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Nováčci měli možnost vybrat, které z materiálů při nástupu do zaměstnání dostali, popřípadě mohli i doplnit další. Všechny 18 respondentů odpovědělo, že obdrželi pracovní smlouvu. Dále 13 respondentů (72,2 %) uvedlo, že dostali seznam s důležitými kontakty. Seznam

s nabídkou benefitů obdrželo 12 lidí (66,7 %), manuál práce 7 lidí (38,9 %) a mapku společnosti uvedli pouze 2 respondenti (11,1 %). Jeden respondent pak doplnil, že obdržel smartphone s kontakty a informace, jak funguje objednávání obědů. Rovněž jeden respondent doplnil, že obdržel potřebné pracovní pomůcky a finanční hotovost na firemní výdaje při cestách.



Obrázek 5 Obdržené materiály při nástupu nováčka do zaměstnání (vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

V poslední otázce z kategorie informovanost byl prostor pro vyjádření, jaké informace by v prvních dnech ještě nováčci uvítali.

Zde je přepis stručných odpovědi:

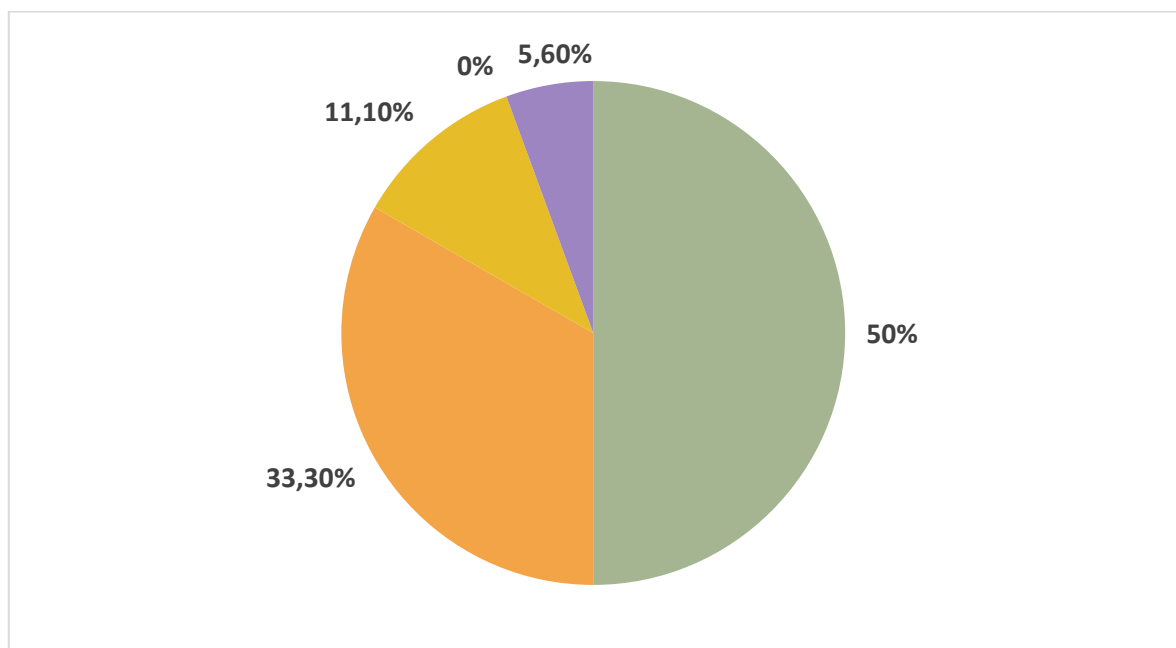
- Ucelený, stručný přehled odkazů na pracovní postupy
- Informace o společnosti, o zaměstnancích, o benefitech, personální informace jako takové a informace k zaškolování
- Více pozornosti
- Člověka, který mi bude ukazovat, jak se práce dělá, kde zaparkovat, jak si do dané firmy správně najet atd.
- Ukázka pracovních postupů
- Delší čas na orientaci, první den bylo hodně informací

- Informací bylo hodně, raději je předávat postupně
- První den bylo dost informací, už bych žádné další nechtěl

Spokojenost s procesem adaptace

První otázkou z kategorie spokojenost s procesem adaptace bylo, zda byl nováčkovi přidělen mentor, tj. někdo, kdo mu pomáhal během prvních týdnů ve firmě. Zde 15 respondentů (83,3 %) uvedlo jako odpověď Ano, 3 respondenti (16,7 %) odpovědělo Ne. S největší pravděpodobností se jednalo o pozice skladník a technik, mechanik. Zde firma neklade takový důraz na zaškolení, protože nejsou pro firmu stěžejní.

V další otázce respondenti známkovali jako ve škole chování svých spolupracovníků. Zde 9 respondentů (50 %) označilo chování spolupracovníků známkou 1, dále 6 respondentů (33,3 %) oznámkovalo známkou 2, další 2 lidé (11,1 %) hodnotili chování kolegů známkou 3, známku 4 nepoužil ani jeden z dotazovaných a známku 5 udělil 1 respondent (5,6 %)



Obrázek 6 Chování spolupracovníků vůči nováčkům první dny v novém zaměstnání (vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

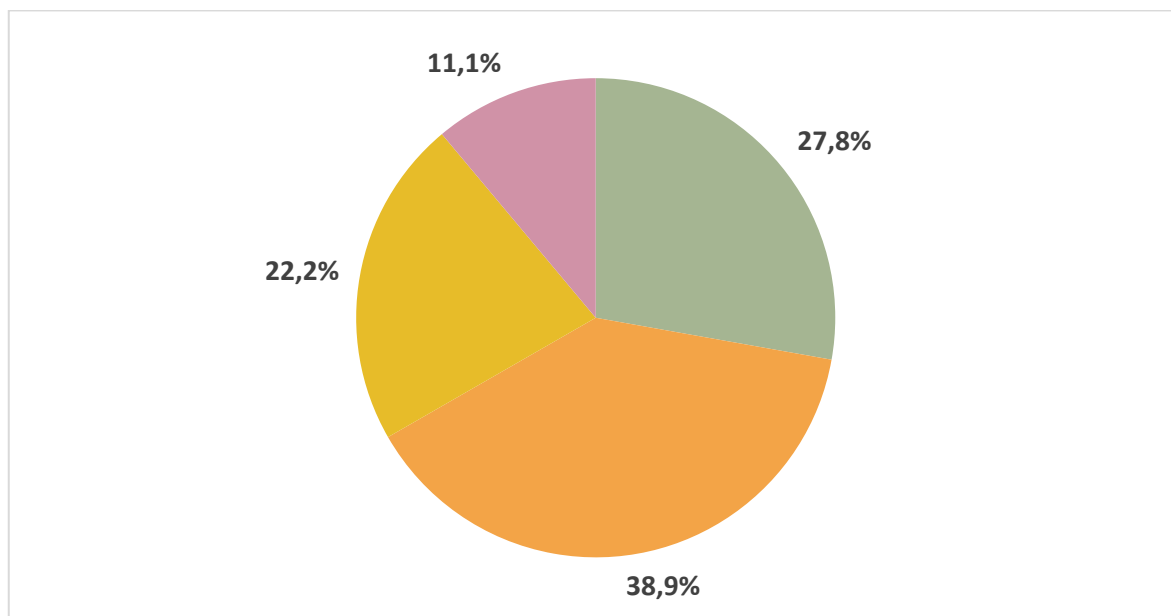
Následovala otevřená otázka, kde měli respondenti možnost vyjádřit, co pro ně bylo první dny na pracovišti nejnáročnější.

Zde je přepis odpovědí:

- Zvyknout si na správné návyky
- Naučit se novým věcem

- Po 14 dnech jsem zůstala sama na absolutně nové a neznámé věci, po dalších 14 dnech jsem „zaškolovala“ nové kolegyně
- Zorientovat se ve všech probíhajících procesech
- Orientace mezi kolegy
- Nezájem
- Pocit zodpovědnosti
- Spousta nových informací
- Adaptace
- Udělat vše správně, nezapomenout na něco

Jak dlouho si nováček ve firmě zvykal na své nové pracovní místo a kolegy. Hned 7 lidí (38,9 %) si zvykalo v novém zaměstnání méně než měsíc. Odpověď 10 respondentů (55,6 %) byla dva až tři měsíce. A jeden respondent (5,6 %) uvedl, že si zvykal čtyři až pět měsíců. Odpověď déle než 5 měsíců a odpověď ještě si zvykám neoznačil ani jeden z respondentů. Dále byla zkoumána celková spokojenost aktuálně ve firmě. Respondenti měli označovat jako ve škole známkou 1 až 5. Celkem 5 lidí (27,8 %) hodnotilo spokojenost známkou 1, dále 7 lidí (38,9 %) známkovalo známkou 2, další 4 lidé (22,2 %) udělilo známku 4 a známku 5 neudělil ani jeden respondent.



Obrázek 7 Aktuální spokojenost nových zaměstnanců ve firmě (vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Podněty pro zlepšení

Poslední dvě otázky byly zaměřeny na zjištění podnětů pro zlepšení a závěrem byl rovněž nechán respondentům prostor pro rozepsání svých myšlenek a návrhů k tématu adaptace.

Jedním z dotazů bylo, zda s nováčky vedl jejich nadřízený po ukončení zkušební doby rozhovor, jak se jim ve firmě líbí a zda s něčím nepotřebují pomoci. Zde 8 respondentů (44,4 %) uvedlo odpověď Ano, tedy, že s nimi byl veden rozhovor na toto téma. Dalších 10 lidí (55,6 %) však uvedlo, že s nimi žádný rozhovor veden nebyl.

Následně se mohli zaměstnanci rozepsat na téma, co by jim pomohlo si ve firmě zvyknout.

Zde je přepis odpovědí:

- Komunikace
- Strukturovanější informace
- Mentor – průvodce přidělenými pracovními úkoly a stručné seznámení s pracovní náplní kolegů
- Důkladné zaškolení
- Samostatnost
- Možnost zkusit si práci „nanečisto“ – někdo by kontroloval jak bych práci dělal a korigoval to

Závěrem byl ponechán prostor pro návrhy k zaučování nováčků a péče o ně.

