

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Proces nástupu a adaptace zaměstnanců

Employee Onboarding Process

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Šikýř Martin, Ph.D.

KREKULOVÁ

VERONIKA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Krekulová Jméno: Veronika Osobní číslo: 460856
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Projektové řízení inovací
Studijní obor: -

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Proces nástupu a adaptace zaměstnanců

Název diplomové práce anglicky:
Employee Onboarding Process

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem DP je analyzovat personální procesy se zaměřením na proces nástupu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti, zhodnotit stávající stav, identifikovat možné nedostatky a navrhnout jejich řešení.
PŘÍNOS: Přínosem DP jsou návrhy na zlepšení nebo změnu procesu nástupu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.
OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část - význam, formy a metody procesu nástupu a adaptace zaměstnanců; (3) Praktická část - představení společnosti, analýza proces nástupu a adaptace zaměstnanců, identifikace nedostatků, návrhy řešení; (4) Závěr.

Seznam doporučené literatury:
(1) ANTHONY, W. P., PERREW, P. L., KACMAR, K. M. Human resource management. Orlando, FL: Dryden, 2006.
(2) ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada, 2015.
(3) BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2018.
(4) ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 30. 11. 2019 Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2021

[Signature] Podpis vedoucí(ho) práce [Signature] Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry [Signature] Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

22.4.2020

Datum převzetí zadání

[Signature]

Podpis studenta(ky)

KREKULOVÁ, Veronika. *Proces nástupu a adaptace zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 13. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady a připomínky, které mi poskytoval během jejího zpracování. Mé poděkování patří také mým kolegům ve společnosti Servind, za poskytnutí informací a vstřícnost během zpracování praktické části této práce. V neposlední řadě patří díky mé rodině a blízkým, a to především mému otci za jeho podporu.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá personálními procesy se zaměřením na proces nástupu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti s cílem zhodnotit stávající stav, identifikovat možné nedostatky a navrhnout jejich řešení. Teoretická část pojednává o personální práci a personálních činnostech s důrazem na proces nástupu a adaptace zaměstnanců. Praktická část obsahuje představení vybrané společnosti, analýzu procesu nástupu a adaptace zaměstnanců, vyhodnocení dotazníkových šetření mezi řadovými a vedoucími zaměstnanci společnosti a návrhy na zlepšení procesu nástupu a adaptace zaměstnanců ve společnosti.

Klíčová slova

Personální činnosti, adaptační program, nástup zaměstnanců, hodnotící pohovor, motivace

Abstract

The diploma thesis concerns with personnel processes with a focus on the onboarding process and adaptation of employees in a chosen company with objective to evaluate the current situation, identify possible shortcomings and propose solutions. The theoretical part concerns with personnel work and personnel activities with emphasis on the process of onboarding and adaptation of employees. The practical part consists of an introduction of the chosen company, analysis of the process of onboarding and adaptation of employees, evaluation of questionnaire surveys among ordinary and senior employees of the company and suggestions for improvement of the process of onboarding and adaptation of employees in the company.

Key words

Personnel activities, adaptation program, employees onboarding, evaluation interview, motivation

Obsah

Úvod	5
1 Personální práce.....	7
1.1 Úkoly personální práce	7
1.2 Personální činnosti	8
1.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst	8
1.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců	8
1.2.3 Přijímání zaměstnanců a adaptace	10
1.2.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců	11
1.2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	13
1.2.6 Ukončování pracovního poměru	15
2 Nástup a adaptace zaměstnanců.....	17
2.1 Nástup zaměstnance	17
2.2 Adaptace zaměstnance	18
2.3 Adaptační program	20
3 Nové trendy v oblasti adaptace.....	23
3.1 Digitalizace	23
3.2 Gamifikace	24
4 Představení společnosti.....	26
4.1 Organizační struktura společnosti	27
4.2 Lidské zdroje a postavení personálního oddělení ve společnosti	27
4.3 Personální procesy ve společnosti	32
4.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců	32
4.3.2 Nástup, adaptace a hodnocení zaměstnanců	38
4.3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	40
4.3.4 Odměňování a motivace zaměstnanců	42
4.3.5 Ukončení pracovního poměru	45
5 Analýza onboardingu a adaptace zaměstnanců ve společnosti....	47
5.1 Dotazníkové šetření	47
5.1.1 Respondenti dotazníkového šetření	48

5.1.2	Výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci	53
5.1.3	Výsledky dotazníkového šetření mezi vedoucími zaměstnanci	67
5.2	Shrnutí dotazníkového šetření	79
6	Návrhy na zlepšení stávajících personálních procesů.....	83
	Závěr	86
	Seznam použité literatury	87
	Elektronické zdroje	88
	Seznam obrázků	89
	Seznam tabulek	91
	Seznam příloh	92

Úvod

Personální práce je nezbytnou součástí každé organizace a její význam stále roste. Lidské zdroje jsou nejcennějším zdrojem organizace, protože umožňují využít ostatní zdroje a pomáhají organizaci dosahovat strategických cílů.

Oslovení, získání a udržení kvalitních lidských zdrojů je klíčové nejen pro personalisty. Organizace kladou vysoké nároky nejen na kvalifikaci a praktické zkušenosti uchazečů, ale i na jejich schopnost adaptace například z pohledu firemní kultury. Bez kvalitního náboru, nástupu a adaptace zaměstnanců je další úspěch prakticky vyloučen. Proces nástupu a adaptace je těžištěm této diplomové práce.

Jednou z klíčových podmínek pro udržení kvalitních zaměstnanců v organizaci je efektivní adaptační proces. Samotná adaptace není v kompetencích pouze personálního oddělení, ale i vedoucích zaměstnanců a dalších zainteresovaných osob, například IT oddělení. Pláňované sladění aktivit všech zúčastněných je klíčem k efektivitě adaptačního procesu.

Správně zvládnutý adaptační proces zajistí, aby nový zaměstnanec v co nejkratší možné době podával očekávaný pracovní výkon a zamezí fluktuaci. Z pohledu nového zaměstnance jej motivuje a přinese pocit sounáležitosti a angažovanosti. S adaptací pracovní se prolíná i adaptace sociální.

Vytvoření a řízení adaptačního procesu je v kompetenci personálního oddělení. K dosažení cílů slouží různé nástroje, klíčovým je adaptační program. Dílčí, ale neméně důležité nástroje jsou například orientační balíček či pravidelný strukturovaný hodnotící pohovor.

Cílem diplomové práce je analyzovat personální procesy se zaměřením na proces nástupu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti, zhodnotit stávající stav, identifikovat možné nedostatky a navrhnout jejich řešení.

Teoretická část vychází z odborné literatury a pojednává o personální práci a personálních činnostech se zaměřením na proces nástupu a adaptace zaměstnanců.

Praktická část obsahuje představení vybrané společnosti, včetně stávajícího stavu lidských zdrojů a personálních procesů ve společnosti, analýzu procesu nástupu a adaptace zaměstnanců ve společnosti, vyhodnocení dotazníkových šetření mezi řadovými a vedoucími zaměstnanci společnosti a návrhy na zlepšení procesu nástupu a adaptace zaměstnanců ve společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Personální práce

Personální práci definuje Koubek (2007, s. 13-14) jako „část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ Dále uvádí, že personální práce, stejně jako personalistika jsou termíny používané v nejobecnější rovině pro oblast řízení organizace nehledě na vývojovou fázi.

Pro srovnání a doplnění pak ještě definice, kterou uvádí Váchal a Pártlová (2008, s. 10), kdy: „Personální práce v podniku se realizuje v určité organizační struktuře, která je závislá na organizačním uspořádání podniku, velikosti a struktuře lidských zdrojů. Je to vymezení hlavních cílů a zásad a naznačení základních postupů v oblasti řízení lidského faktoru v podniku.“

1.1 Úkoly personální práce

Úkolem personální práce je pomocí lidských zdrojů uvést do pohybu materiální a finanční zdroje společnosti, které by samy o sobě byly nevyužitelné. Lidské zdroje jsou v tomto kontextu jakýmsi motorem a jeho pohonnou hmotou jsou zdroje informační (znalosti a dovednosti, respektive schopnosti lidí). Propojení čtyřech zmíněných zdrojů (materiálních, finančních, lidských a informačních) a jejich uvedení do pohybu definuje význam personální práce. (Koubek, 2007, s. 13). Nebo jak uvádí Šikýř (2016, s. 29) úlohou personální práce v pojetí řízení lidských zdrojů je dosahování žádoucího výkonu organizace a plnění jejich strategických cílů pomocí zabezpečování schopných a motivovaných lidí pro organizaci. K naplnění tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti zajišťované manažerem, personalistou či s pomocí externího poskytovatele personálních služeb.

1.2 Personální činnosti

Personální práce v organizaci se realizuje prostřednictvím řady personálních činností, které převážně zabezpečuje personální útvar (Váchal a Pártlová, 2008, s. 10). Personální činnosti jsou výkonnou částí personální práce. Koubek (2007, s. 20-22) rámcově vymezuje následující personální činnosti:

- Vytváření a analýza pracovních míst;
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- Hodnocení pracovníků;
- Ukončování pracovního poměru;
- Odměňování;
- Vzdělávání pracovníků.

Výše uvedenou strukturu reflektuje i členění teoretické části této diplomové práce. Hlavní téma, adaptace zaměstnanců, je pak dále rozvedeno ve druhé kapitole teoretické části a detailně se mu věnuje i část praktická.

1.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Cílem analýzy pracovních míst je poskytnout dostatek informací pro následný popis pracovního místa, určení požadovaných nároků a následné vytvoření kompetenčního profilu. (Kociánová, 2010, s. 42)

Podle Šikýře (2014, s. 52) je vytváření a analýza pracovních míst činnost jejímž cílem je seskupení pracovních úkolů, včetně všech povinností, pravomocí, odpovědností a podmínek do jednotlivých pracovních míst. Cílem je tedy samotný popis daného pracovního místa, jeho specifikace.

Popis autorů se obsahově neliší. Zevrubný popis pracovního místa je považován za klíčový pro další (nejen) personální práci. Zanedbání tohoto základního stavebního kamene přináší v praxi mnoho následných komplikací. Bez jasného popisu všech parametrů pracovního místa prakticky není možné ani najít vhodného uchazeče, natož počítat s jeho adaptací a očekávat od něj měřitelný výkon.

1.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je, slovy Armstronga (2015, s. 272), „proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje.“ zatímco výběr zaměstnanců je „proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání.“ Dále Armstrong (2007, s. 343) popisuje proces získávání a výběru takto: „Obecným cílem

získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů." Armstrong (2007, s. 343-344) dále uvádí, že správné definování požadavků je klíčové také pro proces získávání a výběru. Týká se zjišťování znalostí, dovedností, odborností a dalších požadavků na pracovníka a stejně tak očekávání daného pracovníka tak, aby vše bylo v souladu s obsazovaným pracovním místem, pracovními podmínkami a také firemní kulturou.

Šikýř (2014, s. 56) shrnuje získávání, výběr, přijímání i adaptaci přijatých uchazečů do činnosti obsazování volných pracovních míst. Konkrétněji pak Šikýř (2014, s. 323) uvádí, že výběr zaměstnanců „umožňuje posoudit odbornou způsobilost i rozvojový potenciál uchazečů o zaměstnání a rozhodnout, který z uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci." Právě posouzení uvedeného rozvojového potenciálu je pro následující adaptaci zaměstnance klíčové. Výběr vhodného uchazeče je základem pro další personální práci včetně prvotní adaptace.

Na začátku procesu získávání a výběru je prvotní indukce zájmu uchazečů. Probíhá různými metodami a pomocí různých nástrojů. Například organizace s dobrou pověstí má jistě větší potenciál přilákat více vhodných uchazečů s větším potenciálem pro adaptaci a další rozvoj.

Mnoho různých metod získávání zaměstnanců zmiňují i další autoři. Např. Sakslová (2009, s. 82-84) uvádí kromě obecné inzerce i spolupráci s úřady práce, spolupráci se školami a vzdělávacími institucemi, podnikovou vývěsku a doporučení, samostatné přihlášení uchazeče, veletrhy pracovních příležitostí, agentury práce, dočasné přidělení zaměstnance a využití internetových portálů. Cíl všech metod je však totožný, získání vhodného uchazeče s co nejvyššími adaptačními schopnostmi a rozvojovým potenciálem.

Po získání dostatečného množství uchazečů následuje výběr vhodného uchazeče. Sakslová (2009, s. 84-85) uvádí, že „Úkolem výběru je rozpoznat, který z uchazečů o práci v organizaci bude nejlépe vyhovovat požadavkům nejen příslušného pracovního místa, ale přispěje i ke zlepšení pracovního a sociálního klimatu v organizaci. Výběr zaměstnanců proto musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče."

Na závěr této kapitoly je na místě zmínit, jaké jsou metody výběru zaměstnanců. Ty uvádí mimo jiné také Sakslová (2009, s. 87-89). Jsou to výběrový pohovor (strukturovaný, nestrukturovaný i kombinovaný), testy a dotazníky (psychologické testy, testy fyzické

způsobivosti, speciální testy, například chování v simulovaných situacích), práce ve skupině (společné řešení zadaného problému) a výběr ve středisku neboli assessment centrum. Dvořáková a kol. (2007, s. 142) doplňuje, že pro zvýšení kvality výpovědi uchazečů o zaměstnání je vhodné používat různé kombinace zmíněných metod. Velké množství uvedených metod a jejich kombinací je současně důkazem, že neexistuje jedna obecně použitelná a vždy správná metoda, že i samotnou metodu výběru je nezbytné přizpůsobit mnoha okolnostem, především pracovnímu místu, situaci na pracovním trhu, ale i možnostem samotné organizace včetně jejího personálního oddělení.

1.2.3 Přijímání zaměstnanců a adaptace

Přijímání nového zaměstnance do organizace je velmi důležitý proces pro jeho další působení ve společnosti. Přijímání se netýká pouze prvního dne nástupu, ale i dalšího období adaptace. Od prvního dne obsazení pracovního místa je cílem pomoci novému zaměstnanci se vším, co je pro něj nové a neobvyklé, se vším ho seznámit a vše potřebné ho naučit. Cílem rovněž je v něm ihned zpočátku vzbudit pozitivní dojem ze společnosti, aby mu bylo zřejmé, že se rozhodl správně. Cílem je vést ho k očekávanému pracovnímu výkonu v co nejkratším možném čase. V neposlední řadě je cílem i prevence odchodu nového zaměstnance. Pokud nedojde k naplnění těchto cílů, může dojít ke zvýšení nákladů organizace, například nákladů na hledání nového pracovníka, následně na zaučení, na pokrytí práce v meziobdobí či náklady na opravování chyb v důsledku špatného zaučení. (Armstrong, 2007, s. 395-396)

Přijímání nových zaměstnanců formálně probíhá uzavřením pracovního právního vztahu s uchazečem. Uzavření takového vztahu musí být v souladu se zákoníkem práce, zákon č. 262/2006.

Po přijetí zaměstnance začíná proces jeho adaptace, který by měl probíhat řízeně. Dle Dvořákové a kol. (2007, s. 143) řízená adaptace „znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovaná, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z generace na generaci vedoucích zaměstnanců.“ Dále uvádí, že účelem řízené adaptace je snížení fluktuace zaměstnanců a s tím spojených nákladů, zabránění ztráty na produktivitě a zároveň zvýšení pracovní spokojenosti. To odpovídá výše uvedenému pohledu Armstronga i reálné podnikové praxi.

Adaptaci lze dále rozlišit na formální a neformální, jak uvádí Šikýř (2014, s. 382), podle kterého adaptace obecně spočívá v informování, odborném zapracování a sociálním začlenění. Formální

adaptace je systematická a nápomocný je takzvaný adaptační program, který vede odpovědná osoba. Neformální adaptace je neřízená a čistě pod vlivem sociálního okolí.

Podrobněji se procesem adaptace zabývá násl. kapitola 2. i praktická část této diplomové práce.

1.2.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

„Hodnocení výkonu znamená činnost, která poskytuje pravidelné informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách vč. hledání cest ke zlepšení.“ Takto definuje hodnocení výkonu Sakslová (2009, s. 94). Šikýř (2014, s. 384-385) doplňuje, že hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu. U Armstronga (2007, s. 416-417) nalezneme ještě širší pojetí, kdy řízení pracovního výkonu je komplexní proces, který probíhá nepřetržitě a hledí do budoucna. Manažeři se během řízení pracovního výkonu stávají jakými průvodci, podporovateli zaměstnanců. Hodnocení pracovního výkonu je pouze formální posuzování, které probíhá při pravidelných setkáních (hodnotících pohovorech) za účelem hodnocení pracovníků a manažeři či častěji personalisté zde působí spíše jako soudci. Zaměřují se častěji na kvantitativní cíle než na chování zaměstnanců. Hodnocení pracovního výkonu či pracovníků je často spojováno s odměňováním.