Přepis návrhů ze strany nováčků:

- Je to individuální, kdo již jezdil, jede hned raději sám, kdo ne, bude rád za důkladné zaškolení
- Je dobré mít někoho zkušeného na telefonu, z koho nebude mít člověk strach, že bude za nevzdělance
- Je dobré mít proškoleného zaměstnance, který umí sám školit nováčky
- Vždy je to o lidech a jejich přístupu, nepomůže sebelepší pracovní manuál, když chybí trpělivost a ochota nováčkovi pomoci
- Zaučovat jen schopnými lidmi, kteří mají zkušenosti a jsou trpěliví
- Delší čas na celou adaptaci, jeden den prostě na tolik informací nestačí

9.2 Strukturované rozhovory

Aby bylo možné pochopit proces adaptace ve vybrané společnosti více do hloubky, byly provedeny strukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci dané společnosti. Rozhovory probíhaly pomocí platformy MS Teams, po udělení souhlasu byla vytvořena audionahrávka. Předmětem rozhovorů byly 3 stěžejní otázky:

1. Co podle Vás při zaškolování nováčků funguje?
2. Kde naopak při zaškolování nováčků vnímáte slabá místa?
3. Co byste rádi na adaptačním procesu nováčků zlepšili? A jaké by to mělo mít konkrétní dopady (snížení fluktuace, zvýšení produktivity zaměstnanců, zvýšení spokojenosti zaměstnanců,...)?

Shrnutí rozhovorů všech dotazovaných

Dle provedených rozhovorů (Příloha P II) při zaškolování nováčků jednoznačně funguje přátelská atmosféra, protože si všichni ve firmě tykají, zaškolování je tedy více neformální. Nováčci se cítí důvěrněji, nemají takový strach se na cokoli zeptat. Dotazovaní se shodují na tom, že funguje dát nováčka k zaškolení služebně nejstarším kolegům, kteří mají zkušenosti. Uznávají, že občas se společná řeč hledá jen těžko, protože každý je jiný a nemusí si sednout. Uvítali by proto ve firmě školení komunikačních dovedností. Především komunikace ve vztahu řidič-dispečer. Často se řeší stresové situace, ve kterých se zaměstnanci lehce dostanou pod tlak a přestávají ovládat své emoce a může tak docházet ke konfliktům.

Dotazovaní se neshodují na funkčnosti manuálů. Specialistka komunikace si myslí, že fungují a nováčci se k nim vracejí, personální oddělení si myslí pravý opak.

Uvědomují si, že první den je napěchovaný informacemi, takže by rádi informace dávkovaly postupně v menších částech ve více dnech. Na adaptačním procesu by také rádi zlepšili doručování zpětné vazby. Stává se, že zpětnovazební rozhovory nejsou vykonány dokonale, ale spíše povrchově.

Co se týče konkrétních dopadů zlepšení adaptačního procesu, jednoznačně by rádi pozorovali snížení fluktuace zaměstnanců, především řidičů. A uvítali by taky celkové zvýšení spokojenosti, loajality a sounáležitosti všech zaměstnanců.

V tabulce 9 jsou shrnuty body, které dle dotazníkového šetření a provedených rozhovorů se zaměstnanci vybrané společnosti, fungují, a které je naopak potřeba zlepšit.

Tabulka 9 Body, které při adaptaci nováčků fungují, a které naopak zlepšit

Funguje	Zlepšit
Informovanost nováčků první den	Odkazy na pracovní postupy
Přátelská atmosféra	Více pozornosti
Zaškolení služebně starším kolegy	Komunikační dovednosti
	Dávkování informací
	Delší čas na orientaci
	Zpětnovazební rozhovory

10 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V rámci analytické části byla představena vybraná společnost, její cíle a firemní kultura. Také byly zmíněny zaměstnanecké benefity. Nejzajímavějšími benefity, které firma svým zaměstnancům poskytuje jsou dovolená navíc, jazykové kurzy zdarma, posilovna zdarma, slevové karty na pohonné hmoty či masáže pro řidiče zdarma. Následně byla popsána organizační struktura dané společnosti. Organizační struktura je funkčního charakteru, kdy na samém vrcholku společnosti stojí 4 majitelé. Pod nimi se nachází generální ředitel, který se stará o chod celé společnosti. K dispozici je mu specialistka komunikace, která zajišťuje komunikaci jak uvnitř firmy, tak mimo ni. Ve firmě je 6 oddělení, každé má svého ředitele. Jedná se o oddělení personální, technické správy, dispečinku, obchodní, logistické a ekonomické.

V další kapitole byla analyzována struktura zaměstnanců. Byl uveden celkový počet zaměstnanců, kterých je 409. Dále byly zmíněny počty zaměstnanců dle jednotlivých pozic, rozdělení zaměstnanců dle vzdělání. Byla také popsána míra fluktuace, která je poměrně vysoká. Nejnižší byla mezi lety 2019 a 2020, což bylo pravděpodobně způsobeno celosvětovou pandemií virové choroby Covid-19. Poté v roce 2021 fluktuace opět vzrostla na 23,84 %.

V další kapitole byl popsán současný průběh adaptace dle jednotlivých pracovních pozic. V současné době probíhá jednodenní školení nováčků, kde je nejprve velmi stručně představena firma, její vize a poslání. Následně probíhá povinné školení BOZP. Poté si nováčka přebírá personální oddělení, kde jsou dořešeny mzdy a další personální záležitosti. Nováček je seznámen s dispečinkem, jeho fungováním a pravidly a také jsou představeny trasy. Řidiči navíc absolvují prohlídku technického úseku, kde jsou seznámeni s údržbou auta, servisem, dodržováním čistoty, pravidly tankování a spotřeby. Před koncem prvního dne jsou dořešeny pracovní smlouvy či zápočtové listy individuálně na personálním oddělení.

V analytické části diplomové práce byly dále zmíněny způsoby, jakými firma nové zaměstnance vyhledává na pracovním trhu. Firma spolupracuje s úřady práce v okolí poboček, využívá inzerování pracovních nabídek na pracovním portálu jobs.cz, na sociálních sítích Facebook a Instagram a na specializovaných webech pro řidiče. Nejlepší zaměstnanci dle firmy přicházejí na základě doporučení stávajících zaměstnanců. Od reklamy v radiu pak společnost zcela upustila. V deváté kapitole byl zhodnocen proces adaptace pomocí dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 18 nováčků, kteří pracují ve

firmě méně než 1 rok. Z dotazníku vyplynulo, že by nováčci nejvíce uvítali ucelený a stručný přehled odkazů na pracovní postupy, více pozornosti, člověka, který jim bude ukazovat co a jak se dělá, lepší orientaci v procesech, strukturovanější informace a důkladnější zaškolení. Následně byly provedeny rozhovory se třemi vedoucími zaměstnanci vybrané společnosti na téma adaptace. Byly položeny celkem 3 základní otázky, a to, co podle respondentů při zaškolování nováčků funguje, co naopak nefunguje a co by rádi na adaptačním procesu zlepšili. Rozhovor probíhal pomocí MS Teams a po udělení souhlasu byla vytvořena audionahrávka. Ze zjištěných poznatků se vycházelo při tvorbě projektové části diplomové práce.

11 PROJEKT

Na základě analýzy dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci společnosti je navržen projekt, který má za cíl zlepšit adaptační proces a odstranit jeho současné nedostatky.

Z dotazníkového šetření vyplynulo několik podnětů na zlepšení. Mezi zmiňovanými bylo především důkladnější zaškolení, orientace ve složitých procesech, strukturovanější informace, člověk, který by názorně předvedl, jak se daná činnost dělá a ucelený a stručný přehled odkazů na pracovní postupy. Respondenti také uvedli, že jim v průběhu adaptace chyběly zpětnovazební rozhovory s vedoucími pracovníky.

Vzhledem k tomu, že jsou ve firmě pozice, jejichž výkon potřebuje důkladné zaškolení je v rámci projektu zpracován týdenní adaptační kurz, kde si zaměstnanci vyzkouší všechny procesy. Tento kurz bude realizován pro pozice řidič, dispečer, protože jsou pro firmu stěžejní.

11.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je navrhnout takový adaptační plán, který povede k lepšímu zaučení nováčků. Dílčími cíli projektu pak bude zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Dále se od projektu očekává snížení fluktuace, kterou má firma dlouhodobě vysokou.

Pro dosažení cíle projektu budou vymezeny následující aktivity:

- plán týdenního adaptačního kurzu,
- výběr a ustanovení mentora,
- zpracování přehledu dávkování informací,
- školení komunikace ve vztahu řidič-dispečer,
- zpracování šablony zpětnovazebních rozhovorů,
- video návody pracovních postupů,
- závěrečný adaptační test,
- celkové vyhodnocení projektu.

Projekt bude minimálně 1 rok ve firmě realizován v rámci zkušebního období a následně bude vyhodnocen jeho přínos. Úspěšnost jednotlivých aktivit bude měřena na základě dat z personálního oddělení, budou vyhodnoceny zpětnovazební rozhovory a závěrečné

adaptační dotazníky. Bude sledována schopnost samostatné práce nového zaměstnance, celková spokojenost zaměstnanců a dosažení nižší míry fluktuace všech zaměstnanců pracujících ve vybrané společnosti.

11.2 Plán týdenního adaptačního kurzu

V rámci projektu je navržen plán týdenního adaptačního kurzu. Pro jednotlivé dny je zpracován časový harmonogram s přesně danými aktivitami a informacemi, které budou nováčkům předány.

První den

8:00 příchod do sídla společnosti, evidence na recepci, nasměrování do zasedací místnosti

8:30 úvodní slovo generálního ředitele, představení nejvyššího managementu

9:00 představení firmy (hodnoty, strategie, vize)

10:30 přestávka

11:00 školení BOZP

12:00 seznámení s provozem stravování, společný oběd

13:00 rozdělení na skupiny dle pracovní pozice a předání pracovních potřeb (pracovní oděv, prací potřeby, notebooky, mobilní telefony, flashdisk s video návody pracovních postupů)

14:00 prohlídka celého areálu společnosti, představení jednotlivých oddělení

První den bude čistě úvodní, protože není nutno nováčky zahltit množstvím nových informací. Tudiž bude zaměstnancům představena společnost a její nejvyšší vedení. Budou sepsány pracovní smlouvy, provedeno školení BOZP. Nováčci budou seznámeni se provozem stravování a dostanou pracovní potřeby dle vykonávané pracovní pozice. Závěrem budou provedeni celým areálem společnosti.

Druhý den

8:00 sraz na recepci společnosti, rozdělení na skupiny dle pracovní pozice (řidiči, dispečeři)

8:30 odborné školení dle pracovní pozice (videoprojekce pracovních postupů)

9:15 praktická zkouška pracovních postupů ve skupinkách

10:00 přestávka

10:30 simulace pracovních situací

12:00 pauza na oběd

13:00 seznámení s důležitými osobami a předání kontaktů, na které se budou při výkonu povolání obracet

14:00 dotazy a jejich zodpovězení

Druhý den již budou probíhat odborná školení dle pracovní pozice. Nejprve bude probíhat videoprojekce pracovních postupů.

Následně si budou nováčci zkoušet tyto situace v rámci tzv. simulací pracovních postupů. Budou si moci vyzkoušet, jak by se zachovali, případně se zeptat, jaká by byla správná reakce.

Závěrem dne budou seznámeni s důležitými osobami, se kterými budou komunikovat na denní bázi a na koho se mohou obrátit v případě nenadálé události.

Třetí den

7:30 sraz

7:40 zpětnovazební rozhovory s nadřízeným a personalistou

9:00 předání mentorovi a strávení běžného pracovního dne po jeho boku

Třetí den bude probíhat pod vedením mentora, který bude nováčkovi ukazovat svůj běžný pracovní den. Nováček bude postupně nasávat atmosféru nového zaměstnání a seznamovat se s novými kolegy.

Čtvrtý den

7:30 příchod a strávení běžného pracovního dne pod dohledem zkušeného mentora, nováček celý den sám zkouší vykonávat danou práci

Čtvrtý den se role obrátí a nováček si již bude zkoušet vykonávat práci sám a dohlížet na něj bude mentor, který mu se vším poradí, vysvětlí a bude zde pro něj.

Pátý den

7:30 příchod

7:45 závěrečný adaptační dotazník, personální oddělení odhalí, kde jsou mezery, zároveň sám nováček si uvědomí, co je potřeba zopakovat

8:15 rozhovor s nadřízeným/personalistou

10:00 přestávka

10:30 prostor pro dotazy, ukázka činností, které nebyly zcela pochopeny, doplnění informací

12:00 oběd

13:00 ukončení adaptačního týdne

Pátým dnem adaptační proces bude končit, nováček absolvuje adaptační dotazník, kdy si sám uvědomí, kde má ještě mezery, co mu při adaptačním týdnu chybělo. I personální oddělení uvidí, co mohou pro další adaptaci vylepšit. Následovat budou rozhovory s nadřízeným a personalistou na téma adaptace. K tomuto účelu je vytvořena šablona zpětnovazebních rozhovorů (Příloha P IV). Bude také prostor pro dotazy a zopakování nepochopeného. Závěrem bude adaptační týden ukončen a další pracovní den bude pod taktovkou nováčka, avšak mentor i další kolegové mu budou k dispozici v případě, že by si nevěděl s nějakou situací rady. V případě, že do firmy nastoupí nový zaměstnanec, který nemá zkušenosti s řízením a teprve absolvoval autoškolu, bude přiřazen k zaměstnanci a jeho adaptace bude individuálně prodloužena.

Adaptačním týdnem projdou bez výjimky všichni nováčci, aby se adaptovali na zvyklosti firmy.

11.3 Mentor

Novému zaměstnanci bude přidělen mentor neboli školitel, který mu bude po celou dobu adaptace k dispozici. Vzhledem k tomu, že doposud jako školitele firma vybírala z řad svých zaměstnanců, je i po diskusi s vedoucím pracovníkem oddělení dispečinku, navržen mentor, jehož náplní práce je pouze školení nových zaměstnanců. Bude proto vytvořen tým mentorů. Jeden odborný mentor bude zajišťovat školení nových řidičů a druhý školení nových dispečerů. Současně budou vybráni vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří budou moci v případě nenadálé události či nepřítomnosti mentora, nováčka kvalitně zaškolit. Nicméně školení nováčků pro ně nebude prioritou. Budou nadále vykonávat svoji běžnou práci. V případě, že nějaká nenadálá událost nastane a budou školit oni, dostanou za tuto činnost nad rámec jejich běžné pracovní náplně, předem dohodnutý příplatek v adekvátní výši.

Nabídku výkonu funkce mentora dostanou zaměstnanci, kteří se doposud na zaškolování nováčků podíleli a také ti, kteří jsou mistři ve svém oboru a mají co nováčkům předat. Mimo

dobu, kdy by probíhaly intenzivní adaptační kurzy by tito mentoři měli za úkol rozvíjet nové adaptační strategie a také pracovat na získání zpětné vazby od nováčků, kteří jejich adaptačními kurzy prošli.

11.4 Přehled informací

Vzhledem k tomu, že z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou nováčci první den přehlčení informacemi, bude v rámci projektu zpracována osnova dávkování informací. Toto dávkování informací bude zpracováno do tabulky a bude zároveň sloužit jako checklist pro mentory, zda všechny informace nováčkově předali.

Tabulka 10 Předávání informací (vlastní zpracování)

Charakter informací	Doba předání informace	Splněno/nesplněno
Představení firmy a nejvyššího vedení	1. den	
Školení BOZP	1. den	
Seznámení s provozem stravování	1. den	
Předání pracovních potřeb	1. den	
Prohlídka areálu společnosti	1. den	
Odborné školení dle pracovní pozice (+video návody)	2. den	
Praktická zkouška pracovních postupů	2. den	
Simulace situací	2. den	
Předání důležitých kontaktů	2. den	
Průběžné zpětnovazební rozhovory	3. den	
Závěrečný adaptační dotazník	5. den	
Zpětnovazební rozhovor s nadřízeným/personalistou	5. den	

11.5 Školení komunikace ve vztahu řidič-dispečer

Jedním z podnětů, který vyplynul jak z dotazníkového šetření, tak z rozhovorů se zaměstnanci dané společnosti, bylo školení zaměřené na komunikaci. Toto školení bude realizováno pro řidiče a dispečery. V ideálním případě se školení budou účastnit všichni zároveň a zkusit si modelové situace a jak se v nich zachovat. Školení rozhodně bude obsahovat zvládání emocí, protože se jedná o náročnou práci, při jejímž výkonu mnohdy vznikají stresové situace podpořené tím, že se odehrávají za hranicemi České republiky.

Například firma Focus People s.r.o. nabízí školení komunikačních dovedností v následujícím rozsahu:

- Asertivní komunikace
- Efektivní komunikace
- Komunikace v obtížných situacích
- Komunikační dovednosti
- Řešení konfliktních situací
- Vztahy na pracovišti
- Žabomyší války

Školení probíhají po celé České republice, firma má bohaté zkušenosti, kurzy i certifikáty a vizitkou jsou její spokojení zákazníci. Kurz je realizován prezenční formou na místě dle výběru zájemce. Obsah i rozsah kurzu je taktéž přizpůsoben zájemci a základní cena každé z částí školení komunikačních dovedností pro skupinu do 10 osob je 20 900 Kč bez DPH za den. (© Focus People s.r.o. 2021)

11.6 Šablona zpětnovazebních rozhovorů

Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci vybrané společnosti bylo zjištěno, že jsou často zpětnovazební rozhovory vykonány pouze povrchově. V rámci projektu bude zpracována šablona zpětnovazebních rozhovorů. Tím bude zabezpečeno, že rozhovory proběhnou v požadované kvalitě a hloubce. V rámci adaptačního týdne budou rozhovory realizovány 3. a 5. den. Tyto rozhovory bude vykonávat vedoucí daného oddělení, na které se nováček zaučuje. V případě nepřítomnosti jej zastoupí pracovník personálního oddělení. Abychom nezatěžovali jak nováčka, tak vedoucího daného oddělení, popřípadě pracovníka personálního oddělení, bude 3. den pouze krátký orientační rozhovor, cca po

měsíci pak proběhne strukturovaný zpětnovazební rozhovor na základě šablony, která bude pro tuto potřebu připravena.

Šablona zpětnovazebních rozhovorů je uvedena v příloze P IV.

11.7 Video návody pracovních postupů

Respondenti v dotazníkovém šetření také uvedli, že by uvítali někoho, kdo jim názorně ukáže, jak se jednotlivé pracovní úkony dělají správně. Na základě tohoto podnětu bude vytvořena série video návodů pracovních postupů. Tyto návody budou prezentovány v rámci adaptačního týdne a poté si je nováčci budou moci kdykoliv přehrát i zpětně. Video návody budou nováčkovi předány v den nástupu na reklamním flashdisku s logem společnosti současně při předávání dalších pracovních potřeb. Současně budou k dispozici všem zaměstnancům vybrané společnosti na intranetu.

Na tvorbu těchto videí bude najata specializovaná firma, aby byla videa vytvořena v požadované kvalitě.

U pozice řidič bude představena série videí, například jak vyplňovat důležité papíry, na co si dávat pozor u nakládek a vykládek zboží, na co si dát pozor v zahraničí, jak se zachovat v případě pokuty. U pozice dispečer to bude série videí s návody na práci v programech, ukázky situací, komunikace s řidiči a zachování chladné hlavy v krizových situacích.

Na natočení video návodů bude najat profesionální video produkce, aby byla videa natočena a sestříhána v požadované kvalitě. Herci budou přímo zaměstnanci dané společnosti a za účast na natáčení získají odměnu až do výše 10 000 Kč.

11.8 Závěrečný adaptační dotazník

V rámci posledního dne adaptačního týdne bude dán nováčkům k vyplnění závěrečný adaptační dotazník, který bude následně vyhodnocen personálním oddělením. Dotazník bude ověřovat úspěšnost předaných informací v rámci adaptačního týdne. Zároveň se nováčci budou moci vyjádřit k tomu, jestli jim něco chybělo, popřípadě uvést čemu nerozumí. Na základě těchto dotazníků bude možno podchytit nedostatky adaptačního procesu ve firmě a systematicky jej průběžně zlepšovat.

Šablona závěrečného adaptačního dotazníku je uvedena v příloze P V.

11.9 Matice odpovědnosti RACI

V rámci projektu by mělo být jasně určeno kdo bude mít za co odpovědnost. K tomu lze využít matici odpovědnosti RACI. Některé činnosti budou realizovány jednorázově, jiné se budou opakovat. Z toho důvodu budou vytvořeny dvě oddělené tabulky.

Tabulka 11 Matice odpovědnosti RACI – jednorázové aktivity (vlastní zpracování)

Klíčové aktivity	Odpovědnosti					
	Generální ředitel	Vedoucí personálního oddělení	Personalistka	Specialistka komunikace	Mentor	Zaměstnanec
Vytvoření plánu adaptačního kurzu	I	R, A	R	C		
Schválení adaptačního kurzu	R	A	C	C	I	
Uskutečnění výběrového řízení na pozici mentor	I	A	R	C	I	
Výběr a ustanovení mentora	R	R, A	C	C	I	I
Zpracování přehledu dávkování informací	I	R, A	R	R	I	I
Zpracování šablony zpětnovazebních rozhovorů	I	R, A	R	R	I	I
Natočení video návodů pracovních postupů	I	R, A	R	R	C	C, I
Vytvoření závěrečného adaptačního dotazníku	I	R, A	R	R	C	I

Celkové vyhodnocení projektu	R, A	R	R	C	C	I
------------------------------	------	---	---	---	---	---

V tabulce 11 je zpracována odpovědnost za jednotlivé úkoly projektu, které budou vykonány jednorázově. Klíčové činnosti jsou uvedeny v rádcích. Jedná se o vytvoření a schválení plánu adaptačního kurzu, uskutečnění výběrového řízení na pozici mentor a následně jeho výběr a ustanovení do funkce. Dále bude zpracován přehled dávkování informací a šablona zpětnovazebních rozhovorů. Budou natočeny video návody pracovních postupů, vytvořen závěrečný adaptační dotazník a celkově vyhodnocen projekt.