Součástí hodnocení jsou hodnotící pohovory, pro které Armstrong (2007, s. 425-426) definoval takzvaných dvanáct zlatých pravidel:

- Dobře se připravit - hodnotitel musí průběžně během roku zaznamenávat údaje o pracovním výkonu, které při hodnotícím pohovoru může použít a zároveň by měl mít připravený seznam dohodnutých cílů;
- Postupovat podle jasně strukturovaných bodů - hodnotící pohovor vyžaduje dostatek času a je nutné, aby bylo jasně naplánováno včetně prostoru pro závěrečnou diskuzi;
- Vytvořit správnou atmosféru - atmosféra by měla být uvolněná až neformální, aby se hodnocený zaměstnanec odvážil otevřeně vyslovit své pocity a myšlenky;
- Poskytnout dobrou zpětnou vazbu - měla by být založena na faktech a konkrétních příkladech. V žádném případě nesmí být soudem;
- Produktivně využívat čas - nejen hodnocený, ale i hodnotitel potřebuje zpětnou vazbu, zda všechny informace předal srozumitelně, zda zaměstnanci nějaké informace nechybí a případně přijmout návrhy a dojít ke společnému závěru;

- Chválit – hodnotící pohovor musí začít zaslouženou pochvalou a až posléze přistoupit k výtkám, čímž se přispěje již ke zmíněnému vytvoření správné atmosféry;
- Nechat pracovníky mluvit co nejvíce – hodnotitel by měl spíše používat otázky s otevřeným koncem a dát hodnocenému dostatek prostoru;
- Povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení – vhodnými otázkami vyzvat hodnoceného k sebereflexi nad odvedenou prací;
- Zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost pracovníka – hodnotící strana by si měla držet odstup od hodnoceného a držet se faktů, nikoliv dojmů či názorů;
- Povzbuzovat k analytickému přístupu – toto pravidlo má do hodnotícího pohovoru přinést otázku „proč?“. Nestačí uvést pozitiva a negativa vykonávané práce, ale i důvody;
- Nedopustit se neočekávané kritiky – cílem je držet se pozorovaných událostí;
- Dohodnout měřitelné cíle a plán postupu na další období – toto pravidlo napomůže ukončit pohovor v pozitivním duchu.

Hodnocení pracovníků se ale neomezuje jen na hodnotící pohovory. Existuje mnoho různých metod a přístupů z nichž některé uvádí např. Dvořáková a kol. (2007, s. 263) v základním dělení na metody orientované na odvedený pracovní výkon (řízení podle stanovených cílů, srovnání se standardním pracovní výkonem, hodnotící dotazník, hodnotící stupnice, metoda kritických případů) a metody orientované na budoucnost (sebehodnocení, assessment centre, 360° zpětná vazba). Tabulka 1 uvádí příklad hodnotícího dotazníku. Tabulka 2 uvádí příklad bodovací stupnice.

Tabulka 1 Příklad hodnotícího pohovoru

Charakteristiky pracovního jednání	Plně souhlasí	souhlasí	neutrální	nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí
Schopný získat Potřebné informace					
K práci potřebuje mnoho podrobných instrukcí					
Schopný zpracovat výsledky rozboru pomocí Wordu, Excelu a PowerPointu					

Zdroj: Dvořáková a kol., 2007, s. 264

Tabulka 2 Příklad bodovací stupnice

Kritéria hodnocení	Stupeň plnění				
	Nedosta- tečný (1)	Uspoko- jivý (2)	Dobrý (3)	Velmi dobrý (4)	Výborný (5)
Kvalita práce					
Spolehlivost					
Iniciativa					
Spolupráce s ko- legy					
Dodržování pra- covní doby					
Celkem =+++++

Zdroj: Dvořáková a kol., 2007, s. 266

Z širšího pohledu na hodnocení pracovního výkonu je patrná provázanost s odměňováním zaměstnanců. Tradiční přístupy k odměňování se týkají mezd či platů, tedy peněžní odměny. Modernější přístupy vycházejí i z nefinančních odměň a výhod, tedy nepeněžní odměny hmotné i nehmotné. Zaměstnanci jsou odměňováni za pracovní výkony. Avšak cílem odměňování je i přilákání a získání potřebných zaměstnanců, udržení zaměstnanců, motivování zaměstnanců, ale také vybalancování finančního ohodnocení a skutečné hodnoty práce. Odměňování v podnikatelské sféře je dáno zákoníkem práce, částí šestou, avšak vliv státu je v tomto případě velmi omezen. Zpravidla jsou v podnikatelské sféře používány smluvní mzdy. (Sakslová, 2009, s. 101-102). V podstatě identické dělení odměň najdeme i u Armstronga (2007, s. 527), který hovoří o celkové odměně jako o celkové hmotné odměně (tzv. transakční odměny - peněžní odměny, základní mzdy, zásluhové odměny a zaměstnanecké výhody) a nepeněžní/vnitřní odměně (tzv. relační odměny - vzdělávání, rozvoj, zkušeností z práce). Odměny dále rozděluje na individuální a společné, kdy například peněžní odměny (základní mzda, peněžní bonusy, podíly na zisku apod.) jsou transakční individuální odměny, zatímco zaměstnanecké výhody (dovolená, zdravotní péče, flexibilita apod.) jsou transakční společné odměny. Vzdělávání a rozvoj je odměnou relační individuální. Pracovní prostředí (styl a kvalita vedení, uznání, kvalita pracovního života apod.) je relační odměnou společnou.

1.2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců definuje Dvořáková a kol. (2007, s. 286) následovně „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří

hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako celku. Slouží tak permanentnímu zajišťování schopností, které jsou v organizaci zapotřebí pro vykonávání stávajících, popř. budoucích prací.“

V dnešní dynamické době, kdy stále vznikají nové technologie, naše znalosti a dovednosti stále častěji nedostačují potřebám trhu. Úspěch organizací a jejich konkurenceschopnost je stále více založena na jejich flexibilitě, možnosti přizpůsobovat se a schopnostech následovat poslední trendy nebo se přímo na vytváření trendu podílet. Základním kamenem takového úspěchu organizace jsou lidské zdroje. Lidé však samy o sobě často nejsou flexibilní, ani ochotní se změnám přizpůsobovat. Je úkolem organizace, přesněji cílem personální práce, aby o zaměstnance pečovala, jejich schopnosti formovala a rozvíjela. V dnešní společnosti již nestačí přijmout zaměstnance s odpovídajícím vzděláním k jeho oboru a následně ho zaškolit v novém zaměstnání. V dnešní době je žádoucí, aby se zaměstnanci vzdělávali a rozvíjeli celoživotně. Cílem personální práce je zaměstnance vzdělávat, formovat a rozvíjet tím směrem, aby byli schopni pružně reagovat na změny, akceptovat je a podporovat je. (Koubek, 2007, s. 252)

Slovy Armstronga (2007. s. 461) pak je „Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.“

Tři oblasti formování pracovních schopností člověka uvádí Koubek (2007, s. 254-258) - oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti). Oblast odborného vzdělávání dále rozděluje na několik vzdělávacích aktivit - základní přípravu na povolání, orientaci, doškolení (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikace) a profesní rehabilitaci. Ne všechny z těchto vzdělávacích aktivit a oblastí jsou ale součástí vzdělávání zaměstnanců přímo v organizaci. Vzdělávání zaměstnanců v organizaci se netýká oblastí všeobecného vzdělávání a základní přípravy na povolání.

Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce rozděluje Kociánová (2010, s. 170-171) jako metody tzv. „on the job“, konkrétně na instruktáž, asistování, pověření úkolem, koučování, mentoring, konzultování, rotace práce a pracovní porady. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště, to znamená mimo pracovní činnost neboli „off the job“, které se využívají v organizaci i mimo ni, zahrnuje přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, brainstorming, workshop, simulaci, hraní rolí. Na závěr zmiňuje speciální

vzdělávací a rozvojové aktivity e-learning, outdoorové programy a trainee či adaptační programy. Armstrong (2007, s. 474) dále uvádí, že rozvojové aktivity založené čistě na vzdělávání (vzdělávání/výcvik, seminář apod.) mají pouze 10% účinnost. Aktivity založené na vztazích (leadership, zpětná vazba, koučování apod.) mají 20% účinnost a vzdělávací aktivity založené na zkušenostech (hraní rolí, pověřování úkolem, rotace práce apod.) mají až 70% účinnost.

Tři přístupy k podnikovému vzdělávání popisuje Tureckiová (2004, s. 89). Nejjednodušší přístup vychází z aktuální potřeby jednotlivců či organizace. Ve skutečnosti nemá přímo vzdělávací efekt spíše jen vede k odstranění rozdílu mezi potřebou a reálným stavem. Jedná se o prosté organizování jednotlivých vzdělávacích akcí. Aby bylo vzdělávání a rozvoj efektivní a naplnilo očekávané krátkodobé i dlouhodobé potřeby organizace je důležité k této personální činnosti přistupovat systematicky. Systematický přístup znamená, že strategie vzdělávání je v souladu a úzce propojená s podnikovou a personální strategií. Nejpokročilejší je pak přístup či koncepce takzvané učící se organizace. Učící se organizace je komplexním modelem vzdělávání a rozvoje lidí. V učící se organizaci dochází k vědomému učení organizace mimo jiné na základě řízení příležitostí a rizik, zaměstnanci se učí, jak se učit. Organizaci k tomu ve značné míře napomáhají i moderní technologie. Zejména ovšem existují jasně definované procesy, které všem členům organizace umožňují si znalosti osvojovat, předávat a využívat je. Takové procesy může organizace definovat například pomocí tzv. programů vzdělávání.

1.2.6 Ukončování pracovního poměru

Ukončování pracovního poměru definuje Kociánová (2010, s. 191) takto: „Ukončování pracovního poměru je možné z důvodu rezignace pracovníka, propouštění pracovníka, z důvodu penzionování či úmrtí. Tyto způsoby ukončení pracovního poměru jsou trvalé. Dalšími možnými odchody pracovníků jsou dočasné odchody, např. na mateřskou dovolenou, do veřejných funkcí, do škol, na dlouhodobé stáže apod.“

Způsoby skončení pracovního poměru taxativně vymezuje Zákoník práce hlava IV § 48:

- a) dohodou,
- b) výpovědí (danou zaměstnancem nebo zaměstnavatelem),
- c) okamžitým zrušením (zaměstnancem nebo zaměstnavatelem),
- d) zrušením ve zkušební době.

Dále je definováno skončení pracovního poměru na dobu určitou uplynutím sjednané doby a skončení pracovního poměru cizince nebo

fyzické osoby bez státní příslušnosti. Zánik pracovního poměru v případě smrti zaměstnance nebo zaměstnavatele upravuje § 342 odst. 1 téhož zákona. Zákonem je dále definován zákaz výpovědi dané zaměstnavatelem (například, je-li zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným), hromadné propouštění, nárok zaměstnance na odstupné, důvody neplatnosti rozvázání pracovního poměru nebo možnosti odvolání vedoucího zaměstnance z pracovního místa.

Ukončování pracovního poměru a obecně odchody zaměstnanců z organizace mohou být často nákladné a problematické (zejména pro zaměstnavatele). Odchody zaměstnanců je nutné měřit a zároveň počítat náklady s tím spojené pro predikci ztrát organizace. Je nutné analyzovat příčiny všech odchodů, aby bylo možné případné problémy řešit a snažit se jim předcházet. Existuje několik vzorců k měření odchodů zaměstnanců, například míra odchodů zaměstnanců, index stability či míra přežití. (Armstrong, 2015, s. 300-302)

Na závěr je nutné zmínit, že ač je ukončování pracovního poměru personální činností, jsou to především sami vedoucí pracovníci, kdo v tomto případě uplatňuje své pravomoci (pokud dochází k ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnavatele). Právě vedoucí pracovníci totiž rozhodují nejen o výběru nového zaměstnance do svého týmu, ale i o propouštění a do jisté míry i o případném penzionování zaměstnance. Stejně jako u všech ostatních personálních činností, personální útvar také v tomto případě zajišťuje administrativu spojenou s ukončováním pracovního poměru. Dohlíží na hladký průběh celého procesu a zároveň sleduje, aby byl celý proces v souladu s platnými zákony a předpisy. (Koubek, 2007, s. 250-251)

2 Nástup a adaptace zaměstnanců

Tato kapitola se podrobněji zabývá procesy nástupu a adaptace zaměstnanců, které jsou vymezeny v kapitole 1.2.3 a které jsou předmětem praktické části diplomové práce.

Poté, co došlo k akceptaci pracovní nabídky uchazečem, přichází na řadu mnoho procedur, které končí dnem vlastního nástupu do zaměstnání. Dříve, než dojde k samotnému nástupu zaměstnance, může uplynout velmi dlouhá doba, až 3 měsíce. V tomto meziobdobí je velmi důležité, aby byla organizace s daným uchazečem stále v kontaktu, například jej zvala na otevřené porady či jiné firemní akce. Jedná se o rizikové období, kdy si uchazeč může přijetí nabídky rozmyslet, může se rozhodnout pro jinou nabídku apod. Cílem organizace je uchazeče takzvaně vtáhnout do hry již v tomto meziobdobí a nahlížet na něj stejně jako na proces adaptace, tedy systematicky (Hroník, 2007, s. 335).

2.1 Nástup zaměstnance

Nástup a jednotlivé kroky uvedení na pracoviště popisuje Koubek (2007, s. 189–191). Nástup či uvedení na pracoviště by mělo být čistě v kompetencích personálního útvaru. Prvním a jedním z nejdůležitějších kroků je podepsání pracovní smlouvy na základě které bude nový zaměstnanec vykonávat sjednanou práci. Nejčastěji mají organizace vypracovanou standardizovanou podobu smlouvy pro všechny (nebo i pro jednotlivé) kategorie zaměstnanců. Následuje podpis dalších nezbytných formalit. Zpravidla se jedná o vytvoření osobní karty za účelem personální evidence, mzdový výměr, náplně práce, předání lékařské prohlídky, údajů o dosaženém nejvyšším vzdělání, veškerých iniciál (datum a místo narození, adresy trvalého i přechodného bydliště, státní příslušnost, rodné číslo apod.) a tak dále. Rozsah těchto údajů závisí na potřebách dané organizace.

Následuje krok uvedení na pracoviště, kdy je povinností personálního útvaru nového zaměstnance formálně předat nadřízenému pracovníkovi. Na této situaci nic nemění fakt, že se pravděpodobně již setkali u pohovoru. Vedoucí zaměstnanec seznámí svého podřízeného s právy a povinnostmi, s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, a především se zaměří na detailní informace související s daným pracovním místem, ale případně i oddělením a organizací obecně. Bezprostředně poté dochází k seznamování s kolegy, což je také v kompetenci nadřízeného.

V případě nutnosti dalšího zaškolení, je nezbytné novému zaměstnanci přidělit kolegu, který zastane roli instruktora či školitele (může jím být i přímý nadřízený). Úkolem zaměstnance pověřeného rolí školitele či instruktora je provést nového zaměstnance prvním obdobím. Pomoc může být jednorázová nebo se může jednat o dlouhodobější zaškolování a kontrolování jeho práce.

Nezbytnou součástí prvního pracovního (nástupního) dne je předání veškerého vybavení a přidělení konkrétního (kompletního) pracovního místa. Předání pracovních pomůcek probíhá zpravidla postupně, po částech, což zvyšuje pro nového zaměstnance přehlednost. První pracovní den přichází zpravidla i přidělení prvních pracovních úkolů.

2.2 Adaptace zaměstnance

Adaptace v obecném smyslu je proces přizpůsobení organismu okolním podmínkám a jiným faktorům. Adaptace v pracovním prostředí tedy zákonitě znamená přizpůsobování se nárokům, podmínkám a požadavkům pracovní činnosti a pracovního místa. V pracovním prostředí dochází také k adaptaci sociální, která je neméně důležitá. Adaptací sociální na pracovišti je myšleno přizpůsobení se a začlenění do sociálních vztahů, ne pouze do jednotlivých skupin, ale celkově do kultury organizace. (Sakslová, 2009, s. 90-91)

Hlavním cílem procesu adaptace z hlediska podniku je dle Váchala (2008, s. 32-33) zvyšování efektivnosti nového zaměstnance, aby v co nejkratší možné době podával plnohodnotný pracovní výkon a zvyšování stability jednotlivých pracovních skupin, jinak řečeno zamezení fluktuace. Pro naplnění cíle je nutné sledovat různé faktory jako jsou technické vybavení pracoviště, způsob organizování práce a styl řízení, sociální vztahy na pracovišti, a především ochotu vedoucích zaměstnanců i dalších zainteresovaných stran věnovat čas a adaptační proces systematicky řídit. Hroník (2007, s. 336) doplňuje, že dobře zvládnutý adaptační proces nesplní pouze cíl co nejrychlejšího zařazení pracovníka do pracovního režimu, který přinese plnohodnotný pracovní výkon, ale také pracovníkovi umožní pohled na sebe samotného, jak vnímá své postavení v rámci organizace. Efektivní adaptační proces může pracovníka motivovat, přinést pocit sounáležitosti s organizací, v opačném případě dovést až k rychlému odchodu z organizace.

Z pohledu adaptace je důležitým pojmem tzv. orientace pracovníků, kterou definuje Koubek (2007, s. 92) jako „důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají

usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně." Sakslová (2009, s. 90) rozlišuje orientaci do tří oblastí:

- Celopodniková orientace - zaměstnanec je seznámen s obecnými informacemi o organizaci zpravidla společnými pro všechny pracovní místa. Například týkající se cílů, strategie, informačního systému, odměňování apod.;
- Útvarová orientace - zaměstnanec je seznámen s pracovištěm, oddělením či týmem, ve kterém je pracovní místo obsazované. Seznamování probíhá se strukturou pracoviště, jeho cíli i spolupracovníky;
- Orientace na pracovní místo - zaměstnanec je seznámen s detaily jeho práce, pracovní dobou, s normami pracovního výkonu, včetně předání nezbytných pracovních pomůcek.

Orientaci je nutné vědomě řídit. Součástí procesu orientace je poskytování informací a materiálů, pohovory s nadřízenými, kolegy i specialisty či rotace práce (Sakslová, 2009, s. 90). Koubek (2007, s. 192) doplňuje, že formální průběh orientace nového zaměstnance zajišťuje personální oddělení ve spolupráci s přímým nadřízeným a neformální až spontánní část je zajištěna kolegy, avšak tato část je stejně neopomenutelná a mnohdy i podstatnější.

Cílem orientace nového zaměstnance je jeho co nejrychlejší zařazení do pracovního režimu. Smyslem je zkrácení doby adaptace, a především zkrácení doby, kdy nový zaměstnanec nepodává stoprocentní požadovaný výkon. V procesu orientace převažuje vzdělávací charakter, kdy již osvojené pracovní schopnosti nového zaměstnance jsou přeformovány na požadavky nové organizace. K přeformování dochází pomocí informování o pracovních postupech, o technice, o možnostech dalšího vzdělávání apod. Je nezbytně nutné, aby orientace byla řízena na základě stanoveného časového plánu a v průběhu procesu docházelo k pravidelnému hodnocení pracovníka. (Koubek, 2007, s. 192-200)

Ideálním je vytvoření takzvaného orientačního balíčku pro nového zaměstnance. Takový soubor informací slouží pro zopakování a doplnění všech řečených informací, zaměstnanec se k nim může pohodlně vracet a v klidu je studovat třeba i z pohodlí domova. V České republice doposud není orientaci nového zaměstnance na pracovišti věnována dostatečná pozornost a proces bývá spíše intuitivní a často závislí především na spolupracovnících. Koubek (2007, s. 194-195) se pokusil převzít doporučení z USA a vyjmenoval seznam položek, které by měl v obecné rovině obsahovat každý orientační balíček

připravený pro nového zaměstnance. Seznam položek orientačního balíčku vyjmenovává takto:

- „Současné organizační schéma organizace;
- Perspektivní (projektované) organizační schéma organizace;
- Plán (mapa) organizace a jejího zařízení;
- Klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci a/nebo příslušné zaměstnání (pracovní místo);
- Příručka informující o politice organizace;
- Kopie kolektivní smlouvy;
- Materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech a příslušného pracovního místa;
- Seznam podnikových svátků (volných dnů);
- Seznam zaměstnaneckých výhod organizace (popřípadě jednotlivá menu tzv. kafetérie systému zaměstnaneckých výhod);
- Kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení;
- Kopie jiných formulářů používaných pracovníky;
- Přehled možností vzdělávání v organizaci;
- Zdroje informací (různé informační přehledy);
- Detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod;
- Ukázka každé z důležitých publikací (novin) organizace;
- Telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla (policie, hasiči aj.);
- Informace o pojištění pracovníků.“

2.3 Adaptační program

Adaptační program jako nástroj může pomoci standardizovat proces adaptace. Adaptační program poskytuje celopodnikovou orientaci všem nově nastupujícím zaměstnancům. Tato rámcová orientace je především v kompetencích personálního útvaru, který předává nejvíce základních informací. Část adaptačního programu poskytuje specifičtější orientaci již konkrétním skupinám zaměstnancům. Tato podrobnější část je v kompetencích vedoucích zaměstnanců, kteří zpracovávají individuální plány adaptace. (Dvořáková a kol., 2007, s. 143-144)

Šikýř (2016, s. 439-444) doplňuje, že adaptační program je forma formální adaptace. Personální útvar či jiný pověřený zaměstnanec musí přesně informovat nového zaměstnance o cílech a zásadách organizace, o vnitřních předpisech, pracovním řádu a předpisech BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), o pracovních postupech, požadavcích a podmínkách výkonu práce, o systému hodnocení,

odměňování a možnostech dalšího rozvoje a vzdělávání a tak dále. Informování může probíhat ústně anebo písemně. Vedoucí pracovník či jiný odborný pracovník musí nového zaměstnance odborně zapracovat. Adaptační program musí zajistit i sociální začlenění, které zajišťuje vedoucí zaměstnanec s pomocí kolegů daného týmu. Adaptační program začíná dnem nástupu a končí rozhodnutím vedoucího zaměstnance (například v den uplynutím zkušební doby). Nezbytnou součástí adaptačního programu je formální i neformální hodnocení ze strany vedoucího zaměstnance, o kterém je pojednáno v kapitole 1.2.4.

Armstrong (2007, s. 397–398) zmiňuje v souvislosti s adaptačním programem příručku pracovníka, která slouží pro předání všech potřebných informací a pravidel. Příručka musí obsahovat vše podstatné, ale zároveň by měla být stručná, jasná a přehledná. Armstrong do příručky zahrnuje následující body:

- „stručná charakteristika podniku – jeho historie, výrobky, organizace a vedení;
- Základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, podnikový důchod, pojištění;
- Odměňování – mzdové/platové třídy a tarify, kdy se vyplácejí mzdy a platy a jak, srážky ze mzdy či platu a další otázky;
- Nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky;
- Udělování volna;
- Podniková pravidla;
- Disciplinární postupy;
- Postupy pro přiznávání kvalifikace;
- Postup při stížnostech;
- Postup při povyšování pracovníků;
- Odborové záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů;
- Možnosti vzdělávání a výcviku;
- Otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce;
- Zdravotní péče a první pomoc;
- Možnosti stravování a občerstvení;
- Sociální program a péče o pracovníky;
- Pravidla pro telefonování a korespondování;
- Pravidla pro používání elektronické pošty (e-mailu);
- Cestovné a diety.“

Příručka může být připravena v jakékoliv formě a ideálně tak, aby ji mohl mít nový zaměstnanec kdykoliv k dispozici. Příručka pracovníka volně navazuje na již zmíněný orientační balíček uvedený v kapitole 2.2. V obou případech se jedná o stejný systematický přístup, avšak v jiné fázi procesu. Přestože podniková praxe od sebe

mnohdy nerozeznává orientaci a adaptaci, ale spíše tyto procesy vnímá jako jeden.

3 Nové trendy v oblasti adaptace

Adaptace je v dnešní době stále často opomíjeným procesem. Ve skutečnosti jsou ale schopní lidé příliš vzácní a měl by jim tedy být věnován dostatek času. Následování aktuálních trendů hraje čím dál důležitější roli i v adaptačním procesu. Správné nastartování nového zaměstnance je dvanáctým pravidlem Tracyho (2015, s. 83-85). Tracy uvádí, že zpočátku investovaný čas se v následujících měsících vrátí v podobě vysoké produktivity a výkonnosti. Nový zaměstnanec potřebuje péči od prvního dne ve společnosti. Klíčové je vysvětlení, čím se společnost zabývá a proč jsou její výrobky a služby cenné. Je důležité, aby nový zaměstnanec co nejdříve následoval cíle, hodnoty a vize společnosti. Nesmí však být zmiňována pouze obecná fakta o organizaci, ale hlavně to, proč je nový zaměstnanec klíčový pro organizaci. Nový zaměstnanec se ve společnosti musí cítit ideálně jako doma, musí cítit, že je o něj zájem a je vítaný. V případě, že vedoucí zaměstnanec nemá dostatek času, který by novému zaměstnanci věnoval, musí pověřit jiného kolegu/kolegy, kteří mu pomohou a prvním obdobím ho provedou.

3.1 Digitalizace

V dnešním světě, který prochází masivní digitalizací, existuje stále více nástrojů, které mohou nejen proces adaptace společností i zaměstnancům zefektivnit a současně i zpříjemnit. Stále více oblíbené jsou platformy jako je Facebook, Instagram, LinkedIn. Video obsah pomalu přechází do virtuální reality, a to v různých oblastech, nejen ve vědě či výzkumu, ale také ve vzdělávání (podnikové a odborné nevyjímaje). Na řadu přichází umělá inteligence, i ta dokáže pomoci nejenom s učením, když sama dokáže simulovat chování v reálném světě. Fenomén digitalizace s sebou přináší i trend v adaptaci zaměstnanců zvaný gamifikace. (www.conectio.eu)

V souvislosti s digitalizací se objevuje i pojem „digitální HR“. Dávno je běžné, že marketingové či obchodní oddělení prezentuje svůj produkt. Cílem digitálního HR je umět prezentovat ten svůj natolik, aby nadchnul a přilákal mnoho schopných a kvalitních uchazečů. Vyděšení inzerátu a čekání na příchozí životopisy a motivační dopisy přestává být dostačující. Ani následující nábor není výhrou ani zárukou, že uchazeč ve společnosti zůstane. Na prevenci fluktuace se z velké části podílí už kvalitně nastavený adaptační proces. Adaptační proces zpracovaný pomocí chytrého nástroje, například

onboardingové aplikace, má v současné době mnohem lepší výsledky než postupy tradiční. (www.hrnwes.cz)

3.2 Gamifikace

Gamifikace se jako nový trend v posledních letech stále více dostává do povědomí firem všech velikostí, a to především v souvislosti s personálními útvary a marketingem. Slouží k oživení různých personálních procesů v organizaci pomocí propojení simulované reality s hrou. Gamifikace je užitečná v náboru, při onboardingu, jinak řečeno při adaptaci, při vzdělávání a rozvoji či pro zvýšení efektivity a výkonu stávajících zaměstnanců. Do běžných personálních procesů, o kterých pojednávala teoretická část této práce přináší gamifikace herní prvky, vzbuzuje emoce a stává se tak pro uživatele atraktivnější a zároveň motivující. Ne nadarmo Jan Amos Komenský prosazoval zásady škola hrou. Mnoho organizací může dnes sebevědomě parafrázovat práce hrou. Nesmíme však zaměňovat gamifikaci s běžnou počítačovou hrou. Cílem gamifikace není uživatele zabavit, ale motivovat. Gamifikace se stává populární především v souvislosti s nástupem nových, mladých generací. Hovoří se o mileniálech, generacích X, Y i Z. Na mladé lidi již neplatí tvrdá ruka ani rutina, ale technologie, které jsou jim vlastní. Gamifikace může být efektivní pouze tehdy, pokud má (stejně jako tradiční metody) měřitelné výstupy a je modifikovaná pro potřeby dané společnosti. (www.alacard.cz)

Zjednodušeně řečeno, pokud je ve společnosti více zaměstnanců, kteří pracují off-line je možné gamifikaci adaptace přirovnat k příručce pracovníka z kapitoly 2.3.1. Manuál může být v tištěné i on-line podobě, ve které jej možné ho gamifikovat.

Schopnější organizace si vyvinou aplikace vlastními silami, ostatním může v České republice pomoci několik společností, které se problematikou gamifikace zabývají. Jsou to například společnost Court of Moravia či DEVELOR. U našich slovenských sousedů se gamifikací zabývají například Luducrafts. Ze strany zaměstnavatelů jdou směrem digitálního HR a gamifikace společnosti jako Innogy, Roche, KPMG či L'Oreál.

V závěru stojí za zmínku takzvaní chatboti. Chatbot je chatovací robot, který dokáže zodpovídat jednoduché otázky v reálném čase. Personálním útvarům chatbot ulevuje od rutinní práce. Prozatím se využívá spíše pro předvýběr uchazečů (www.umelaintelligence.forbes.cz), ale v budoucnu naleznou uplatnění jistě i v dalších oblastech personální práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část zkoumá personální procesy ve společnosti Servind s.r.o., se zaměřením na proces nástupu a adaptace zaměstnanců (takzvaného onboarding) a na proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Cílem je identifikovat případné nedostatky a navrhnout jejich odstranění či řešení.

Praktická část je zpracována s využitím interních materiálů společnosti, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti, strukturovaného rozhovoru s managementem společnosti a hlavní personalistkou, jakož i osobních zkušeností autorky, která ve společnosti pracuje jako HR asistentka již druhým rokem. Získané informace jsou základem analýzy současného stavu zmíněných personálních procesů, jejich porovnání s teoretickými přístupy a následného návrhu konkrétních doporučení.

4 Představení společnosti

Společnost SERVIND s.r.o. (dále jen Servind) působí na trhu od roku 1992 především v oblasti autoopravárenství, dále také v automobilovém, strojírenském a dřevařském průmyslu. Produktové portfolio se skládá z kompletního sortimentu lakovacích a nátěrových materiálů, brusiva, spotřebního materiálu, olejů, maziv a veškerého vybavení, nářadí a technologií pro lakovny a karosárny.

Servind svým zákazníkům nenabízí pouze komplexní dodávky z jednoho místa, ale také profesionální technickou podporu, poradenství a zákaznická školení ve vlastních lakařských a karosářských tréninkových centrech, na které je společnost právem hrdá. Servind se řadí mezi nejmodernější společnosti svého druhu ve střední a východní Evropě.

Obchodní společnost Servind řídí veškerou svoji činnost ze svého sídla v Tuchoměřicích u Prahy, kam se přestěhovala v roce 2012 u příležitosti 20. výročí svého vzniku ze Střešovic. Současně má další provozovnu v Brně. Tato provozovna rovněž disponuje kompletním administrativním, skladovým i technickým zázemím a svou činností pokrývá region Moravy. Součástí organizace je také dceřiná společnost SERVIND SLOVAKIA s.r.o. v Ilavě, která zastřešuje obchodní činnosti na Slovensku.

4.1 Organizační struktura společnosti

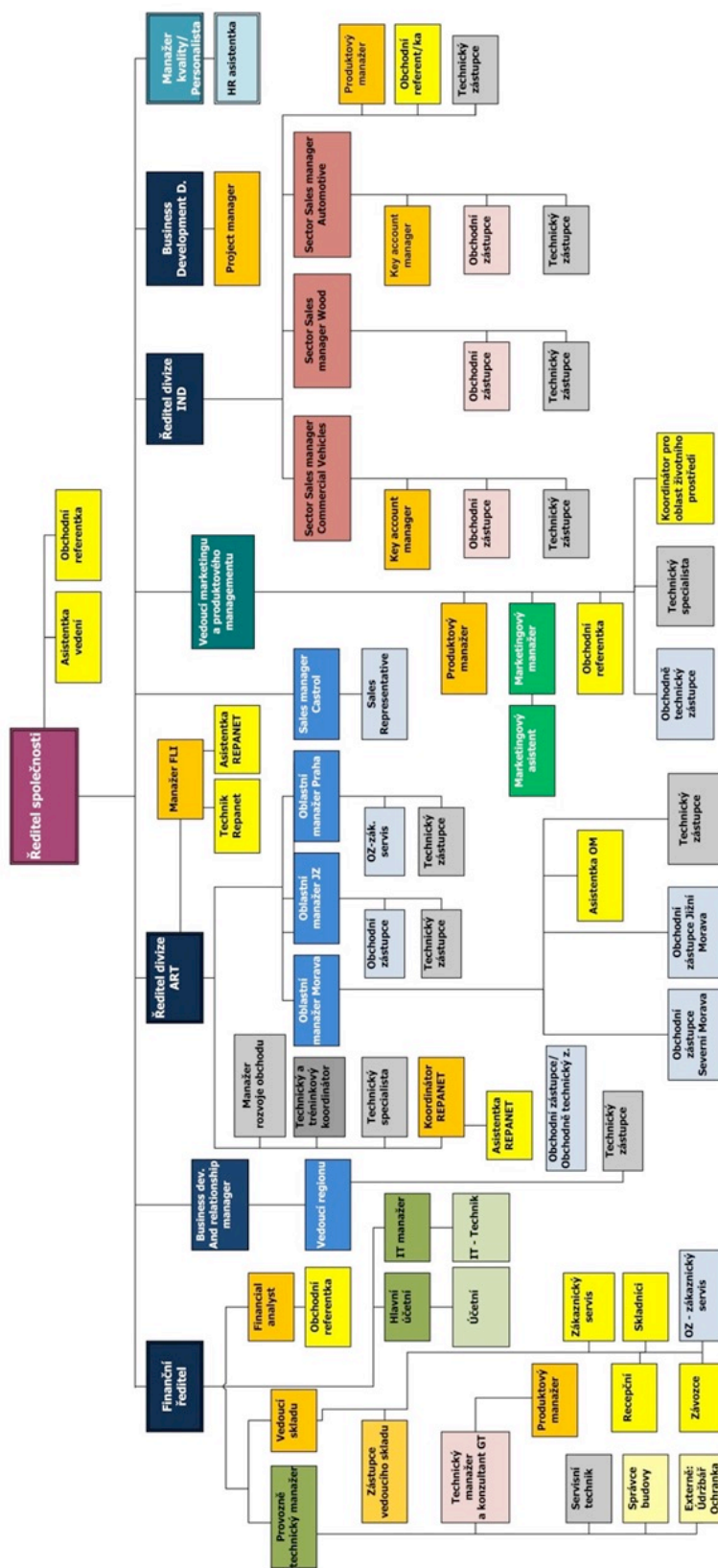
Společnost Servind je uspořádána do maticové organizační struktury (viz obr. 1). Základním stavebním kamenem je klasická vertikální liniová struktura, které asistují horizontální úrovně. Personální oddělení podléhá přímo řediteli společnosti, stejně jako dva ředitelé divizí, dva manažeři rozvoje obchodu a vedoucí marketingu a produktového managementu. Vyobrazené organizační schéma zahrnuje lidské zdroje na pobočce v Brně, nikoliv ale dceřiné společnosti na Slovensku.