Tabulka 12 Matice odpovědnosti RACI – opakující se aktivity (vlastní zpracování)

Klíčové aktivity	Odpovědnosti					
	Generální ředitel	Vedoucí personálního oddělení	Personalistka	Specialistka komunikace	Mentor	Zaměstnanec
Školení komunikace ve vztahu řidič-dispečer	C	R	R	A	C	I
Vyhodnocení adaptačního dotazníku	I	R, A	R	C, I	I	I
Realizace zpětnovazebních rozhovorů	I	A	R	C, I	C, I	I
Vyhodnocení zpětnovazebních rozhovorů	I	R, A	R	C, I	I	I

V tabulce 12 je zpracována odpovědnost za jednotlivé opakující se úkoly projektu. V rámci opakujících se aktivit bude realizováno školení komunikace ve vztahu řidič-dispečer, bude vyhodnocen adaptační dotazník a budou uskutečněny a následně vyhodnoceny

zpětnovazební rozhovory. Ve sloupcích jsou jednotlivé odpovědné osoby za tyto činnosti. Jedná se o generálního ředitele, vedoucí personálního oddělení, personalistky, specialistku komunikace, mentora a zaměstnance.

11.10 Časová analýza projektu

Každý projekt musí mít stanovenou délku svého trvání. V tabulce 13 jsou uvedeny jednotlivé činnosti projektu označeny písmeny A-N, jejich popis, doba trvání v pracovních dnech a rovněž jsou vypsány činnosti, které jim předcházejí. Časová analýza je následně zpracována v programu QM for Windows pomocí Ganttova diagramu a síťové analýzy.

V časové analýze projektu je zohledněno opakování některých činností během jednoho roku realizace projektu, tedy příjem a adaptace nováčků každý kalendářní měsíc. Jedná se o činnosti školení komunikace, vyhodnocení závěrečného adaptačního dotazníku, realizaci a vyhodnocení zpětnovazebních rozhovorů a vyhodnocení celého projektu.

Tabulka 13 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (pracovní dny)	Předchozí činnost
A	Vytvoření plánu adaptačního kurzu	30	-
B	Schválení plánu adaptačního kurzu	1	A
C	Uskutečnění výběrového řízení na pozici mentor	3	A, B
D	Výběr a ustanovení mentora pro pozici řidič, dispečer	2	C
E	Zpracování přehledu dávkování informací	14	D
F	Školení komunikace	120	D, E
G	Zpracování šablony zpětnovazebních rozhovorů	1	F

H	Natočení video návodů pracovních postupů	16	G
I	Vytvoření adaptačního dotazníku	1	H, A
J	Vyhodnocení adaptačního dotazníku	24	I
K	Realizace zpětnovazebních rozhovorů	12	G, J
L	Vyhodnocení zpětnovazebních rozhovorů	24	G, K
M	Realizace projektu – 1 rok	252	B, D, F, H, I, J
N	Vyhodnocení přínosu projektu	30	L, M

Na obrázku 8 je výstřižek ze zadání v systému QM for Windows. Jsou zde vypsány jednotlivé aktivity pomocí písmen A-N, dny trvání a předcházející činnosti.

Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7
A	30							
B	1	A						
C	3	A	B					
D	2	C						
E	14	D						
F	120	D	E					
G	1	F						
H	16	G						
I	1	H	A					
J	24	I						
K	12	G	J					
L	24	G	K					
M	252	B	D	F	H	I	J	
N	30	L	M					

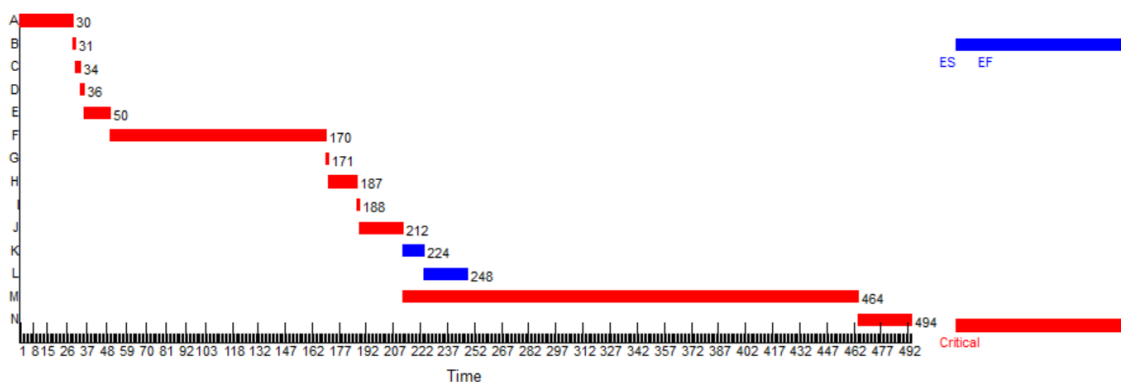
Obrázek 8 Zadávací tabulka časové analýzy (výstup programu QM for Windows)

Na obrázku 9 je řešení časové analýzy v programu QM for Windows. Nejkratší doba trvání projektu je vycíslena na 494 dní.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	494					
A	30	0	30	0	30	0
B	1	30	31	30	31	0
C	3	31	34	31	34	0
D	2	34	36	34	36	0
E	14	36	50	36	50	0
F	120	50	170	50	170	0
G	1	170	171	170	171	0
H	16	171	187	171	187	0
I	1	187	188	187	188	0
J	24	188	212	188	212	0
K	12	212	224	428	440	216
L	24	224	248	440	464	216
M	252	212	464	212	464	0
N	30	464	494	464	494	0

Obrázek 9 Výsledná tabulka časové analýzy (výstup programu QM for Windows)

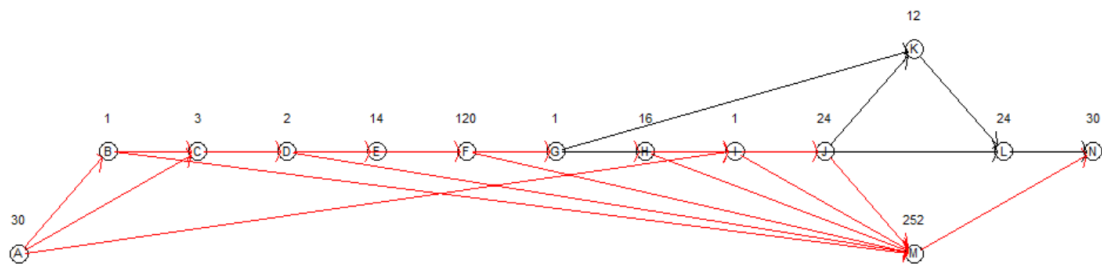
Na obrázku 10 je Ganttův diagram, který znázorňuje nejdříve možné začátky a konce jednotlivých činností projektu (modře) a kritickou cestu (červeně).



Obrázek 10 Ganttův diagram (výstup programu QM for Windows)

Posledním výstupem z programu QM for Windows je síťový graf (obr.11), který znázorňuje propojení jednotlivých činností projektu. Červeně je znázorněna kritická cesta, která označuje činnosti, které nemají žádnou časovou rezervu. V případě zpoždění na kritické

cestě dojde ke zpoždění celého projektu. Kritická cesta: A → B → C → D → E → F → G → I → J → M → N.



Obrázek 11 Síťová analýza projektu (výstup programu QM for Windows)

11.11 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza vyjadřuje celkové náklady, které bude muset firma vynaložit při realizaci týdenního adaptačního kurzu. Celkové náklady budou zahrnovat náklady na tvorbu plánu adaptačního kurzu, zajištění mentora, náklady na zpracování přehledu informací, náklady na školení komunikace ve vztahu řidič-dispečer, náklady na zpracování a vyhodnocení zpětnovazebních rozhovorů, náklady na natočení video návodů pracovních postupů a náklady na přípravu a vyhodnocení závěrečného adaptačního dotazníku.

Náklady budou rozděleny na náklady vynaložené jednorázově a náklady, které budou vynakládány opakovaně.

Nejprve stanovíme náklady, které můžeme očekávat:

Náklady na zaměstnance za hodinu = **250 Kč**

Tisk 1 x A4 = **1,20 Kč**

Vzhledem k tomu, že firma přijímá nejčastěji kolem 10 zaměstnanců najednou, budou počítány náklady na týdenní adaptační kurz pro 10 osob.

11.11.1 Jednorázově vynaložené náklady

Jednorázové náklady vynaloží firma při zavádění projektu do svého provozu, ale nadále při příjmu nováčků nebudou vynakládány. Jedná se o náklady na tvorbu celého plánu adaptačního kurzu, náklady na zabezpečení mentora, náklady na zpracování přehledu

informací, náklady na tvorbu video návodu pracovních postupů, náklady na tvorbu šablony zpětnovazebních rozhovorů a závěrečného adaptačního dotazníku pro zaměstnance.

Náklady na tvorbu plánu adaptačního kurzu

Na tvorbě plánu adaptačního kurzu budou spolupracovat vedoucí personálního oddělení, personalistka a specialistka komunikace. Odhadovaný čas tvorby plánu je 30 dní cca 3 hodiny denně. Kalkulace nákladů zahrnuje také tisk podkladů a čas generálního ředitele využitý na prostudování a schválení plánu.

Celkové náklady na tvorbu plánu týdenního adaptačního kurzu budou 68 370 Kč. Podrobně jsou náklady rozepsány v tabulce 14.

Tabulka 14 Náklady na tvorbu plánu adaptačního kurzu (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady celkem
Příprava kurzu (vedoucí personálního oddělení, personalistka, specialistka komunikace) – 30 dní – 3 hodiny denně	3 x 90 hod x 250 Kč	67 500 Kč
Tisk podkladů	100 x 1,20 Kč	120 Kč
Schválení adaptačního kurzu generálním ředitelem	3 x 250 Kč	750 Kč
Celkem		68 370 Kč

Náklady na zajištění mentora

Náklady na vytvoření pracovní pozice mentor zahrnují přípravu a uskutečnění výběrového řízení, následně výběr dvou mentorů jejich ustanovení do funkce a zaškolení. Na výběru mentorů se budou podílet generální ředitel, personalistka a specialistka komunikace. Výběrové řízení bude mít minimálně 2 kola.

Celkové náklady na zabezpečení mentorů pro školení zaměstnanců na pozici řidič a dispečer budou 16 036 Kč a podrobně jsou rozepsány v tabulce 15.

Tabulka 15 Náklady na zabezpečení mentora (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady celkem
Příprava výběrového řízení, pozvání uchazečů	5 hod x 250 Kč	1 250 Kč
Realizace výběrového řízení – 2 dny, přítomny 3 osoby (generální ředitel, personalistka, specialistka komunikace)	3 x 15 hod x 250 Kč	11 250 Kč
Výběr uchazečů	3 x 2 hod x 250 Kč	1500 Kč
Školení uchazečů	8 hod x 250 Kč	2000 Kč
Tisk podkladů	30 x 1,20 Kč	36 Kč
Celkem		16 036 Kč

Náklady na zpracování přehledu informací

Náklady na zpracování přehledu informací, což bude zahrnovat také přípravu prezentací těchto informací a vytvoření brožur a letáčků, budou ve výši 21 240 Kč.

Tabulka 16 Náklady na zpracování přehledu informací (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady celkem
Příprava přehledu informací (personální oddělení – 2 os, specialistka komunikace) – 14 dní – 2 hodiny denně	3 x 28 hod x 250 Kč	21 000 Kč
Tisk podkladů, brožur, letáčků pro nováčky	200 x 1,20 Kč	240 Kč
Celkem		21 240 Kč

Náklady na natočení video návodů pracovních postupů

Náklady na natočení video návodů pracovních postupů budou zahrnovat přípravu scénáře videí. To bude mít na starost personální oddělení spolu se specialistkou komunikace. Bude se jednat o natočení 8 cca desetiminutových videí. Natáčení bude probíhat 2 dny. Každý den

budou natočeny 4 videa. Bude vybrán a zajištěn kameraman, tým herců z řad zaměstnanců společnosti, kteří za natáčení získají bonus až do výše 10 000 Kč. Na oba dny bude také zajištěn catering.

Celkové náklady na natočení video návodů pracovních postupů pro pozice řidič a dispečer budou 277 340 Kč a podrobně jsou rozepsány v tabulce 17.

Tabulka 17 Náklady na natočení video návodů pracovních postupů (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady celkem
Příprava scénáře videí (8 desetiminutových videí) – zodpovědní zaměstnanci – vedoucí personálního oddělení, personalistka, specialistka komunikace), 14 dní – 5 hodin denně	3 x 70 hod x 250 Kč	52 500 Kč
Výběr a zajištění kameramana	8 x 250 Kč	2 000 Kč
Mzda kameramana + postprodukce		fixní 110 000 Kč
Zajištění týmu „herců“ – zaměstnanci firmy (5 osob) 2 dny – 8,5 hodiny denně	5 x 17 hod x 250 Kč	21 250 Kč
Bonus pro „herce“ z řad zaměstnanců		fixní 50 000 Kč
Catering na 2 natáčecí dny (10 osob)		fixní 40 000 Kč
Reklamní flashdisk s video návody	10 x 159 Kč	1 590 Kč
Celkem		277 340 Kč

Náklady na tvorbu šablony zpětnovazebních rozhovorů a závěrečného dotazníkového šetření

Celkové náklady na tvorbu šablony zpětnovazebních rozhovorů a závěrečného adaptačního dotazníku pro nové zaměstnance budou 10 524 Kč a podrobně jsou rozepsány v tabulce 18. Kalkulace obsahuje přípravu šablony zpětnovazebních rozhovorů, tisk podkladů, přípravu a distribuci adaptačního testu. Na přípravě se budou podílet personální oddělení a specialistka komunikace.

Tabulka 18 Náklady na tvorbu šablony zpětnovazebních rozhovorů a závěrečného dotazníku (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady celkem
Příprava šablony zpětnovazebních rozhovorů (personální oddělení – 2 os.)	2 x 10 hod x 250 Kč	5 000 Kč
Tisk podkladů (1xA4)	10 x 1,20 Kč	12 Kč
Příprava adaptačního testu (personální oddělení – 2 os.)	2 x 10 hod x 250 Kč	5 000 Kč
Tisk adaptačního testu (1xA4)	10 x 1,20 Kč	12 Kč
Distribuce adaptačního testu	2 hod x 250 Kč	500 Kč
Celkem		10 524 Kč

11.11.2 Opakovaně vynakládané náklady

Opakovaně vynakládané náklady budou zahrnovat náklady na školení komunikace ve vztahu řidič-dispečer, náklady na vyhodnocení závěrečného adaptačního dotazníku a náklady na realizaci a vyhodnocení zpětnovazebních rozhovorů. Tyto náklady bude firma opakovaně vynakládat při uskutečnění každého příjmu a zaškolování nováčků.

Náklady na školení komunikace ve vztahu řidič-dispečer

Například firma Focus People s.r.o. nabízí školení komunikačních dovedností v rozsahu uvedeném výše (kap. 11.5). Po domluvě s vedením vybrané společnosti by probíhalo školení obsahující asertivní a efektivní komunikaci, dále komunikaci v obtížných situacích, komunikační dovednosti a řešení konfliktních situací. Každá část školení pro skupinu 10 osob bude stát fixně 20 900 Kč bez DPH. Celkové náklady na školení budou 104 500 Kč bez DPH.

Tabulka 19 Náklady na školení komunikace řidič-dispečer (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Náklady celkem
-------------------	----------------

Asertivní komunikace	20 900 Kč bez DPH
Efektivní komunikace	20 900 Kč bez DPH
Komunikace v obtížných situacích	20 900 Kč bez DPH
Komunikační dovednosti	20 900 Kč bez DPH
Řešení konfliktních situací	20 900 Kč bez DPH
Celkem	104 500 Kč bez DPH

Náklady na vyhodnocování závěrečného adaptačního dotazníku a realizaci a vyhodnocení zpětnovazebních rozhovorů

V rámci opakovaně vynakládaných nákladů budou hodnoceny náklady na vyhodnocení adaptačních dotazníků a zpětnovazebních rozhovorů. Celkové náklady této aktivity budou 7 250 Kč. Analýzu a zpracování výstupů bude provádět personalistka.

Tabulka 20 Náklady na vyhodnocení adaptačního dotazníku a zpětnovazebních rozhovorů (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady celkem
Analýza dotazníků	6 hod x 250 Kč	1 500 Kč
Realizace zpětnovazebních rozhovorů – 0,5 hod/1 člověk	5 x 250 Kč	1 250 Kč
Analýza zpětnovazebních rozhovorů	6 hod x 250 Kč	1 500 Kč
Zpracování výstupů	12 hod x 250 Kč	3 000 Kč
Celkem		7 250 Kč

Náklady na vyhodnocení celého projektu

Celkové náklady na vyhodnocení celého projektu týdenního adaptačního kurzu budou 37 500 Kč a podrobně jsou rozepsány v tabulce 21. Měření bude probíhat opakovaně jednou ročně. Vyhodnocení bude firma evidovat. Zároveň bude zavedena evidence fluktuace nováčků, kterou momentálně firma nevede.

Tabulka 21 Náklady na vyhodnocení celého projektu (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady celkem
Analýza úspěšnosti projektu – měření spokojenosti zaměstnanců, fluktuace, apod. – 30 dní	150 hod x 250 Kč	37 500 Kč
Celkem		37 500 Kč

11.11.3 Celkové náklady projektu

Tabulka 22 shrnuje celkové náklady projektu za jednotlivé aktivity, které budou realizovány jednorázově. Suma činí 393 510 Kč.

Tabulka 22 Celkové jednorázově vynaložené náklady projektu (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Náklady celkem
Náklady na tvorbu plánu adaptačního kurzu	68 370 Kč
Náklady na mentora	16 036 Kč
Náklady na zpracování přehledu informací	21 240 Kč
Náklady na natočení video návodů pracovních postupů	277 340 Kč
Náklady na tvorbu šablony zpětnovazebních rozhovorů a závěrečného dotazníku	10 524 Kč
Celkové jednorázově vynaložené náklady	393 510 Kč

Tabulka 23 uvádí celkové opakovaně vynakládané náklady projektu, které budou vynakládány vždy při příjmu a adaptaci nováčků. Příjem nováčků probíhá zpravidla na začátku měsíce a adaptace je obvykle realizována pro skupinu nejvýše 10 nováčků. Celkové opakovaně vynakládané náklady činí 149 250 Kč. V případě, že by firma každý měsíc přijímala 10 nováčků, náklady na adaptaci by za jeden rok činili 1 791 000 Kč.

Tabulka 23 Celkové opakovaně vynakládané náklady projektu (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Náklady celkem
Náklady na školení komunikace	104 500 Kč bez DPH
Náklady na vyhodnocení závěrečného adaptačního dotazníku a realizaci a vyhodnocení zpětnovazebních rozhovorů	7 250 Kč
Náklady na vyhodnocení celého projektu	37 500 Kč
Celkové opakovaně vynakládané náklady	149 250 Kč

11.12 Riziková analýza

V rámci realizace každého projektu může dojít k riziku, které znesnadní průběh nebo zcela zabrání uskutečnění projektu. Z tohoto důvodu je nezbytně nutné provést analýzu rizik.

V tabulce 24 je uveden seznam rizik, které mohou v průběhu realizace daného projektu nastat. Všechna rizika, která mohou během realizace projektu nastat byla konzultována s vybranou společností.

Tabulka 24 Seznam rizik, které mohou nastat v průběhu realizace projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopady rizika	Síla rizika
Nelogicky vytvořený adaptační kurz	3	5	15
Neschválení adaptačního kurzu	3	4	12
Nedostatek zájemců o pozici mentor	4	5	20
Nezaplnění pracovní pozice mentor	4	4	16
Nedostatečně zpracovaný přehled informací	2	4	8
Neuskutečnění školení komunikace	3	3	9
Nezpracování šablony zpětnovazebních rozhovorů	2	2	4

Špatná kvalita natočení video návodu	2	3	6
Špatně vytvořený závěrečný adaptační dotazník	2	3	6
Nedostatečné vyhodnocení adaptačního dotazníku	3	3	9
Neuskutečnění zpětnovazebních rozhovorů	3	2	6
Nevyhodnocení celého projektu	1	1	1

Rizika spojená s nezaplnění pracovní pozice mentora jsou vyhodnocena jako nejvyšší. Problémem může být, že o tuto pozici nebudou mít stávající zaměstnanci, kteří jsou znalí problematiky, zájem. Řešením je dostatečná motivace lidí přihlásit se do výběrového řízení na tuto pozici. Může se jednat o různé benefity ze strany zaměstnavatele (volno navíc, příplatek za absolvování určitého počtu školení v měsíci).