Dceřiná společnost Servind Slovakia je poměrně autonomní jednotkou, která pouze přejímá procesy již ověřené a zavedené v České republice. Konkrétně, pokud jde o lidské zdroje, má pobočka na Slovensku přibližně 25 zaměstnanců a funguje bez vlastního personálního oddělení. Nábor nového zaměstnance probíhá přibližně jedenkrát za rok a vždy si jej zajišťuje přímý nadřízený daného pracovního místa.

4.2 Lidské zdroje a postavení personálního oddělení ve společnosti

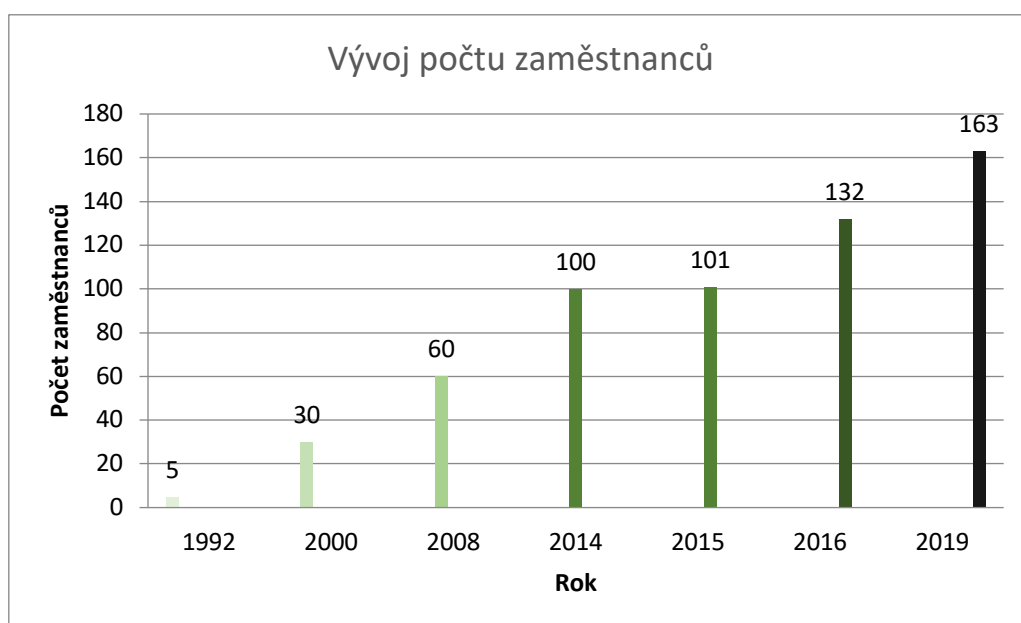
Personální oddělení ve společnosti Servind je přímo podřízeno jednatelem společnosti. Samo oddělení se skládá ze dvou zaměstnanců, hlavního personalisty, který je zároveň manažerem kvality, a jeho asistenta (zkrácený úvazek). Toto oddělení pečuje o 163 zaměstnanců v Tuchoměřicích a Brně (k 1.8.2019). Pobočka na Slovensku řídí své lidské zdroje autonomně pouze s přejetými procesy a bez pomoci personálního oddělení.

Zajímavé je nahlédnout i do historie společnosti na vývoj počtu zaměstnanců. Společně s rostoucím obrátem společnosti stoupá počet zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců byl lineární až do roku 2015, kdy se růst v průměru držel na čtyřech zaměstnancích za rok. Razantní změna nastala v roce 2016, s nástupem nového jednatele společnosti, kdy počet zaměstnanců vzrostl o třicet (31 %) během jednoho roku. I když se tato práce nezabývá ekonomikou podniku, považují za vhodné doplnit, že s uvedeným růstem počtu zaměstnanců šlo ruku v ruce i zvýšení zisku meziročně o více než 12 miliónů korun českých (20 %). Obrát v tomto roce stoupl o 14,5 %.



Obrázek 1 Organizační schéma společnosti Servind
 Zdroj: interní materiály společnosti, 2019

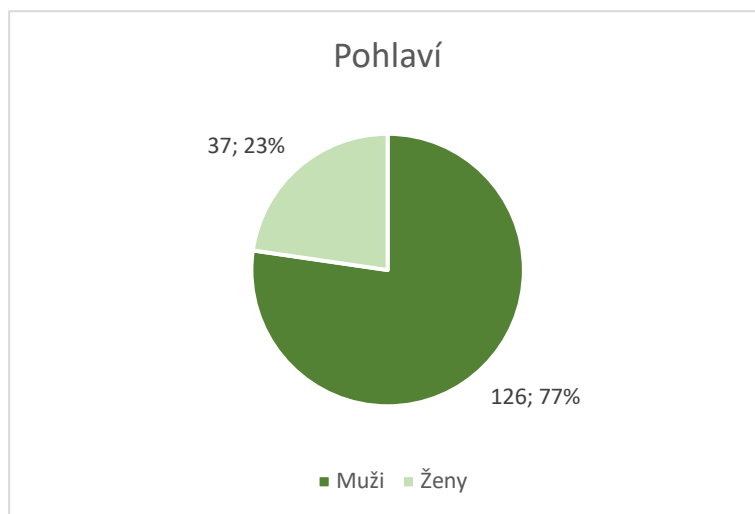
Zdrojem doplňujících informací o uvedené změně přístupu managementu je hlavní personalistka, která je ve firmě zaměstnána již od roku 2010. Změnu přístupu (odlišnou vizi obou generálních ředitelů) lze spatřit i ve stylu vedení zaměstnanců. Strategie prvního z nich byla přijímat minimum zaměstnanců, spíše nevytvářet nové pozice s cílem udržení rodinné atmosféry, kde se všichni navzájem dobře znají. Vize stávajícího ředitele je zcela odlišná. Prioritou jsou rostoucí obchodní výsledky a celkový růst společnosti i v dalších směrech. Tento přístup s sebou přináší nové výzvy i v personální oblasti. Zaměstnanci se začínají separovat dle jednotlivých oddělení, personální administrativa v rovině MS Office a tištěných formulářů přestává být dostačující atd.



Obrázek 2 Vývoj počtu zaměstnanců od založení společnosti po současnost
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2019

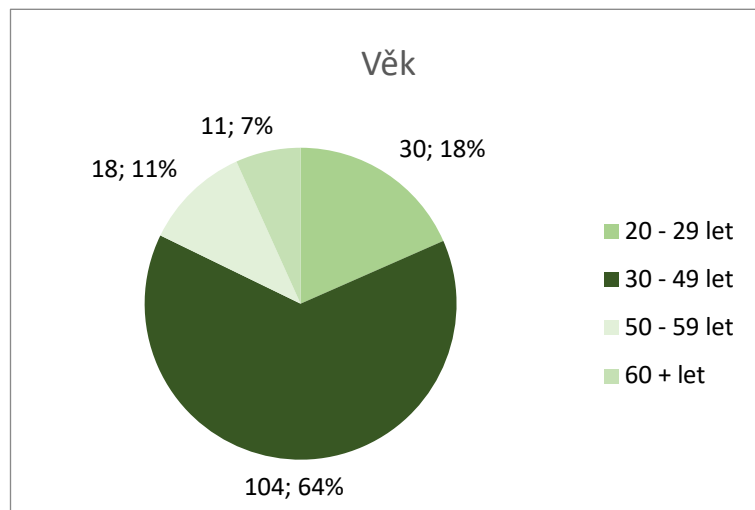
Struktura zaměstnanců společnosti je demonstrována pomocí grafů uspořádaných dle základních hledisek. Uvedená struktura je současně jedním z východisek pro popis personálních procesů i pro dotazníkové šetření.

Téměř 80 % všech zaměstnanců představují muži. Tuto skutečnost je dána faktem, že se jedná o obchodní společnost v auto motive sektoru. Většina pozic je zaměřena obchodně nebo technicky, což preferují právě muži a nutno podotknout, že také zaměstnavatel preferuje je. Otázka genderové vyváženosti doposud není ve společnosti řešena.



Obrázek 3 Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2019

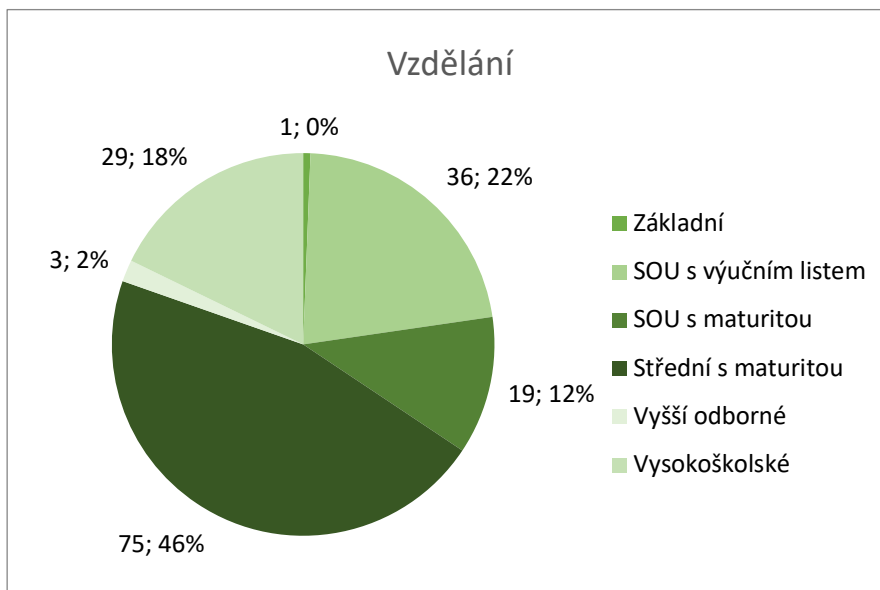
Přes 60 % zaměstnanců je středního věku (od 30 do 49 let). Celkem 5 zaměstnanců z nejstarší skupiny 60 +, již dosahuje důchodového věku 65 let a více. Nejmladší skupinu absolventů a zaměstnanců s nízkou mírou praxe představuje 30 zaměstnanců, což je 18 %.



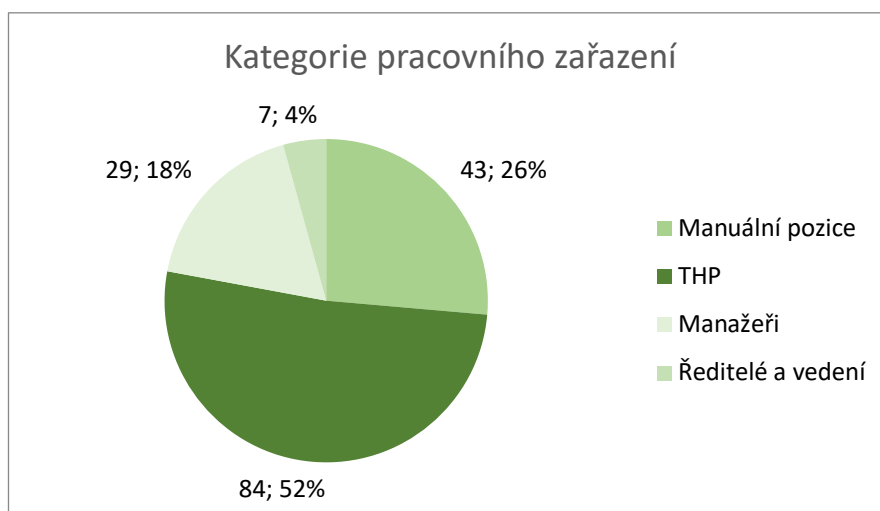
Obrázek 4 Struktura zaměstnanců z hlediska věku
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2019

Z pohledu dosaženého vzdělání jsou nejpočetnější skupinou s více jak 50 % zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou, případně se středním odborným vzděláním s maturitou a gymnázií. Druhou nejpočetnější skupinou s přibližně 25 % tvoří zaměstnanci, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je střední odborné učiliště s výučním listem. Zbývajících cca 25 % tvoří zaměstnanci s vysokoškolským a

vyšším odborným vzděláním. Pouze jeden zaměstnanec má vzdělání základní.



Obrázek 5 Struktura zaměstnanců z hlediska vzdělání
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2019



Obrázek 6 Struktura zaměstnanců z hlediska kategorizace práce
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2019

Z pohledu pracovního zařazení tvoří nejpočetnější skupinu jednoznačně technicko-hospodářští pracovníci (THP). Jedná se přibližně o polovinu všech zaměstnanců. Do této skupiny se řadí obchodní zástupci, obchodní referentky, asistentky, zaměstnanci zákaznického servisu, účetní a další obdobné pozice. Druhou nejpočetnější skupinou jsou manuální práce. Do této skupiny řadíme skladníky, závozníky a techniky. Třetí co do počtu je skupina manažerů, která zahrnuje

manažery produktové, projektové, marketingové, obchodní i IT. Nejmenší skupinou je vrcholový management podniku včetně jednatele.

Kategorie pracovního zařazení a vzdělání vykazují dle očekávání vysokou korelaci, existují však i výjimky potvrzující pravidlo. Například jedním z požadavků na pracovní pozici ve vedení společnosti je vysokoškolské vzdělání, přesto nemají všichni ředitelé a vedoucí manažeři vysokoškolský titul. Na opačné straně spektra, mezi skladníky, naopak najdeme zaměstnance s bakalářským titulem.

V pohledech na strukturu zaměstnanců jsou zahrnuty také zaměstnanci / zaměstnankyně čerpající mateřskou či rodičovskou dovolenou, kterých je k letošnímu roku pět a jeden zaměstnanec na dohodu o pracovní činnosti (forma zaměstnání byla poskytnuta z důvodu paralelního působení ve státní správě).

4.3 Personální procesy ve společnosti

Ve společnosti jsou v různé míře implementovány standardní personální procesy, jejich detaily jsou popsány v následujících kapitolách. Detailně analyzovány jsou procesy nástupu a adaptace v kapitole 5.

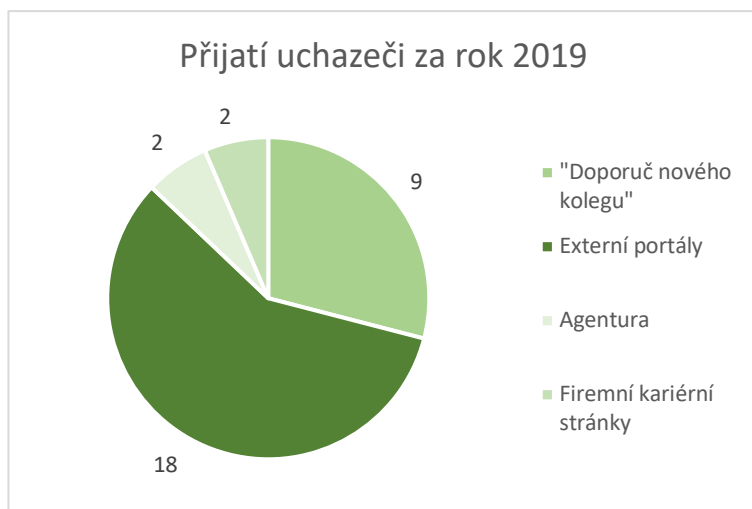
4.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců představuje jednu z časově nejnáročnějších rutinních činností personálního oddělení. Potřebu nového zaměstnance vždy indikuje příslušný vedoucí zaměstnanec, který potřebuje obsadit již stávající pracovní pozici po odchodícím zaměstnanci nebo vytváří nové pracovní místo.

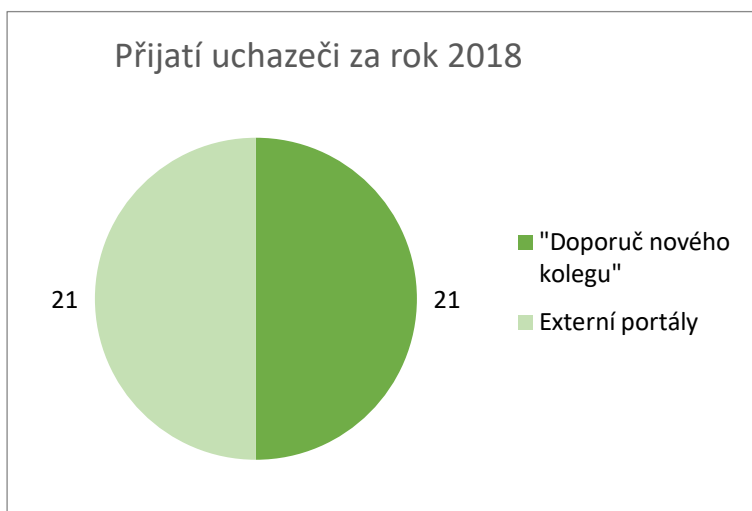
Po inicializaci procesu náboru nového zaměstnance je prvním krokem získání popisu pracovního místa a identifikace konkrétních požadavků na zaměstnance. V současné době neexistují formalizované popisy jednotlivých pracovních pozic, a to ani v případech častěji obsazovaných míst, např. obchodních pozic. Vždy se vychází z ad hoc informací od nařízeného zaměstnance poptávajícího nábor. Tento postup je nesystematický, představuje zvýšenou zátěž personálního oddělení a nezřídka generuje nežádoucí nepřesnosti v popisech pozic nebo požadavcích na uchazeče. Prostor pro zlepšení procesu náboru je tedy identifikován již u tohoto prvního kroku.

V druhém kroku dochází k identifikaci možných zdrojů náboru, tedy zda je společnost schopna pozici obsadit přímo z interních zdrojů, s využitím doporučení stávajících zaměstnanců, poptávkou na trhu práce (např. formou inzerce nebo s využitím externích personálních agentur). Detailní popis jednotlivých zdrojů následuje. Jiné

zdroje nejsou využívány. Postup je vždy konzultován s poptávajícím manažerem. Postup je do značné míry determinován i obsazovanou pracovní pozicí.



Obrázek 7 Počet přijatých uchazečů za rok 2019
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2019



Obrázek 8 Počet přijatých uchazečů za rok 2018
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2019



Obrázek 9 Počet přijatých uchazečů za rok 2017
 Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2019

Pro získávání uchazečů na trhu práce jsou využívány následující zdroje.

1. Personální agentury – v současné době spolupracuje Servind se třemi personálními agenturami – Hays, Manpower Group a Grafton Recruitment. Spolupráce probíhá na základě smlouvy a v lepším případě dohody, kterou hlavní personalistka preferuje, mimo jiné z důvodu časové úspory, lepší přehlednosti a větší flexibility. Výběr personální agentury probíhá především na základě segmentu pracovníků, na které se daná agentura specializuje, ale také na základě dobrých referencí, či přehlednosti webových stránek. V neposlední řadě je podstatné i osobní jednání. Vzhledem k tomu, že v posledním období zaznamenává personální oddělení nadměrný nárůst nabídek těchto agentur, aktivně je samo nevyhledává. Navíc je počet pozic obsazených prostřednictvím personálních agentur minimální (viz. grafy 7, 8 a 9). V roce 2018 dokonce nebyla tímto způsobem obsazena žádná pozice, za rok 2017 uspělo 7 uchazečů od personálních agentur a za rok 2019 pouze 2 uchazeči. Spolupráce s agenturami je volena především v případech technicky náročných pozic, pozic se specifickými požadavky nebo vysoce postavených/manažerských pozic. Dále v případech, kdy se delší dobu danou pozici nedaří obsadit vlastními silami, hlásí se málo uchazečů. Okrajově je spolupráce s agenturami využívána i v případě, kdy je personální oddělení v momentální časové tísní. V takovém případě je často volena exkluzivita pro jednu agenturu, je určen časový horizont (zpravidla čtrnácti dní), do kdy musí agentura

předložit relevantní uchazeče. Nestane-li se tak, přechází zadání na další agenturu.

2. Sociální sítě - využívány jsou Facebook a LinkedIn. Facebook spravuje marketingové oddělení pro své účely (například prezentace produktů, soutěže pro klienty). V současné době (ke dni 5. 9. 2019) sleduje facebookové stránky Servindu 605 lidí, čehož využívá také personální oddělení a dle potřeby zde sdílí náborové inzeráty, které si samo vytváří a spravuje. LinkedIn profil založilo (2018) a spravuje pro svoje účely personální oddělení. Sdílí zde příspěvky z akcí uspořádaných pro zaměstnance a publikuje náborovou inzerci. Prozatím Servind neobsadil díky sociálním sítím žádnou pozici. Současně je ale třeba doplnit, že sociální sítě slouží spíše jako podpora náborového procesu, pro nahlédnutí uchazečů do dění ve společnosti.
3. Pracovní portály - společnost využívá služby společnosti LMC, konkrétně služby Teamio, pomocí níž zveřejňuje a spravuje inzeráty na nejpopulárnějších webech jobs.cz a práce.cz. V případě portálů je inzerce cílena dle pracovní pozice. Např. skladníci a některé další manuální pozice jsou zveřejňovány na portálu práce.cz, ostatní, více kvalifikované pozice, na jobs.cz. Z grafů 7, 8 a 9 je patrné, že díky pracovním portálům obsadí Servind přes 50 % volných pozic. Dle interních informací se podíl nových zaměstnanců získaných touto cestou pohyboval i v minulých letech nad 50 %. V roce 2018 představovaly náklady na nábor zmíněných 21 zaměstnanců přes 230tis. Kč (firemní profil na portálech a balíček inzercí). K 1. 10. 2019 se Servind stal také součástí kariérního portálu Proudly. K 1. 3. 2020 se společnosti Servind nepodařilo ani přes rozsáhlý HR marketing obsadit žádnou pozici pomocí portálu Proudly, který ke konci roku 2019 změnil vedení, respektive došlo ke strategickému spojení s francouzskou společností Welcome to the Jungle. K tomuto odkoupení vedení Proudly svolilo s vidinou vytvoření nástroje pro globální trh práce. Tato zahraniční expanze Servindu nepřinesla žádné změny. Smluvní podmínky se nemění, pouze došlo k zanedbatelným vizuálním změnám profilu společnosti a rozšíření nástrojů pro HR administraci uchazečů. Jelikož společnost Servind působí pouze na Českém a Slovenském trhu nemůže profitovat z globální expanze ve smyslu přílivu nových zahraničních uchazečů. Samozřejmě by bylo možné pomocí této platformy podpořit právě pobočku na Slovensku, ale

pravděpodobně by to byl zbytečný tah vzhledem k úspěšnosti, respektive neúspěšnosti v České republice.

4. Firemní kariérní stránky - používají se pro veškerou náborovou inzerci. Stránku „Kariéra“ na vlastním webu (<https://www.servind.cz/kariera>), které spravuje samo personální oddělení a je to bez jakýchkoliv dodatečných nákladů na externí zdroje. Jedná se o pasivní zdroj, kdy se uchazeči ucházejí o zaměstnání sami. Ve srovnání s pracovními portály je ale návštěvnost této stránky mizivá, stejně jako počet touto cestou získaných uchazečů. V současné době jsou stránky „Kariéra“ standardem firemních webových stránek všech větších společností, a i přes zmíněnou zanedbatelnou výtěžnost bude nadále využívána. Prostor pro zlepšení v tomto případě vidím v lepší propagaci samotné stránky, zvýšení její návštěvnosti a tím pravděpodobně i přivedení více uchazečů na volné pozice.
5. Novinová inzerce a tištěné inzeráty - tento typ inzerce je využíván pouze pro manuální pozice a pouze lokálně. Regionální zpravodaj, Tuchoměřický časopis, ve kterém Servind inzeruje, je volně dostupný obyvatelům přilehlých obcí a vesnic v okolí sídla společnosti. Stejně inzeráty také zveřejňují na obecních vývěskách v okolí sídla, v restauracích, na hřištích a podobně, vždy na základě souhlasu majitele nebo po domluvě s obecním úřadem.
6. Úřad práce - tento způsob získávání pracovníků testuje personální oddělení přibližně jednou za rok, a to i přes to, že se nikdy žádný uchazeč nepřihlásil. Dva lidé si pouze dovolili požádat o potvrzení, že byli ve společnosti na pohovoru, aniž by se o práci skutečně ucházeli.
7. Spolupráce se školami - spolupráce s různými školami je rozvíjena či využívána pouze nepravidelně. Servind se například účastní veletrhů na vysokých školách. Není ovšem známo, že by se některý z budoucích uchazečů, absolventů přihlásil právě díky těmto akcím. V roce 2017 byl realizován společný projekt na České zemědělské univerzitě, kde studenti vytvářeli marketingovou kampaň dle zadání společnosti Servind. Autor nejlepší kampaně se následně zapojil do spolupráce se Servindem (DPP) a po ukončení studia nastoupil do společnosti na hlavní pracovní poměr na pozici marketingového asistenta. Spolupráce probíhá i se středními školami, především s technicky

zaměřenými obory, jako jsou lakýrníci, karosáři a podobně. Absolventů těchto oborů je na trhu dlouhodobě nedostatek. Studentům Servind poskytuje různá školení a snaží se tak vytvářet vztahy a být pro budoucí absolventy první volbou při výběru zaměstnání.

8. Interní program „Doporuč nového zaměstnance“ – začátkem každého měsíce zasílá personální oddělení email všem zaměstnancům společnosti s aktuálně obsazovanými pozicemi. V případě, kdy zaměstnanec doporučí uchazeč, který bude vybrán a setrvá ve firmě půl roku, získá doporučující zaměstnanec finanční odměnu. Odměna je závislá na druhu pozice. Za zaměstnance v administrativě nebo manuálně pracujícího zaměstnance se jedná o odměnu ve výši 10 000 Kč, za obchodní, technické a podobné pozice ve výši 20 000 Kč. Tento způsob získávání zaměstnanců se v Servindu ukazuje velmi efektivní, jak je zřejmé i z grafů 7,8 a 9. Zaměstnanci mimo jiné aktivně sdílí inzeráty i na svých profilech na sociálních sítích. Náklady na tento nábor 21 zaměstnanců představovaly v roce 2018 necelých 190 tis. Kč, což je o 19 % méně než náklady na nábor stejného počtu zaměstnanců přes externí kariérní portály.

Třetím krokem náborového procesu je vlastní hodnocení uchazečů. V první fázi jde o selekci životopisů dle splnění kritérií na obsazovanou pozici. Na selekci se podílí celé personální oddělení. Nevhodné uchazeče zamítá a bez výjimky maximálně do jednoho týdne od obdržení životopisu opět formou emailu. Vybrané uchazeče pozve asistentka HR na první kolo pohovorů pomocí emailové komunikace.

První kolo pohovorů vede s uchazeči zpravidla hlavní personálistka, v případě její absence, anebo pokud se nejedná o manažerskou pozici, přechází tento úkol na asistentku HR. Uchazeči, kteří neuspějí, jsou informováni buď přímo na pohovoru, nebo následně emailem. Je zde také možnost nabídnutí jiné vhodnější pozice nebo ponechání životopisu se souhlasem uchazeče pro možnou budoucí komunikaci.

Vybraným uchazečům vytvoří vedoucí pohovoru takzvaný „profil uchazeče“, který následně předává danému vedoucímu zaměstnanci, spolu s jeho životopisem. Profil obsahuje všechny podstatné informace zjištěné v prvním kole pohovorů. Jsou to informace týkající se předchozího zaměstnání, důvodu odchodu, představa o výši mzdy nebo výsledky předem připravených otázek, menších úkolů. Součástí profilu uchazeče jsou i subjektivní poznatky vedoucího pohovoru, například o prvním dojmu nebo stylu vystupování uchazeče. V případě, že

vedoucího zaměstnance profil zaujme, je uchazeč pozván do druhého kola, které vede již daný vedoucí zaměstnanec a zpravidla se koná do 14 dní od kola prvního. Druhé kolo končí finálním výběrem vhodného uchazeče, nebo opakováním celého výběrového řízení, pokud žádný z uchazečů nevyhovuje nebo žádný nabídku nepřijme.

4.3.2 Nástup, adaptace a hodnocení zaměstnanců

Vybraný uchazeč z druhého kola, který přijal nabídku zaměstnání, je po celou dobu před vlastním nástupem v kontaktu s hlavní personalistkou, která mu elektronicky zašle nástupní informace. Nástupní informace obsahují především:

- datum nástupu;
- výši nástupní mzdy;
- náležitosti, které si má uchazeč připravit ke dni nástupu (posudek o zdravotní způsobilosti od závodního lékaře, zápočtový list z předchozího zaměstnání, kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, výpis z rejstříku trestů, kopie kartičky pojišťovny a číslo bankovního účtu);
- formulář, „vstupní dotazník“, který musí uchazeč vyplnit a zaslat ještě před nástupem.

Na základě vstupního dotazníku připraví personalistka pracovní smlouvu. V některých případech zmíněnou dokumentaci včetně pracovní smlouvy a dalších náležitostí vyřizuje a podepisuje uchazeč s hlavní personalistkou ještě před nástupním dnem. Jedná se ale spíše o výjimečné případy. Například nový ředitel jedné z divizí již před dnem nástupu docházel do firmy a postupně přebíral různé náležitosti. Oficiální den nástupu na takto vysokou pozici měl díky tomu hladký průběh a nový ředitel nepotřeboval již tolik času pro zorientování. Zpravidla však zaměstnanci dokumentaci a další náležitosti přebírají až v den nástupu.

Před vlastním nástupem je zapotřebí zajistit veškeré fyzické pracovní pomůcky (PC/notebook, telefon, automobil, pracovní místo) a přihlašovací údaje do interního systému včetně emailu. Hlavní personalistka koordinuje dle pokynů vedoucího zaměstnance všechny odpovědné osoby, aby byly pracovní pomůcky připravené ke dni nástupu do zaměstnání.

V den nástupu se nový zaměstnanec dostaví do sídla společnosti v předem stanovený čas a hlásí se na personální oddělení. Nejprve dojde k převzetí všech již zmíněných dokumentů a následně k podepsání pracovní smlouvy, pracovní náplně, mzdového výměru a vnitřního předpisu o ochraně obchodního tajemství a zásadách komunikace

s klienty společnosti Servind s.r.o. Dalším krokem je školení BOZP a PO v písemné formě.

Po absolvování uvedených úvodních nezbytných formalit následuje provedení nového zaměstnance po firmě a seznámení s kolegy a prostředím. Těto činnosti se ujímá HR asistentka. Novému zaměstnanci ukáže jednotlivá oddělení, aby měl přehled, na koho a s čím se může v budoucnu obrátit. Seznámí ho s budoucími kolegy, především s těmi, se kterými bude v kontaktu. Ukáže mu pracovní místo, co bude mít vždy k dispozici, seznámí ho s tiskárnami a dalším potřebným kancelářským vybavením, včetně prvotního zaškolení.

Jakmile má nový zaměstnanec k dispozici přístupové údaje do firemního systému, je mu personálním oddělením předána také čipová karta, která slouží k ovládnání několika vstupních dveří a je napojena na tiskárnu, pomocí níž se karta také aktivuje. V praxi však tyto údaje, ani fyzické pracovní pomůcky (auto, počítač atd.) nejsou vždy připraveny včas. Nezřídka jsou připravovány až na poslední chvíli v den nástupu, některé z věcí občas dokonce až ex post. Detailnější analýza zmíněných a dalších nedostatků, včetně návrhů řešení je zmíněna v kapitole 5 a 6.

Vše, co zaměstnanec přebírá (nebo při výstupu odevzdává) včetně dokumentů, se zaznamenává do „Vstupní karty“. Tento formulář slouží pouze pro přehled a ochranu zaměstnavatele a nový zaměstnanec je povinen přebrání a odevzdání veškerých věcí potvrdit podpisem.

Poslední z náležitostí je fotografie na interní firemní tablo. Tuto aktivitu má na starosti asistentka HR, která nově příchozí zaměstnance fotí vždy na stejném místě a fotografie pak nahrává spolu s kontaktními údaji a pracovním zařazením na webovou stránku do záložky, která je chráněna heslem a mají k ní přístup pouze zaměstnanci společnosti. Interní tablo je oblíbený nástroj, protože není v silách nového zaměstnance zapamatovat si během prvních dní ve firmě tváře více jak 160 lidí. Stejně tak ne všichni stávající zaměstnanci jsou vždy přítomni nástupu nového zaměstnance a nemají tak možnost ho ihned osobně poznat. Díky tablu ho mohou následně identifikovat a spojit si nové jméno s tváří. Vše probíhá se souhlasem zaměstnance.

Po absolvování uvedených vstupních procedur předává HR nového zaměstnance příslušnému vedoucímu zaměstnanci. Tam už přecházejí k jednotlivým pracovním úkolům, případně vyzvedávají pracovní pomůcky, počítač, telefon, auto a další, pokud nebyly připraveny dříve. Zaškolení na daném pracovním místě se liší oddělení od oddělení, ale vždy za něj nese odpovědnost vedoucí zaměstnanec, který si celý tento postup plánuje sám. Společnost nemá žádný pevně daný rámec pro adaptaci a zaškolování zaměstnanců. Tedy celý proces je

pouze pocitový a založený na předchozích zkušenostech a potřebách. Zaměstnanci není přiřazen jeden mentor, který by ho prováděl celým adaptačním procesem, ale dle potřeby se mu věnuje vedoucí zaměstnanec, kolegové a nápomocné je i HR oddělení. Nejsou pevně stanovené role.

Dalším milníkem pro HR oddělení v průběhu adaptace nového zaměstnance je hodnotící pohovor, který zpravidla bývá po třech měsících, tedy ke konci zkušební doby. Během prvních tří měsíců nejsou naplánovány žádné hodnotící pohovory, ani získávání zpětné vazby. Vše je opět pouze pocitové a sbírání dojmů a názorů od nového kolegy probíhá pouze neformální cestou například během pauzy u kávy. I samotný první hodnotící pohovor je sice plánovaný, ale ani náznakem strukturovaný. Personalistka na něj má vyhrazený čas, vše probíhá spíše pocitově a přátelskou uvolněnou formou. Druhý hodnotící pohovor je naplánovaný po šesti měsících a poslední po jednom roce. Praxe je však taková, že často k poslednímu hodnotícímu pohovoru nedojde. V případě, že má některý ze zaměstnanců potřebu cokoliv řešit, jakoukoliv změnu, stížnost, vzdělávání a podobně, může přijít a řešit ad hoc kdykoliv.