Nedostatečná příprava a neschválení adaptačního kurzu je vyhodnocena jako střední stupeň rizika. Nedostatečné přípravě plánu adaptačního kurzu však firma může velmi dobře předejít jen tím, že bude o riziku vědět a bude mít toto riziko nadefinováno. Může vzniknout problém například v tom, že bude mít tým, který adaptační kurz připravuje jiné představy než vedení, které tento kurz schvaluje. Předcházet tomuto riziku lze pravidelnými poradami ohledně přípravy tohoto kurzu.

Následná rizika jsou hodnocena jako méně významná. Jedním z nich je nedostatečně zpracovaný přehled informací. Proti riziku se v tomto případě lze zabezpečit tím, že zpracování přehledu nebude záviset pouze na jedné osobě, ale projde kontrolou a v závěru bude odsouhlaseno vedením. Dále je to neuskutečnění školení komunikace. Toto riziko je poměrně malé, protože neuskutečnění školení žádným způsobem nezasáhne do adaptace zaměstnance, pouze může adaptaci a celé působení ve firmě podpořit.

Další riziko je spojené se špatnou kvalitou natočení video návodu pracovních postupů. Toto riziko je velmi malé, protože bude najat tým odborníků, který má s natáčením bohaté zkušenosti. Předcházet riziku se dá průběžnou kontrolou natočeného materiálu.

Následující dvě rizika se týkají špatně vytvořeného adaptačního dotazníku a jeho následného špatného vyhodnocení. Oba body jsou hodnoceny nižším stupněm rizika. Zabránit špatně

vytvořenému adaptačnímu testu lze pomocí vícenásobných kontrol a pretestem, který bude dán k vypracování kolegům. Špatnému vyhodnocení lze předcházet zkouškou vyhodnocení pretestu a vytvořením si hodnotící příručky.

Nízkým stupněm rizika je hodnoceno také neuskutečnění zpětnovazebních rozhovorů. V případě, že bude dodržen harmonogramu adaptačního plánu, není možné, aby se na rozhovory zapomnělo. A pokud by se již stalo, že rozhovory nebudou uskutečněny, nedojde k žádnému závažnému omezení adaptace zaměstnance.

12 SHRNU TÍ PROJEKTU

Na základě analýzy dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci bylo cílem navrhnout takový projekt, který přispěje ke zlepšení adaptačního procesu a odstraní nedostatky současného adaptačního procesu. Dílčími cíli projektu pak bylo snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti ve vybrané společnosti.

V rámci projektu byl navržen plán týdenního adaptačního kurzu, během kterého byly postupně vykonávány všechny aktivity potřebné k úspěšné adaptaci nového zaměstnance. Součástí projektu bylo navrženo ustanovení pozice mentora neboli školitele, který bude mít celou adaptaci nováčku na starost. Bylo navrženo přijetí dvou mentorů. Jeden by školil pracovní pozice řidič a druhý pracovní pozice dispečer, protože tyto pozice jsou pro firmu klíčové. Dále bylo navrženo zpracovat ucelený přehled informací, který bude zároveň sloužit jako checklist pro mentory, zda danou informaci nováčkovi předali. Pro tuto příležitost byla zpracována tabulka. Součástí projektu dále bylo navrženo školení komunikace ve vztahu řidič-dispečer, které by zajišťovala specializovaná firma. Dále byla v rámci projektu zpracována šablona zpětnovazebních rozhovorů, které budou vykonány během a po ukončení týdenního adaptačního kurzu. Dalším návrhem bylo natočení video návodů pracovních postupů, které by byly nováčkům předány na reklamním flashdisku a kdykoliv by se k nim tedy mohli vrátit a daný pracovní postup si zopakovat. Posledním bodem projektu bylo vytvoření šablony závěrečného adaptačního dotazníku, ze kterého vyplynou podněty pro neustálé zlepšování adaptačního kurzu.

Součástí projektu bylo vypracování matice odpovědnosti RACI, která přesně definuje, za co bude mít který pracovník zodpovědnost.

Časová analýza projektu stanovila nejkratší možnou dobu trvání projektu na 494 dní. Do doby trvání projektu jsou započítány veškeré aktivity, které budou v rámci projektu vykonány. Časová analýza také počítá s časem na vyhodnocení celého projektu.

Jednorázově vynaložené náklady projektu byly vyčísleny na 393 510 Kč. Opakovaně vynakládané náklady na každou adaptaci nováčků byly vyčísleny na 149 250 Kč.

Závěrem projektu byla provedena riziková analýza, která stanovila jako největší riziko neobsazení pracovních pozic mentorů z důvodu malého počtu zájemců a druhé největší riziko jako nelogické sestavení plánu týdenního adaptačního kurzu a jeho následné neschválení.

ZÁVĚR

Každou firmu tvoří zaměstnanci a cílem každé firmy je mít takové zaměstnance, kteří odvádějí svoji práci, jak nejlépe dovedou. Proto je nutné každého nováčka dostatečně adaptovat na všechny procesy dané firmy.

Cílem diplomové práce bylo navržení projektu, který povede ke zlepšení adaptačního procesu, což bude mít za důsledek snížení fluktuace zaměstnanců a zároveň zvýšení jejich spokojenosti ve firmě.

V teoretické části diplomové práce byly vymezeny pojmy související s tematikou práce. Jednotlivé kapitoly se týkaly řízení lidských zdrojů, byly vymezeny základní pojmy související s procesem adaptace, byla popsána adaptace zaměstnanců, řízení procesu adaptace a průběh a nástroje řízení adaptačního procesu.

V rámci praktické části diplomové práce byla představena společnost, její organizační struktura, cíle a firemní kultura, také byly zmíněny nejvýznamnější zaměstnanecké benefity. Byla analyzována struktura zaměstnanců dle vývoje počtu zaměstnanců v jednotlivých letech, dle jednotlivých pracovních pozic a nejvyššího dosaženého vzdělání. V rámci kapitoly byla také uvedena tabulka fluktuace zaměstnanců, kterou má firma poměrně vysokou. Byl popsán současný průběh adaptace zaměstnanců dle jednotlivých pozic. Následně byl zhodnocen proces adaptace pomocí dotazníkového šetření a také byly provedeny rozhovory se zaměstnanci. Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozboru rozhovorů byly získány podněty pro tvorbu projektu.

V projektové části diplomové části byl navržen plán týdenního adaptačního kurzu, během kterého nováčci budou postupně seznamováni s firmou. Bylo navrženo ustanovit pracovní pozici mentora, který bude nováčky školit a během celého adaptačního týdne se jim věnovat. Bylo taktéž navrženo vytvořit přehled informací, které budou během celého týdne předávány. Dále byla vytvořena šablona zpětnovazebních rozhovorů. Dalším z návrhů bylo vytvoření video návodů pracovních postupů, ke kterým by se nováčci mohli i zpětně vracet. Tato videa by totiž dostala na reklamním flashdisku. Závěrem celého projektu bylo navrženo požádat nováčky o vyplnění adaptačního dotazníku. Na základě podnětů nováčků se celý proces adaptace může stále zlepšovat. Součástí projektu byla zpracována matice odpovědností RACI, časová a nákladová analýza a analýza rizik. Časová analýza určila nejkratší dobu trvání projektu na 494 dní. Byly vyčísleny jednorázové náklady na jednotlivé aktivity projektu na 393 510 Kč a celkové opakovaně vynakládané náklady projektu, které činí 149 250 Kč.

Z analýzy rizik vyplynulo, že největší riziko pro firmu představuje nedostatek zájemců o pozici mentora a následně tedy neobsazení této pracovní pozice. Dalším, již středním rizikem bylo označeno nelogické sestavení plánu týdenního adaptačního kurzu a jeho následné neschválení generálním ředitelem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADCI SOLUTIONS. New employee adaptation. [online]. © 2007-2022 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.adcisolutions.com/blog/new-employee-adaptation>

APROFES. Tajemství úspěšné adaptace. [online]. ©2021 [cit. 2021-9-10]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/tajemstvi-adaptace/>

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 978-07-494-7815-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARANCOVÁ, Helena. *Šikana a mobing na pracovišti: právní problémy*. Praha: Leges, 2014, 224 s. Teoretik. ISBN 978-80-7502-036-9.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018, 105 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016, 182 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016, 175 s. Monografie. ISBN 978-80-2445-080-3.

CLASSICS, Church Hill. Ways to Help New Employees Adapt to the Workspace. [online]. 9 August 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.diplomaframe.com/chc-blog/ways-to-help-new-employees-adapt-to-the-workspace/#:~:text=%20Ways%20to%20Help%20New%20Employees%20Adapt%20to,Make%20the%20New%20Technology%20Experience%20Interactive%20More%20>

CORPORATE FINANCE INSTITUTE. What is Employee Turnover Rate? [online]. © 2015-2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/employee-turnover-rate/>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004, 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

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

EISEL, Juraj. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text - příklady a návody)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2021, 226 s. Educopress. ISBN 978-80-7408-215-3.

FOCUS PEOPLE. KOMUNIKACE, MANAGEMENT & OBCHOD. [online]. ©2021 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/>

HATMAKER, Deneen M. Bringing Networks In: *A model of organizational socialization in the public sector*. *Public Management Review* [online]. 2014, 17(8), 1146-1164 [cit. 2022-04-09]. ISSN 1471-9037. Dostupné z: doi:10.1080/14719037.2014.895029

HLUŠIČKA, Petr. Adaptace nových zaměstnanců. *Firemní sociolog* [online]. 2012 [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/102-adaptace-novych-zamestnancu>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

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

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017, 190 s. Společnost. ISBN 978-80-200-2773-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management. ISBN 978-80-2473-809-3.

PODNIKATEL. Fluktuace zaměstnanců představuje pro firmy vysoké náklady. Jak je snížit? [online]. © 2007 – 2022 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pr-clanky/fluktuace-zamestnancu-predstavuje-pro-firmy-vysoke-naklady-jak-je-snizit/>

QUALTRICS. Employee turnover: what is it, and what can you do about it? [online].

©2022 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-turnover/>

RANDSTAD. Zatočte s fluktuací a ušetřete statisíce ročně! [online]. 2021 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/hr-novinky/motivace-zamestnancu/zatocte-s-fluktuaci-a-usetrete-statisice-rocne/>

SCRUMDESK. RACI matice odpovědnosti. [online]. © 2021 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <https://scrumdesk.cz/raci-matice-odpovednosti/>

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 205 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

STŘELEČEK, Jiří. Analýza rizik. *Vlastní cesta* [online]. 28. 3. 2015 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>

TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010, 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 298 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VELUMYAN, Naira. Manage New Employees' Adaptation In Stages For Better Performance. *Forbes* [online]. 2021 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/11/04/manage-new-employees-adaptation-in-stages-for-better-performance/?sh=73bb6ecd779c>

VOJTOVIČ, Sergej. *Personální management v organizácii*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013, 355 s. ISBN 978-80-7380-483-1.

VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 197 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-747-6.

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 4th edition. Los Angeles: SAGE, 2019, 490 s. ISBN 978-1-5264-8793-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Zjednodušená organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů).....	35
Obrázek 2 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)	46
Obrázek 3 Pracovní pozice (vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)	46
Obrázek 4 Srozumitelnost počátečních informací (vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření).....	47
Obrázek 5 Obdržené materiály při nástupu nováčka do zaměstnání (vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření).....	48
Obrázek 6 Chování spolupracovníků vůči nováčkům první dny v novém zaměstnání (vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)	49
Obrázek 7 Aktuální spokojenost nových zaměstnanců ve firmě (vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření).....	50
Obrázek 8 Zadávací tabulka časové analýzy (výstup programu QM for Windows).....	66
Obrázek 9 Výsledná tabulka časové analýzy (výstup programu QM for Windows)	67
Obrázek 10 Ganttův diagram (výstup programu QM for Windows).....	67
Obrázek 11 Síťová analýza projektu (výstup programu QM for Windows)	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Významnost rizika (vlastní zpracování dle Vlastní cesta, © 2015).....	11
Tabulka 2 Pravděpodobnost výskytu rizika (vlastní zpracování dle Vlastní cesta, © 2015)	11
Tabulka 3 Pásma významnosti rizika (vlastní zpracování dle Vlastní cesta, © 2015).....	12
Tabulka 4 Evidenční počet zaměstnanců v letech 2012, 2017 a 2022 (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti).....	37
Tabulka 5 Počet zaměstnanců dle jednotlivých pracovních k lednu 2022 (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....	37
Tabulka 6 Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání k lednu 2022 (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti).....	38
Tabulka 7 Míra fluktuace v % a průměrná měsíční fluktuace v % (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti).....	39
Tabulka 8 Harmonogram adaptace (vlastní zpracování na základě interních materiálů vybrané společnosti).....	44
Tabulka 9 Body, které při adaptaci nováčků fungují, a které naopak zlepšit.....	53
Tabulka 10 Předávání informací (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 11 Matice odpovědnosti RACI – jednorázové aktivity (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 12 Matice odpovědnosti RACI – opakující se aktivity (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 13 Časová analýza projektu (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 14 Náklady na tvorbu plánu adaptačního kurzu (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 15 Náklady na zabezpečení mentora (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 16 Náklady na zpracování přehledu informací (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 17 Náklady na natočení video návodů pracovních postupů (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 18 Náklady na tvorbu šablony zpětnovazebních rozhovorů a závěrečného dotazníku (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 19 Náklady na školení komunikace řidič-dispečer (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 20 Náklady na vyhodnocení adaptačního dotazníku a zpětnovazebních rozhovorů (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 21 Náklady na vyhodnocení celého projektu (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 22 Celkové jednorázově vynaložené náklady projektu (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 23 Celkové opakovaně vynakládané náklady projektu (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 24 Seznam rizik, které mohou nastat v průběhu realizace projektu (vlastní zpracování).....	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

Příloha P II: Rozhovory se zaměstnanci

Příloha P III: Logický rámec projektu

Příloha P IV: Šablona zpětnovazebních rozhovorů

Příloha P V: Závěrečný adaptační dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dobrý den, jmenuji se Martina Zapletalová, studuji Fakultu managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Ve Vaší firmě zpracovávám diplomovou práci na téma Projekt zaměřený na řízení adaptace nováčků ve vybrané společnosti. Firma chce zlepšit svůj přístup k přijímání a adaptaci nováčků. Vyplněním dotazníku tak máte šanci zlepšit podmínky adaptace svých budoucích kolegů. Chtěla bych Vás tedy poprosit o 5 minut Vašeho času k vyplnění dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Martina Zapletalová, e-mail: martina.zapl@gmail.com

Informovanost

1. Byl/a jste při nástupu do zaměstnání seznámena se základními informacemi o společnosti (historie, počet zaměstnanců, pobočky, činnost)?

- Ano
- Ne

2. Byly pro Vás počáteční informace poskytované při nástupu do zaměstnání dostatečně srozumitelné?

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

3. Jaké materiály jste při nástupu do práce obdržel/a? Můžete zvolit více odpovědí, případně další vypsát.

- Pracovní smlouvu
- Seznam s nabídkou benefitů
- Manuál práce
- Seznam s důležitými kontakty
- Mapku společnosti

Jiné: _____

Jaké informace byste v prvních dnech svého zaměstnání ještě uvítal/a?

Stručně uvěďte.....

Spokojenost s procesem adaptace

5. Byl Vám při nástupu přidělen mentor, tj. někdo, kdo Vám pomáhal během prvních týdnů ve firmě?

Ano

Ne

6. Jak se k Vám spolupracovníci první pracovní dny chovali? Označte jako ve škole (1 nejlepší, 5 nejhorší).

1

2

3

4

5

7. Co pro Vás bylo první dny na pracovišti nejnáročnější?

8. Jak dlouho jste si na své nové pracovní místo a své kolegy zvykal/a?

Méně než měsíc

Dva až tři měsíce

Čtyři až pět měsíců

Déle než 5 měsíců

Ještě si zvykám

9. Jste nyní ve firmě spokojen/a? Označte jako ve škole (1 nejlepší, 5 nejhorší).

1

2

3

4

5

Podněty pro zlepšení

10. Vedl s Vámi po ukončení zkušební doby nadřízený rozhovor, jak se Vám líbí ve firmě a s čím potřebujete pomoci?

- Ano
- Ne
- Nevím

11. Když se teď ohlédnete v čase zpět, co si myslíte, že by Vám pomohlo si rychleji ve firmě zvyknout?

Závěrečné otázky

12. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž
- Jiné

13. Jaký je Váš věk?

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

14. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Řidič
- Dispečer
- Skladník
- Technik
- Administrativní pracovník

Jiné: _____

15. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/a?

- 0-3 měsíce

- více jak 3 měsíce, avšak méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3-4 roky
- 5 let a více

Chcete-li k zaučování nováčků a péči o ně ze strany zaměstnavatele ještě něco dodat, nebo navrhnout, zde máte prostor.

Srdečně děkuji za Váš čas.

Martina Zapletalová

PŘÍLOHA P II: ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCI

Respondent č. 1

Respondentem číslo 1 byla asistentka komunikace, se kterou jsem komunikovala během zpracovávání celé diplomové práce. Na otázku, co podle ní ve společnosti funguje, odpověděla následovně: *„U administrativních pozic se v naší společnosti se osvědčila kombinace více hledisek – na začátku by měl nový zaměstnanec dostat veškeré možné informace. Snažíme se je nezahltit hned v prvních dnech, ale dávkovat je postupně. Úvodní vstupní školení bývá napěchované informacemi, které jsou poté rozvedené v manuálu. Nový kolega nebo kolegyně se tak může k informacím vracet, znovu si je připomínat, což podporuje dlouhodobé zapamatování. Provozní informace o pravidlech a zvyklostech (pracovní doba, objednávání obědů, jak postupovat v případě nemoci, koho kontaktovat v různých situacích apod. se většinou dovídá za pochodu z formálních i méně formálních rozhovorů). Odbornější informace vztahující se k pracovní pozici si nováček osvojuje zejména ve spolupráci s kolegou – mentorem, který se mu věnuje. Nemusí to nutně být jedna osoba – u nás se celkem dobře osvědčilo posadit nováčka každý den k jinému členovi týmu. Má to dvě výhody – seznámí se blíže jako lidé, popovídají si i o nepracovních věcech, a pak také čerstvý kolega získává odborné info z první ruky, od toho nejpovolanejšího. Pamatuje si, co má daný kolega na starosti, a v budoucnu se na něj obrátí již automaticky. Podporujeme neformální atmosféru, proto většinou krátce po nástupu zorganizujeme „na přivítanou“ společnou snídani – každý přinese, co má rád a kolegové se podělí. Většinou se sejde jídla na několik dnů dopředu. V průběhu dnů a týdnů se nováček osměluje čím dál víc, přitom vždy má k ruce kolegy a nadřízeného, které na něj zpozvdálí dohlížejí a upozorní jej/ji, v případě, že něco nedělá správně. Celý tento proces se snažíme zasadit do uvolněné a neformální atmosféry, která podporuje správné začlenění do kolektivu. To vnímáme jako důležitý aspekt – týmový duch je důležitý a být součástí party je více než žádoucí. Co netolerujeme, jsou lži, podvody, vymyšlení a vymlouvání, laxní přístup a donášení.*

Obdobný proces probíhá v případě skladníků a pracovníků servisu – mechaniků a techniků. I zde klademe důraz na předání správných informací a jejich aplikace do procesu. Důležitá je osoba mentora nebo školitele, který by měl lidskou formou umět nováčka zaškolit a vše mu vysvětlit. Zatímco na úrovni administrativy jsou školitelé většinou trpěliví, empatictí a snaží se pomoci, na těchto manuálnějších místech jsou povahově direktivnější typy. Více se zde uplatňuje „dívej se a pak udělej“. S kolegy o tomto mluvíme a snažíme se jim vysvětlit, že je třeba být mírnější a chápavější.