4.3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání ve společnosti Servind nemá standardizovanou podobu včetně školení daných legislativou. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3.2, každý nově nastupující zaměstnanec musí v den svého nástupu absolvovat vstupní školení BOZP a PO vedené hlavní personalistkou. Školení probíhá písemnou formou, zaměstnanec je povinen pouze přečíst text a poté podepsat dokument o absolvování školení. Jedná se spíše o nezbytnou formalitu než formu vzdělávání, kdy kromě podpisu zmíněného dokumentu nenásleduje žádné jiné ověření znalostí, například test. Personální oddělení dále 1x za rok pořádá v několika termínech školení na pracovišti za přítomnosti externího lektora, na které se musí sami zaměstnanci povinně přihlásit. Školení PO probíhá zároveň se školením BOZP, tedy za přítomnosti externího lektora, a navíc je vybráno několik zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do preventivních požárních hlídek, a kteří mají navíc další školení týkající se této funkce. Členové požární hlídky jsou proškoleni 1x za rok. Dalším povinným školením je školení řidičů referentů a řidičů profesionálů, které probíhá 1x za rok pomocí online aplikace Instructor. Při nástupu nového zaměstnance, jehož pozici náleží služební vůz, bude v době pracovní činnosti řídit motorové vozidlo nebo přímo nastupuje na pozici závozců, založí personální oddělení profil na zmíněném portálu Instructor. Zaměstnanec musí absolvovat

toto školení před vyzvednutím služebního vozu, respektive před první jízdou. Po jeho absolvování musí vytisknout certifikát, který podepsaný spolu s kopií řidičského průkazu odevzdá na personální oddělení, kde je vedena evidence včetně expirace platnosti všech dokumentů. Sama aplikace hlídá lhůtu platnosti školení a 3 týdny před jejím vypršením zasílá uživateli informační mail s výzvou k opakovanému absolvování školení. Asistentka HR 1x za týden kontroluje v systému všechny uživatele, kteří mají platnost před vypršením a zasílá jim druhý email s výzvou k absolvování a odevzdání nového podepsaného certifikátu, opět s kopií řidičského průkazu.

Poslední povinná školení se týkají již menší skupiny zaměstnanců na specifických pozicích. Jedná se především o školení řidičů motorových vozíků a vysokozdvížných vozíků, které musejí mít všichni skladníci a několik dalších vybraných zaměstnanců na pozici servisní technik. Periodicita tohoto školení je 1x za rok, kdy do společnosti opět přichází externí školitel. Servisní technici musí mít navíc splněnou kvalifikaci v elektrotechnice dle vyhlášky č. 50/1978Sb. §5 a výše, přičemž tuto kvalifikaci již musejí splňovat v případě, že se uchází o pozici servisního technika v Servindu a personální oddělení jim poté zajišťuje pouze rekvalifikaci 1x za 2 roky. Dva zaměstnanci mají školení na obsluhu tlakových nádob stabilních (TNS), které se opakuje 1x za 3 roky. Jeden zaměstnanec, servisní technik, má školení na obsluhu plynových zařízení, kde se přezkušování odborné způsobilosti provádí také 1x za 3 roky a každý správce provozovny má navíc školení topičů nízkotlakových kotlů, které má platnost 5 let.

Velmi oblíbené vzdělávací kurzy jako benefity jsou jazykové kurzy, které mohou navštěvovat všichni zaměstnanci a plně je hradí zaměstnavatel. Nejoblíbenější je výuka anglického jazyka, která probíhá v několika skupinách, kdy do společnosti dochází český lektor i rodilý mluvčí a společně se zaměstnanci tráví hodinu a půl, přičemž zaměstnanec musí kurzu věnovat půl hodiny ze svého času a šedesát minut je mu k dispozici z pracovní doby. Za jedním zaměstnancem chodí lektor na výuku německého jazyka a za jedním na výuku ruského jazyka, tedy možnosti jsou pestré.

Další vzdělávání je řešeno individuální formou, zpravidla na popud vedoucího zaměstnance nebo zaměstnance v případě, že sám cítí v nějaké oblasti rezervy. Se vzdělávacími plány jednotlivých pozic společnost zatím nepracuje, školení, která nejsou daná legislativou, jsou realizována ad hoc a spíše na základě pocitů a disponibilního rozpočtu. V předchozích letech využívala společnost dotační program, díky kterému získala velkou finanční podporu a poskytla mnoho kurzů

zaměstnancům napříč celou firmou. Do dalších let tuto aktivitu již neplánuje pro velkou časovou a administrativní náročnost.

Poslední novinkou ve vzdělávání, kterou společnost poskytla vybraným zaměstnancům jako benefit od dubna 2020 je přístup do vzdělávacího portálu Seduo, kde zaměstnanci mohou absolvovat více než 250 online video kurzů z různých oblastí. Tento přístup jim je udělen na 1 rok, během něhož jim navíc od nadřízených bude přiděleno v různých časových intervalech několik kurzů, které budou muset absolvovat v určitém termínu. Bude se jednat o stěžejní kurzy pro jejich pracovní oblast, proto byli vybráni především kolegové, kteří se zaučují jako nově příchozí do společnosti nebo ti, kteří byli povýšeni nebo přesunuti na novou pracovní činnost. Mimo jiné se zaměstnanci samozřejmě mohou vzdělávat i v dalších oblastech, které uznají za vhodné, protože mají volný přístup ke všem aktivitám v tomto portálu. Pokud se Seduo osvědčí, společnost by v tomto ráda pokračovala a postupně přidělovala přístup do portálu i dalším zaměstnancům.

4.3.4 Odměňování a motivace zaměstnanců

Základ mzdového systému je ve společnosti Servind postaven na základní mzdě a osobním ohodnocení, které je zpravidla vypláceno vždy a je odbíráno pouze v případech hrubého porušení pracovního řádu. Mzdové výměry zpracovává finanční ředitel, s nově nastupujícím zaměstnancem je podepisuje personalistka nebo HR asistentka a poté jsou spolu s celou osobní složkou, jejíž náležitosti již byly zmíněny v kapitole 3.3.2 odevzdány externí mzdové účetní, která mzdy zpracovává. Pro zpracování mezd je nutné do pátého kalendářního dne měsíce mzdové účetní odevzdat evidenci odpracované doby každého zaměstnance. Pro tyto účely slouží tabulky v Excelu rozdělené po jednotlivých odděleních. Za každé oddělení odpovídá jeden konkrétní zaměstnanec, který vede tuto evidenci, nechává ji na konci měsíce podepsat nadřízenému a odevzdává jí spolu s dalšími potřebnými náležitostmi v daném termínu. Výplatní páska následně chodí všem zaměstnancům elektronicky na soukromý email pod heslem, které si při nástupu napsali do formuláře se souhlasem o zasílání písemností elektronicky a také jí zpracovává externí mzdová účetní.

Součástí mzdového systému a zároveň benefitem je kvartální motivační složka, na kterou zaměstnanci vzniká nárok až po zkušební době, kdy si se svým nadřízeným stanoví kvartální cíle. Při splnění těchto cílů a zároveň pokud je splněn plánovaný obrat pro dané období, je zaměstnanci vyplacena kvartální odměna, která může být součástí mzdy nebo může být na žádost zaměstnance převedena do online

motivačního systému Gallery Beta, kde se mu částka nezdaní (viz. násl. str.). Tato motivační složka mzdy se liší u obchodního a neobchodního úseku firmy i na konkrétních odděleních. Vždy jsou nastavena konkrétní kritéria hodnocení a jejich váha (tzv. KPI viz příklad, tabulka 1).

Tabulka 3 Kvartální motivace obchodního úseku firmy

I. KPI - Obchodní zástupce Autoopravárenství / Oblastní manažer	
60 %	Plnění obratu
Odpočet	Pohledávky 25 % (20 % za nesplnění stanoveného kritéria a 5 % za nedodržování stanovených standardů)
20 %	Úkoly a cíle
20 %	Akvizice (1 % ze smluvního obratu při splnění stanovených podmínek)
II. Produktový manažer	
50 %	Plnění obratu
50 %	Úkoly a cíle

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat společnosti Servind, 2020

Poslední součástí mzdového systému a zároveň benefitem je mimořádná odměna, tzv. 13. plat. Obecnou podmínkou pro její vyplacení je, že zaměstnanec musí ve společnosti působit na hlavní pracovní poměr celý kalendářní rok, musí řádně plnit své pracovní úkoly a v době jejího vyplacení nesmí ukončovat svůj pracovní poměr nebo být na mateřské dovolené. Další přesné podmínky na daný rok zasílá ředitel společnosti emailem všem zaměstnancům začátkem každého roku. Tyto podmínky stanovují konkrétní obrat společnosti upravený o pozitivní či negativní vliv marže, při jehož splnění bude zaměstnancům vyplacen celý základní nebo 1/3 nebo 2/3 základního platu.

Společnost dále nabízí i několik benefitů, které nejsou součástí mzdového systému. Stravenky obdrží zaměstnanec za každý odpracovaný den ve výši 130 Kč, přičemž 50 % hradí zaměstnavatel a zbylých 50 % je zaměstnanci strženo ze mzdy. Často využívaný je náborový příspěvek „Doporuč nového zaměstnance“, o kterém bylo pojednáno i v kapitole 3.3.1. Zaměstnanec, který doporučí kolegu, který ve společnosti vydrží půl roku, získá finanční odměnu dle pozice, na kterou zaměstnanec nastoupil 10 či 20 tisíc korun českých. Společnost také poskytuje finanční příspěvek při narození dítěte či na svatbu ve výši 3 000 Kč a při oslavě kulatin zaměstnance 3 nebo 5 tisíc Kč. Podmínkou je zaměstnání ve společnosti více než 3 roky. Finanční odměna je vyplácena i „za věrnost společnosti“ za odpracovaných 10, 20, 25 a 30 let, vždy krát 1 tisíc korun. Tyto

odměny za věrnost jsou předávány s poděkováním vždy během novoročního večírku společnosti. Neopomenutelný je také systém kafeterie. Servind využívá systém Gallery Beta, kam po 1 odpracovaném roce poskytuje zaměstnancům navíc 4000 bodů na kalendářní rok, přičemž 1 bod = 1 Kč. Zaměstnanci těmito body mohou platit u nasmlouvaných partnerů. Jejich nabídka je pestrá, vybírat mohou například z lékáren, sportovišť, rekreačních zařízení, kosmetických služeb, vzdělávání a tak dále.

Další nefinanční benefity týkající se všech zaměstnanců jsou pitný režim, slevy na firemní produkty, multisport karta (kterou si plně hradí zaměstnanec), 2 dny sick days za rok, moderní a přátelské pracovní prostředí, 5 týdnů dovolené a poté dovolená navíc v rámci loajality (zaměstnanec po 5 ti odpracovaných letech získá další 3 dny dovolené navíc). Vedení společnosti i personální oddělení společnosti si také velmi zakládá na firemních akcích, které se snaží pořádat minimálně 3x za rok, aby se kolektiv stále tmelil. Pravidelně se jedná o novoroční večírek, kde je pro zaměstnance zajištěno pohoštění, pitný režim i bohatý program a zaměstnanci oblíbená je také tradiční vánoční snídaně.

Několik dalších nefinančních benefitů se týká pouze vybraných pozic. Jde o služební automobil i k soukromému užívání, mobilní telefon či notebook. Velmi diskutovaným a stále rozporuplným benefitem je home office, kde se prozatím vedení společnosti shodlo, že home office je možný po dohodě s nadřízeným u některých pozic 1 den týdně. Především zatím nejsou určeny pozice, na kterých je tento benefit možné poskytnout. Ze zkušenosti autorky často dochází k situaci, kdy několik vedoucích zaměstnanců tento benefit neposkytuje, přesto že by to na daných pozicích bylo možné.

Zaměstnaneckých výhod či benefitů společnost Servind nabízí širokou škálu, i přesto však zůstává spíše u konzervativních možností a příliš nesleduje trendy v oblasti motivace zaměstnanců. Zaměstnancům může chybět například flexibilní pracovní doba, již zmíněný home office či relaxační zóny nebo sportoviště na pracovišti. Stále více vítaný je také takzvaný „dog friendly office“ a co by zajisté zaměstnanci Servindu ocenili je možnost stravování na pracovišti. Obě pobočky jsou vzdálené od běžných možností stravování a všichni, kteří si nenosí vlastní jídlo musí dojíždět za stravováním autem. V tomto případě by mohli pomoci například i jídelní automaty, které v dnešní době nabízejí i zdravé stravování.

4.3.5 Ukončení pracovního poměru

Důvody rozvázání pracovního poměru jsou různé, častěji přichází ze strany zaměstnance, ale ani ze strany zaměstnavatele nejsou výjimkou, přestože je tento krok legislativně náročnější. Nejběžnějším důvodem k odchodu ze strany zaměstnance je dle statistik personálního oddělení nová, lepší pracovní nabídka, většinou finančně výhodnější. Často bohužel dochází k odchodům také kvůli nespokojenosti s nadřízenými, pracovní náplní či jinými podmínkami na pracovišti. Společnost se snaží eliminovat situace, kdy by v týmu měla zaměstnance, který se neztotožnil s firemní kulturou či není plně spokojena s jeho pracovními výkony. V průběhu zkušební doby se snaží vyzorovat všechny důležité vlastnosti a případně pracovní poměr včas ukončit. Po zkušební době je ukončení legislativně (a často i finančně) mnohem náročnější. Bohužel i k takovému případu ve společnosti došlo. Nicméně poté, co zaměstnanec dostal od vedení výtku a proběhlo několik pohovorů ze strany nadřízeného i vedení společnosti, uchýlili se k ukončení dohodou. Společnost nikdy nebyla nucena zaměstnanci dávat výpověď, nikdy nerušila pracovní poměr okamžitě ani nikdy hromadně nepropouštěla.

Způsoby ukončení pracovního poměru a jejich struktura za rok 2019 je uvedena v tabulce 2. Z tabulky je patrné, že nejčastějším způsobem ukončení pracovního poměru je dohoda o ukončení smlouvy. Ve zmíněných pěti případech, kdy k dohodě došlo na popud zaměstnance, byla nejdříve podána výpověď a až poté došlo k dohodě s nadřízeným, díky které byl zaměstnanci umožněn dřívější odchod než po uplynutí výpovědi lhůty. V pěti případech došlo k dohodě, která vznikla na popud zaměstnavatele a zaměstnanec na ní přistoupil. Dle interních informací se například jednalo o zaměstnance, který si po osobní stránce neporozuměl s novým nadřízeným, začal být laxní ke svým pracovním povinnostem a sám uznal, že je rozumné přistoupit na dohodu s odstupným. Ve dvou případech se jednalo o zaměstnance, kterým nebyla prodloužena smlouva na dobu určitou. Posledních pět zaměstnanců odešlo ze společnosti ve zkušební době z různých důvodů. Z kompletních dat interního systému odešlo ze společnosti v roce 2019 celkem 25 zaměstnanců, zjištěný průměrný počet zaměstnanců byl 156, fluktuace zaměstnanců za rok 2019 byla 16,03 %, což je dle vedení společnosti míra přijatelná.

Tabulka 4 Počet zaměstnanců v roce 2019 dle jednotlivých způsobů ukončování pracovního poměru

Paragraf dle ZP	Znění	Počet osob
§49	Dohoda o ukončení smlouvy na popud zaměstnavatele	5
	Dohoda o ukončení smlouvy na popud zaměstnance	5
§50	Výpověď z pracovního poměru daná zaměstnancem	8
§65	Skončení pracovního poměru na dobu určitou	2
§66	Zrušení pracovního poměru ve zkušební době	5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat společnosti Servind, 2020

Průběh samotného ukončování závisí ve větší míře na zaměstnanci. Personální oddělení předá odchozímu zaměstnanci poslední den ve společnosti výstupní kartu, ta je obdobou karty vstupní zmíněné v kapitole 3.3.2. Do výstupní karty musí každý odpovědný zaměstnanec za danou oblast stvrdit odchozímu zaměstnanci podpisem, že od něj dané věci obdržel, zrušil, nebo je převedl. Tyto podpisy si musí každý zaměstnanec obstarat sám. Poslední podpisová část a závěrečná výstupní kontrola probíhá na personálním oddělení. Pokud zaměstnanec působil ve společnosti delší dobu, zpravidla se koná i oficiální rozloučení.

5 Analýza onboardingu a adaptace zaměstnanců ve společnosti

Proces onboardingu a adaptace je klíčový pro další efektivní působení zaměstnance na dané pozici. Při nedodržení elementárních zásad nastavení subprocesů, např. včasné fyzické přípravy pracovního místa, komunikace s novým zaměstnancem, zaškolení, zpětné vazby atd., dochází v lepším případě k výrazně pomalejšímu využití potenciálu nového zaměstnance, v horším případě pak k ukončení spolupráce nebo dokonce k poškození dobrého jména společnosti.

Pro následující analýzu procesu onboardingu a adaptace je využita především kvantitativní metoda analýzy dat získaných technikou dotazníkového šetření. Předmětem zkoumání je skupina všech současných zaměstnanců spol. Servind, jejich vlastních zkušeností s procesem onboardingu, srovnání s plněním představ daných vedením společnosti a obecnými standardy či vžitými, v literatuře popsány zásadami.