Samostatná kapitola jsou řidiči, s nimiž se potkáme na vstupním školení, při přebírání auta a pak nám zmizí do světa. Nováčky „s mokkými papíry“ nikdy nepouštíme samotné. Svěřujeme jim totiž drahou techniku a potřebujeme si být jisti, že vědí, jak ji ovládat, dokáží si poradit s nenadálými situacemi a zvládnou pracovat samostatně. Školitele vybíráme pečlivě podle let praxe a hledíme právě i na jejich schopnosti učit nového kolegu. Volíme povahy veselé, společenské a klidné. Neomezujeme dobu, kdy jezdí nováček ve dvou se zkušenějším kolegou – někomu to trvá 14 dní, jinému měsíc. Musí se na to sám cítit a školitel dává vedoucímu zpětnou vazbu, zda kolega práci sám zvládne.“

K slabým místům systému zaškolování respondentka č.1 dodala následující: *„Systém zaškolování máme nastavený kvalitně, zlepšit by se jistě mohlo v určitých aspektech zaučení nových kolegů služebně staršími – dokázala bych si představit nějaká školení soft skills pro ty kolegy, kteří přicházejí s nováčky do styku. Často si podle mě ani neuvědomují, že některé jejich promluvy mohou být nevhodné, že by se dal zlepšit přístup k nováčkům apod. Školení by jim mohlo pomoci lépe k nováčkově přistupovat, nastavit si osnovu, co je důležité a nutné předat. Toto možná souvisí s velikostí firmy – nejsme korporát, kde jsou všechny procesy zcela přesně určené. U nás máme cestu, která se dá projít různými způsoby. Je tu právě prostor pro vlastní přístup dle svých preferencí a taky s ohledem na povahu nováčka – např. nemluvný introvert se zaškoluje jinak než hlasitý extrovert. Ale ne každý toto přirozeně ví a přistupuje ke všem stejně.“*

Na adaptačním procesu dle respondentky č. 1 jde zlepšit doručování zpětné vazby od nových kolegů. Myšlenku rozvádí: *„Ačkoliv se nováčků po čase ptáme, měl by tento proces být podle mě mít jasná pravidla. Firma tím dává najevo zájem o to, jak kolega novou kapitolu svého života vnímá a jak je spokojený. Stává se ale, že se tento formálnější krok udělá nedokonale, nebo jen povrchně, nejde do hloubky. Vedoucí pracovník by si měl vymezit určitý čas na to, aby se v klidu s kolegou potkal a měli dostatečné množství času probrat, jak jeho první týdny v novém zaměstnání naplnily jeho představy. V době, kdy se celá Evropa potýká s nízkou nezaměstnaností a zaměstnavatelé se předhánějí, kdo koho „uloví“, je to další krok ve zdokonalování „onboardingového“ procesu.“* Cílem zlepšení procesu adaptace by dle respondentky pak mělo být udržení nového kolegy ve firmě, zvýšení jeho spokojenosti, loajality a sounáležitosti s firmou. Má za to, že takoví lidé zůstávají ve firmě, práce je baví a naplňuje.

Respondent č. 2

Respondentem č. 2 byla personalistka, která se již tolik nerozpovídala, jako její předchozí kolegyně a odpovídala spíše stručněji.

Na otázku, co podle ní při zaškolování nováčků funguje, odpověděla: „*Myslím si, že funguje přátelská atmosféra, všichni si v práci tykáme, takže je i to zaškolování takové přátelštější a rodinné. Snažíme se vždy přiřadit nováčkovi někoho, kdo u nás pracuje dlouho a dokáže mu předat co nejvíce.*“

Na otázku, kde vnímá slabá místa při zaškolování nováčků, řekla: „*Myslím si, že moc nefungují manuály, lidé se k nim nevracejí, raději to slyší od nás. První den školení předáváme hodně informací, možná by bylo lepší to rozdělit do více dní a věnovat tomu více času, aby bylo vše pochopeno. Ale čas jsou peníze, proto vše děláme během prvního dne.*“

Co by ráda na adaptačním procesu zlepšila: „*Potýkáme se s docela velkou fluktuací, takže se snažíme adaptační procesy stále zlepšovat, více lidem naslouchat. Jsme si vědomi toho, že je toho první dny hodně, že vše nemusí být pochopeno, snažíme se dělat maximum. Nejvíce nám odchází řidiči, což je pochopitelné je to největší skupina zaměstnanců. Možná pro ně nějaké školení komunikace s dispečinkem.*“

Respondent č. 3

Posledním respondentem byl vedoucí dispečinku, který reflektuje každodenní situace mezi dispečinkem a řidiči. Na první otázku, co podle něj při zaškolování nováčků funguje, odpovídá se smíchem: „*Jedině zkušenosti, chce to čas se do toho dostat. Pro řidiče, který nikdy nejezdil je to fakt náročné se zorientovat ve světě, ve firmách, kam jezdíme. Navíc je to stále jiné, pokaždé jede jinam. Proto se snažíme nováčky dávat ke služebně nejstarším kolegům k zaškolení. Občas si lidi neseďnou, tak tady ta adaptace trošku pokulhává. Ale snažíme se to řešit, přiřadit nováčka k jinému školiteli. Ale chápeme, že to pro něj může být už počáteční zklamání a třeba i důvod odchodu hned ze startu.*“

Kde vnímá slabá místa odpověděl již v rámci první otázky, tedy právě v tom, že si lidé nemusí sednout. Dodává: „*Snažíme se samozřejmě pracovat na způsobu komunikace. Možná by nebylo od věci mít ve firmě člověka, který bude přímo školit. No vidíte, to si rovnou označím a zkusím navrhnout na poradě. Já chápu, že ti chlapi si chtějí odjet svoji cestu a pořád je taky nebaví někomu něco vysvětlovat. Ale samozřejmě za to školení mají příplatky.*“

Na otázku, co by rád na adaptaci nováčků zlepšil nebo jaký by to mělo mít dopad, uvádí: „*Určitě bychom byli rádi, aby nám lidi neodcházeli, když už se něco naučí. Věnujeme tomu čas, spoustu peněz, tak je to pak škoda. Takže asi určitě snížit fluktuaci a zvýšit spokojenost.*“

PŘÍLOHA P III: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Bc. Martina Zapletalová		Projekt zaměřený na řízení adaptace nováčků ve vybrané společnosti		
	Strom cílů (popis)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lepší adaptace nováčků ○ Zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců ○ Snížení fluktuace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Schopnost nového zaměstnance pracovat samostatně 2 týdny po nástupu ○ Zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 10 % oproti roku 2021 ○ Snížení fluktuace zaměstnanců o 4 % do roku 2023 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zpětnovazební rozhovory ○ Dotazník spokojenosti zaměstnanců ○ Statistiky fluktuace 	<p><i>Předpoklady</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Zájem o práci ve vybrané společnosti ○ Chůť spolupracovat a učit se novým věcem ○ Zájem vedení o zlepšení adaptace ○ Zájem ze strany současných zaměstnanců o zlepšení adaptace
Účel	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zlepšení současného adaptačního procesu řidičů a dispečerů 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Spokojenost nováčků/manažerů ○ Snížení stížností/připomínek 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Statistiky společnosti ○ Dotazník 	
Výstupy projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1) Týdenní adaptační plán 2) Zajištění mentora 3) Zpracování přehledu dávkování informací 4) Realizace školení komunikace ve vztahu řidič-dispečer 5) Vytvoření formuláře zpětnovazebních rozhovorů 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zpracovaný adaptační plán do září 2022 ○ Vytvoření pozice mentora do září 2022 ○ Zpracování přehledu dávkování informací do května 2022 ○ Zajištění školení komunikačních dovedností do července 2022 ○ Zpracování šablony zpětnovazebních rozhovorů do května 2022 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Statistiky společnosti ○ Adaptační test ○ Zpětnovazební rozhovory 	

	<p>6) Natočení video návodů pracovních postupů</p> <p>7) Vytvoření závěrečného adaptačního testu</p> <p>8) Vyhodnocení projektu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vytvoření video návodů pracovních postupů do srpna 2022 ○ Vytvoření závěrečného adaptačního dotazníku do 		
Aktivity projektu	<p>Aktivity:</p> <p>1.1 Vytvoření plánu adaptačního kurzu</p> <p>1.2 Schválení adaptačního kurzu</p> <p>2.1 Uskutečnění výběrového řízení na pozici mentor</p> <p>2.2 Výběr a ustanovení mentora</p> <p>3.1 Zpracování přehledu dávkování informací</p> <p>4.1 Školení komunikace ve vztahu řidič-dispečer</p> <p>5.1 Zpracování šablony zpětnovazebních rozhovorů</p> <p>6.1 Natočení video návodů pracovních postupů</p> <p>7.1 Vytvoření závěrečného adaptačního dotazníku</p> <p>7.2 Vyhodnocení adaptačního dotazníku</p> <p>8.1 Celkové vyhodnocení projektu</p>	<p>Zdroje (peníze, lidé):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Finanční prostředky ○ Telefon ○ Počítač ○ Internetové připojení ○ Lidský kapitál 	<p>Časový rámec aktivit:</p> <p>1.1 červen-červenec 2022</p> <p>1.2 červenec 2022</p> <p>2.1 červen 2022</p> <p>2.2 červenec 2022</p> <p>3.1 květen 2022</p> <p>4.1 srpen 2022</p> <p>5.1 květen 2022</p> <p>6.1 červenec-srpen 2022</p> <p>7.1 květen 2022</p> <p>7.2 září 2022</p> <p>8.1 říjen 2022</p>	<p><i>Rizika</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nelogicky vytvořený adaptační kurz ○ Neschválení adaptačního kurzu ○ Nedostatek zájemců o pozici mentor ○ Nezaplnění pracovní pozice mentor ○ Nedostatečně zpracovaný přehled předávání informací ○ Neuskutečnění školení komunikace ○ Nezpracování šablony zpětnovazebních rozhovorů ○ Špatná kvalita natočení video návodů ○ Špatně vytvořený adaptační dotazník ○ Nedostatečné vyhodnocení adaptačního dotazníku ○ Nevyhodnocení celého projektu

PŘÍLOHA P IV: ŠABLONA ZPĚTNOVAZEBNÍCH ROZHovorŮ

Zpětnovazební rozhovor v průběhu procesu adaptace – 5. den		
Jméno a příjmení: Pracovní pozice: Datum:		
		Poznámky:
Úvod	<ul style="list-style-type: none"> - Poděkování - Představení smyslu rozhovoru - Ujasnit délku rozhovoru - Nabídnout vodu či kávu 	
Pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - Spokojenost s pracovním prostředím - Dotaz, zda vše funguje (PC, tiskárna) 	
Mentor	<ul style="list-style-type: none"> - Spokojenost s prací mentora - Dostatek informací - Dotaz, zda nějaká informace chybí/nezazněla? 	
Tým	<ul style="list-style-type: none"> - Přijetí do týmu - Chování kolegů - Pomoc kolegů 	
Plnění úkolů	<ul style="list-style-type: none"> - Ví zaměstnanec, jak dělat požadované úkony? 	
Připomínky ze strany zaměstnance	<ul style="list-style-type: none"> - Návrhy na zlepšení 	
Závěr	<ul style="list-style-type: none"> - Shrnutí rozhovoru - Dohodnutí další schůzky - Poděkování 	

PŘÍLOHA P V: ZÁVĚREČNÝ ADAPTAČNÍ DOTAZNÍK

Závěrečný adaptační dotazník

Jméno a příjmení:

Pracovní pozice:

Datum:

1. Získali jste v průběhu adaptačního týdne všechny potřebné informace k výkonu povolání?
2. Je něco, co Vám v průběhu adaptačního týdne chybělo?
3. Bylo podle Vás na všechno dost času?
4. Je nějaká aktivita, kterou bychom měli vynechat?
5. Jak jste se v průběhu adaptačního týdne cítili?
6. Byl pro Vás adaptační týden přínosný?
7. Je něco, co můžeme na adaptačním týdnu zlepšit?
8. Jak se Vám spolupracovalo s mentorem?
9. Jak k Vám přistupovali kolegové?