Cílem analýzy je zejména identifikovat a kvantifikovat slabé stránky procesu onboardingu a adaptace. Výstupem je přehled slabých stránek (nedostatků) včetně jejich popisu a četnosti výskytu. Konkrétním přínosem výzkumu je i navazující výčet doporučení a konkrétních návrhů nápravných opatření.

5.1 Dotazníkové šetření

Pro sběr dat byla využita metoda dotazníkového šetření. Dotazování bylo realizováno elektronicky přes webové rozhraní CAWI konkrétně pomocí Google Forms, což snižuje náklady, zjednodušuje distribuci dotazníku a zjednodušuje i následné zpracování dat. Cílovou skupinou byli všichni zaměstnanci společnosti Servind, kteří byli rozděleny na dvě skupiny - řadové zaměstnance a vedoucí zaměstnance s podřízenými. Dotazník byl vyplňován anonymně. Anonymita respondentů jednak reflektuje současnou právní úpravu nakládání s osobními údaji, jednak má zajistit co nejvyšší validitu získaných dat. Výzva k vyplnění dotazníku byla distribuována rovněž elektronicky, hromadným emailem zohledňujícím stávající kulturu společnosti, tedy méně formálním textem. Zároveň zaměstnancům, kteří nemají přístup k vlastní emailové adrese - skladníkům, byl dotazník distribuován osobně v tištěné formě. Distribuce dotazníku proběhla 16.12. 2019, kdy bylo v Servindu zaměstnáno celkem 163 zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců však bylo osloveno pouze 137 zaměstnanců, což je

skupina mimo zaměstnance, kteří nastupovali před rokem 2010, kdy personální oddělení neexistovalo a z hlediska výzkumu nejsou tito zaměstnanci relevantní, a proto nejsou dále uvažováni. Navíc je skupina ponížena o 3 skladníky z Brna, kteří nebyli osloveni z časových a organizačních důvodů. Z celkového počtu oslovených 137 bylo 22 vedoucích zaměstnanců a tedy 115 řadových zaměstnanců.

Dále je důležité zmínit data z interní statistiky společnosti týkající se počtu zaměstnanců dle délky jejich působení ve společnosti. Následná analýza dotazníkového šetření pracuje mimo jiné s vývojem situace v čase, aby bylo zřejmé, zda se situace v čase zlepšuje či nikoliv. Statistiky dotazovaných řadových zaměstnanců jsou následující:

- Méně než 1 rok = 21 zaměstnanců
- 1-2 roky = 29 zaměstnanců
- 3-5 let = 37 zaměstnanců
- Více než 5 let = 28 zaměstnanců

Statistiky dotazovaných vedoucích zaměstnanců jsou následující:

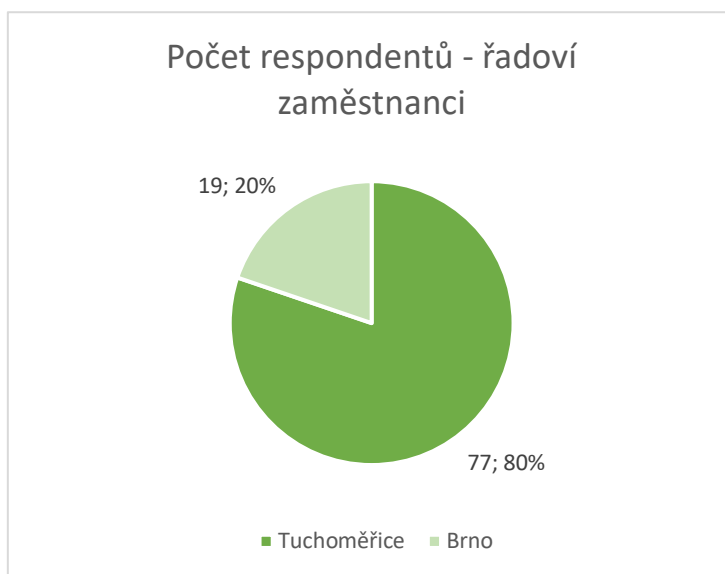
- Méně než 1 rok = 0 zaměstnanců
- 1-2 roky = 1 zaměstnanec
- 3-5 let = 13 zaměstnanců
- Více než 5 let = 8 zaměstnanců

5.1.1 Respondenti dotazníkového šetření

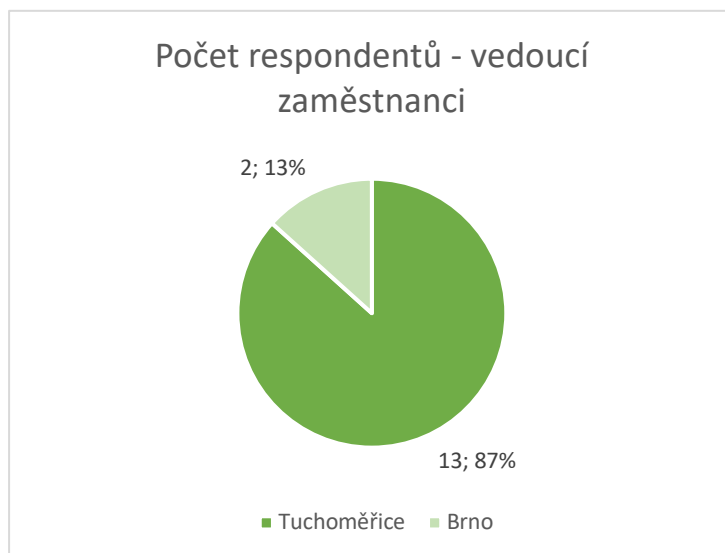
Tato kapitola analyzuje všechny respondenty obou dotazníků. Ze 137 oslovených bylo získáno 96 odpovědí od řadových zaměstnanců (83,4 %). Od vedoucích zaměstnanců bylo získáno celkem 15 odpovědí (68 %). Dohromady tedy bylo získáno 111 odpovědí, tj. 81 %. Úspěšnost dotazníkového šetření je tedy dostatečně vysoká, aby výstupy mohly být považovány za objektivní.

19 % nezodpovězených dotazníků může být vysvětleno následujícími zkušenostmi autorky. V předchozích kapitolách již bylo uvedeno, že personální procesy nejsou automatizovány, a tak dochází ve většině případů pouze k manuálním kontrolám plnění termínů školení, lékařských prohlídek apod. Přes to, že například u školení řidičů chodí zaměstnancům automatický email přímo ze zprostředkovatelského portálu, musí HR poslat další email s přesnými instrukcemi a výzvou k absolvování školení a dodání potřebných podepsaných dokumentů zpět. Časté jsou pak i telefonické upomínky. Uvedené situace demonstrují efektivnost emailové komunikace, která u některých (vesměs stále stejných zaměstnanců) není taková, jakou by firma potřebovala. Návratnost dotazníků na úrovni 81 % lze tedy i v kontextu výše uvedeného stavu považovat za více než uspokojivou.

Na obrázku 10 a 11 je znázorněno regionální rozložení zaměstnanců mezi pobočky společnosti v Tuchoměřicích a Brně. Dotazník byl rozeslán 94 řadovým zaměstnancům a 19 vedoucím zaměstnancům z Tuchoměřic. V Brně se jednalo o 22 řadových zaměstnanců a 2 vedoucí zaměstnance. Z níže uvedených dat vyplývá návratnost odpovědí vedoucích zaměstnanců z Brna 100 % a vedoucích zaměstnanců z Tuchoměřic 68 %. Návratnost odpovědí řadových zaměstnanců v Tuchoměřicích je 82 %, tedy menší než v Brně, kde byla 86 %.



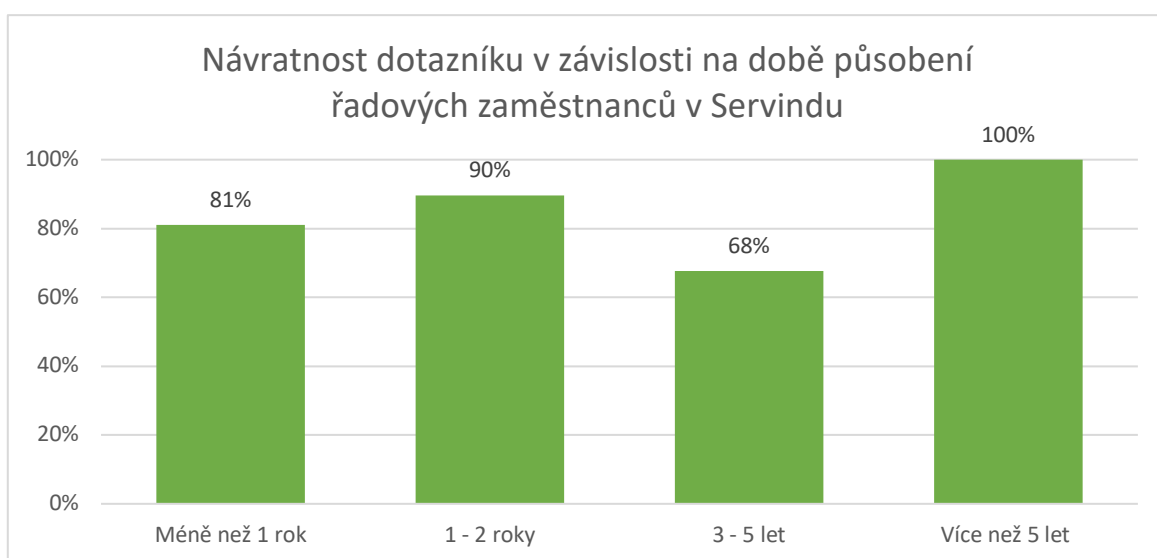
Obrázek 10 Počet respondentů - řadových zaměstnanců
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020



Obrázek 11 Počet respondentů z řad vedoucích zaměstnanců
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Vyhodnocení počtu odpovědí z pohledu délky zaměstnaneckého poměru u společnosti ukazuje obrázek 12. Procentuálně nejvyšší (100 %)

úspěšnost je u zaměstnanců, kteří jsou u společnosti zaměstnání nejdéle (více než 5 let). U zaměstnanců působících ve společnosti do 2 let dotazník vyplnila naprostá většina (85,5 %). Konkrétně 17 z 21 zaměstnanců pracujících ve společnosti méně než 1 rok. Ze skupiny 1-2 roky reagovalo 26 zaměstnanců z 29. Úspěšnost získání dat od zaměstnanců ze skupiny 3-5 let je nižší, celkem odpovědělo 25 zaměstnanců z 37. Z daného vyplývá, že jsou data statisticky relevantní napříč všemi sledovanými skupinami. U skupiny s pracovním poměrem 5 a více let se nabízí ještě otázka, do jaké míry lze data považovat za validní s ohledem na časový odstup od adaptace.



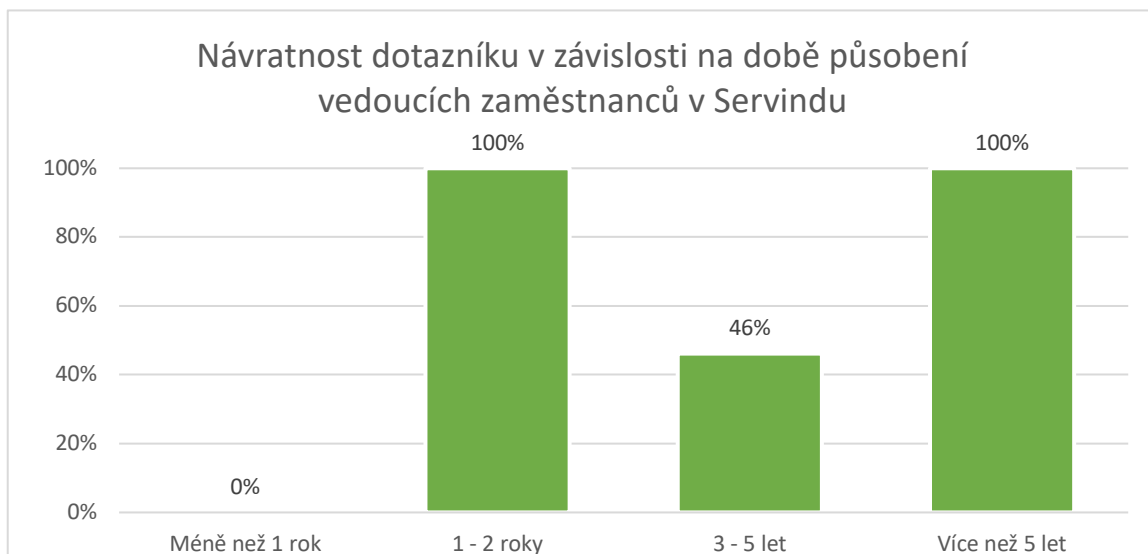
Obrázek 12 Návratnost dotazníku v závislosti na době působení řadových zaměstnanců v Servindu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

U vedoucích zaměstnanců je nejvyšší návratnost u skupiny působící ve společnosti Servind déle než 5 let (8 zaměstnanců) a zároveň jednoho zaměstnance působícího ve společnosti 1-2 roky (100 %, viz. Obr. 13). Návratnost dotazníku u skupiny manažerů působící ve společnosti 3-5 let je pouze 46 %, odpovědělo 6 zaměstnanců z 13 možných. Ve skupině méně než 1 rok působí pouze 1 vedoucí zaměstnanec, který neodpověděl (viz. Obrázek 13), data v této skupině tedy nejsou k dispozici, což ovšem nebrání zpracování dat ve všech ostatních skupinách.

Společnost na vedoucí pozice zpravidla nepřijímá uchazeče externě. Vždy se snaží vedoucí pozice obsadit interně povýšením schopných zaměstnanců s potenciálem a podpořit tak jejich kariérní růst

a rozvoj. Což odůvodňuje více početné skupiny zaměstnanců působící ve společnosti déle než 3 roky.

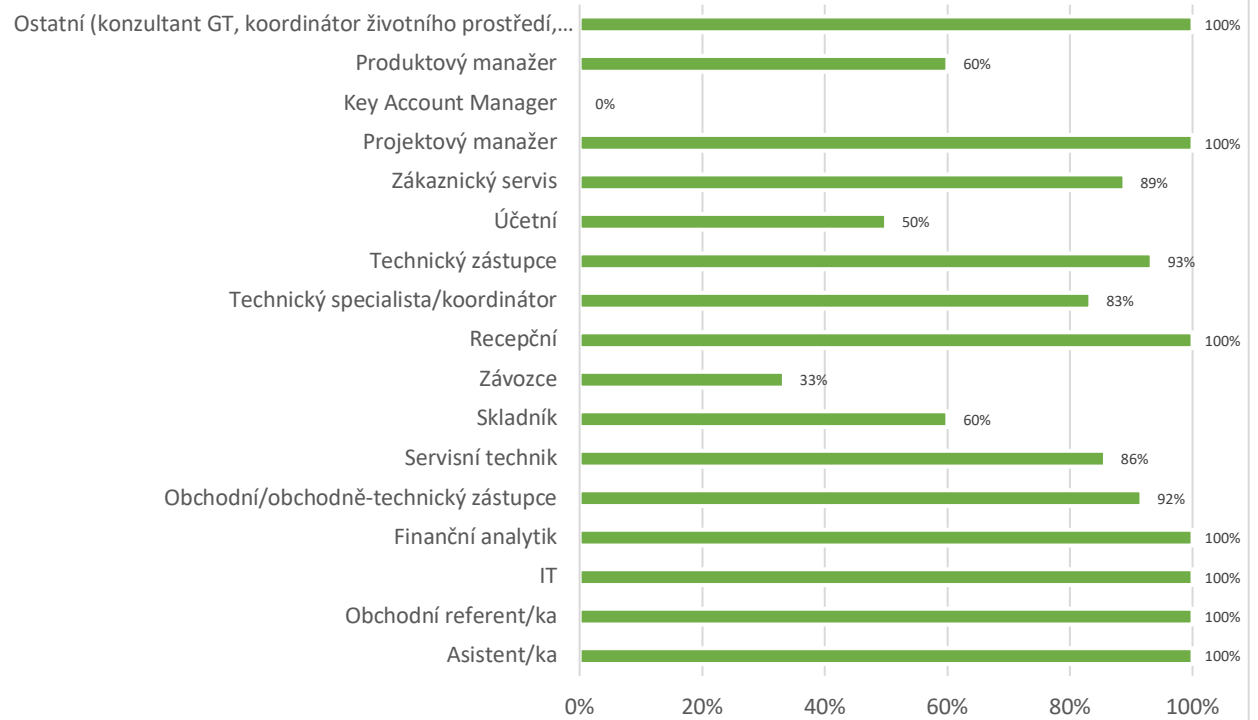


Obrázek 13 Návratnost dotazníku v závislosti na době působení vedoucích zaměstnanců v Servindu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

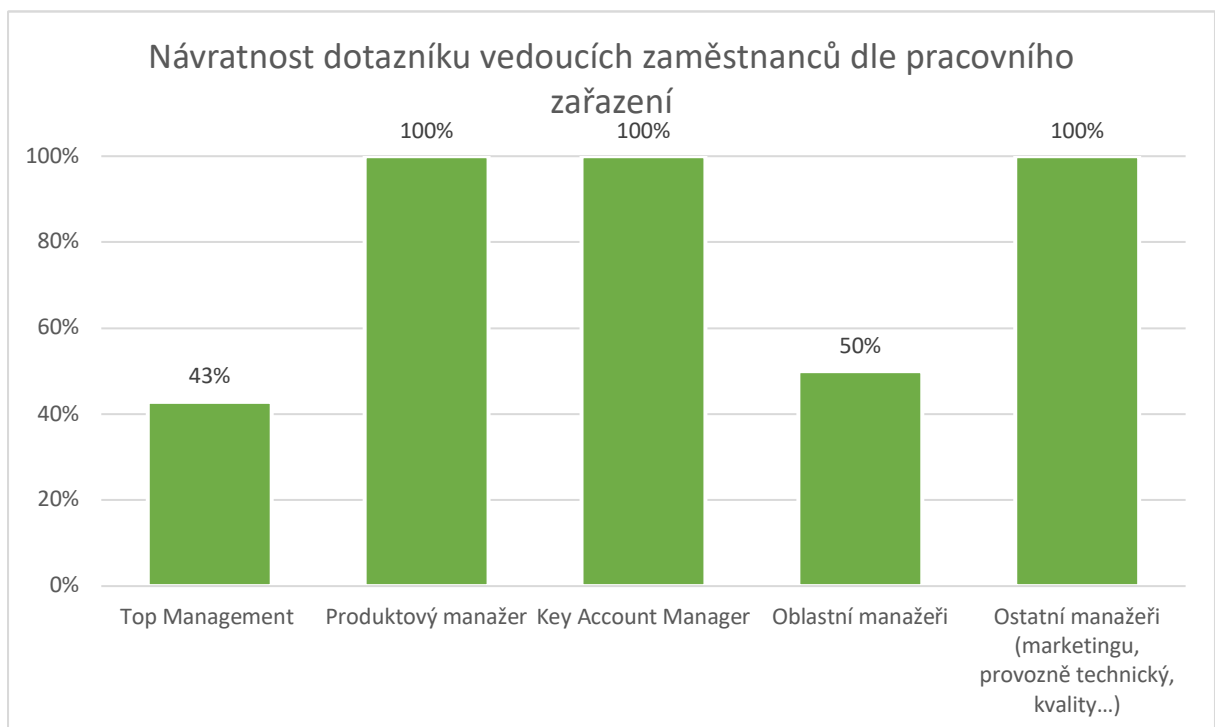
Poslední pohled na skupinu respondentů ukazuje návratnost dotazníku v závislosti na pracovním zařazení. (obrázek 14 a 15). Z obrázku 14 vyplývá, že úspěšnost 100 % návratnosti odpovědí vykazuje celkem 7 skupin ze 17 dle kategorie pracovního zařazení. Dalších 5 skupin se pohybuje nad 80 % úspěšností. V dalších třech skupinách se úspěšnost pohybovala mezi 50 až 60 %. Návratnost nižší, než 50 % vykazují pouze 2 skupiny. Jedná se o nepočtené skupiny, závozce (odpověděl 1 ze 3) a Key Account manažery (neodpověděl žádný ze 2). Závěrem lze konstatovat, že data mají ze statistického pohledu dostatečnou vypovídající hodnotu a lze je dále vyhodnocovat.

Návratnost dotazníku řadových zaměstnanců dle pracovního zařazení



Obrázek 14 Návratnost dotazníku řadových zaměstnanců dle pracovního zařazení
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Návratnost dotazníku vedoucích zaměstnanců dle pracovního zařazení



Obrázek 15 Návratnost dotazníku vedoucích zaměstnanců dle pracovního zařazení
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

5.1.2 Výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Dotazník sestával z 12 otázek, které byly rozděleny do 4 sekcí. První sekce se zabývala úvodní charakteristikou respondenta (již vyhodnoceno v kapitole 4.1.1.). Druhá sekce se zabývala komunikací s uchazečem před samotným nástupem do společnosti. Třetí sekce dotazníku se zabývala samotným nástupem a adaptací nového zaměstnance. Poslední, čtvrtou sekcí, byla otevřená otázka vyzývající respondenta k zamyšlení se nad možnostmi zlepšení procesu nástupu a adaptace. Dotazník pro řadové i vedoucí zaměstnance je přílohou A a B této diplomové práce.

5.1.2.1 Informovanost uchazečů před nástupem do zaměstnání

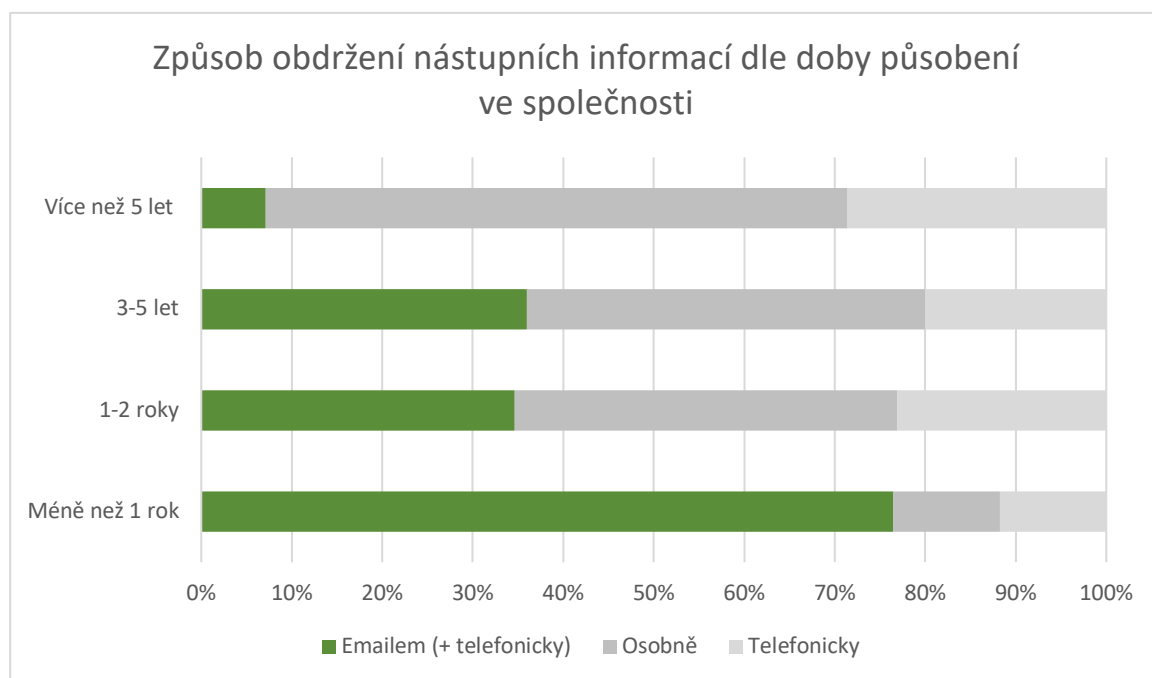
První sekce zabývající se informacemi před samotným nástupem uchazeče do zaměstnání vychází z procesu nástupu, který je popsán v kapitole 3.3.2. Podle nastaveného procesu hlavní personalista zasílá přijatému uchazeči nástupní informace elektronicky, emailem.

Způsob obdržení nástupních informací

První otázka se týkala způsobu obdržení nástupních informací. Z dotazníku však vyplývá, že pouze 32 zaměstnanců obdrželo nástupní informace emailem, jeden uvedl kombinaci emailu a telefonu (celkem 34 %). 42 zaměstnanců (44 %) uvádí, že nástupní informace obdrželo osobně. Zbylých 21 zaměstnanců (22 %) uvádí, že nástupní informace obdrželi telefonicky. Tuto skutečnost je částečně možné vysvětlit dobou působení ve společnosti, kdy celkem 8 zaměstnanců, kteří nástupní informace obdrželi telefonicky zároveň uvádí, že jsou ve společnosti více než 5 let a totéž platí pro 18 zaměstnanců, kteří informace obdrželi osobně. Odpovědi lišící se od očekávaného nastavení procesu u zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti méně než 5 let, je pravděpodobně možné vysvětlit částečným nepochopením otázky, kdy mohli v odpovědi zohlednit, že některé informace obdrželi i osobně nebo telefonicky. Dle informací personálního oddělení v této době museli totiž s jistotou obdržet tyto informace emailem. Tato skutečnost částečně snižuje validitu získaných výsledků v této části dotazníkového šetření.

Obrázek 16 ukazuje, že v procesu zasílání nástupních informací je prostor pro zlepšení. Pokud bychom z dotazníkového šetření odstranili respondenty, kteří působí ve společnosti déle než 5 let (z důvodu omezené vypovídající schopnosti jejich odpovědí vzhledem k termínu nástupu), vyšla by emailová komunikace jako prostředek

zasílání těchto informací procentuálně lépe než dosud (46 %). Ani tento výsledek však není uspokojivý a je na místě tento proces standardizovat.

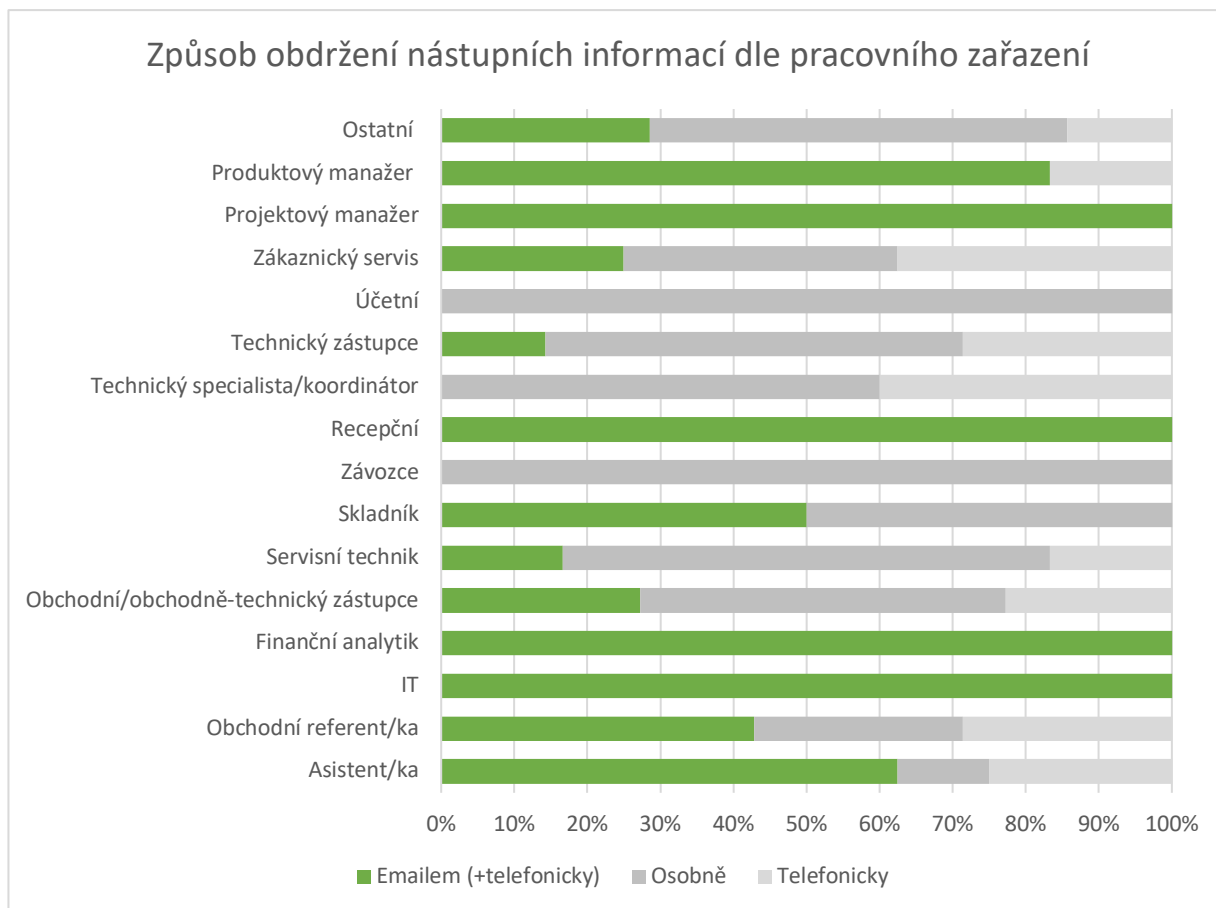


Obrázek 16 Způsob obdržení nástupních informací dle doby působení ve společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

V současnosti je dle zkušeností autorky možné, že se uchazeč o zaměstnání může o svém přijetí a zároveň o prvních nástupních krocích dozvědět od potenciálního nadřízeného z druhého kola. Stále však platí, že oficiální email s nástupními informacemi zasílá HR oddělení. V této situaci by bylo vhodné, aby se o přijetí dozvěděli uchazeči právě standardním způsobem prostřednictvím HR oddělení, aby byl proces jednotný a bylo zřejmé, že odpovědnost za toto sdělení nese jednoznačně personalista. Zároveň by pak bylo jednodušší domluvat následné detaily nástupu. Ideální stav je sice daleko od stavu uvedeného na obrázku 16, je zde ale patrný i trend zlepšování v čase. U zaměstnanců působících ve společnosti méně než 1 rok jsou pouze 4 (19 %), kteří tvrdí, že nástupní informace obdrželi jinak než emailovou formou.

Z pohledu pracovního zařazení na danou problematiku, je zde zřejmých několik pozic vykazující nejasnosti ohledně obdržení nástupních informací vyplývajících z obrázku 17. Konkrétně se jedná o závozců, technické specialisty/koordinátory a účetní, v jejichž skupinách jako odpověď ani jednou nebyla zvolena očekávaná emailová forma. Obchodní/obchodně-techničtí zástupci, servisní technici, techničtí zástupci, zákaznický servis a ostatní také častěji volili jinou než optimální odpověď „emilem“. Stoprocentně dle očekávání

odpovědělo IT, finanční analytik, recepční a projektový manažer, což jsou pracovní zařazení, kde má jejich nadřízený pouze tohoto jednoho zaměstnance na dané pozici a situace tak pro nadřízeného může být přehlednější a proces nástupu plně přenechává v kompetencích personalisty, přestože by tomu tak mělo být vždy. Vyhodnocení obrázku 17 zůstává se pouze potvrdilo předchozí tvrzení, že je nutné ve společnosti zavést standardizované informování o nástupu a zasílání nástupních informací na všech pozicích.

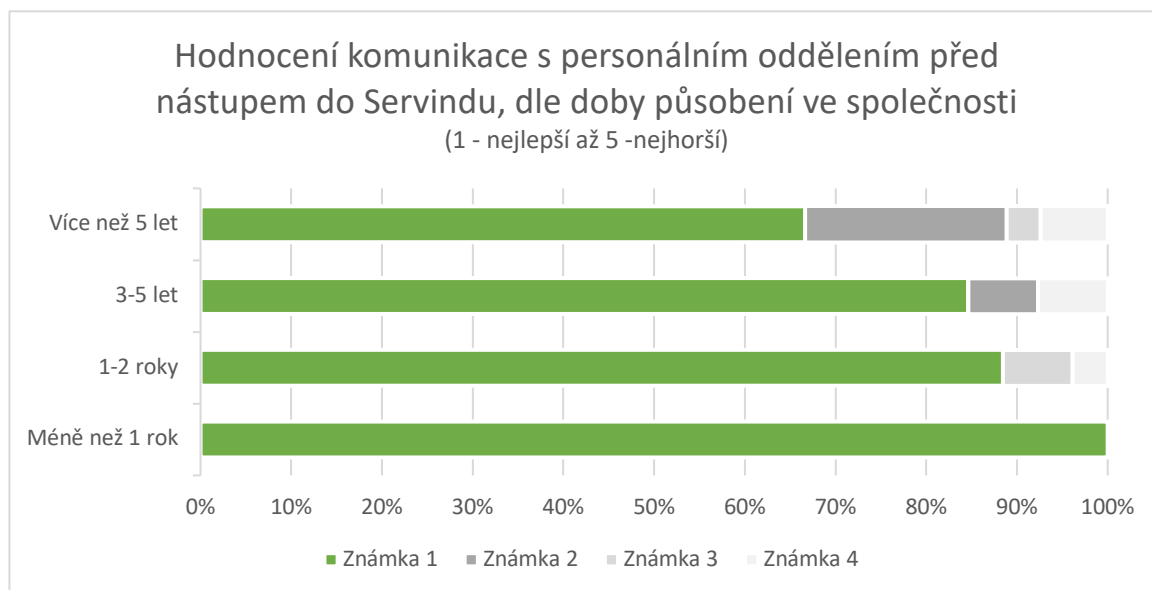


Obrázek 17 Způsob obdržení nástupních informací dle pracovního zařazení
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Hodnocení komunikace s personálním oddělením před nástupem

Druhá otázka této sekce se týkala hodnocení komunikace nastupujícího uchazeče s personálním oddělením před samotným nástupem. Hodnocení probíhalo stejně jako ve škole, tedy od 1 do 5, kde 1 byla nejlepší možná známka. Výsledek je znázorněn na obrázku 18. Nejlepší hodnocení (známku 1) zvolilo celkem 80 zaměstnanců (83,3 %). Jako nejhorší možná známka byla udělena známka 4 a to 5 zaměstnanci (5,2 %). Dva ze tří zaměstnanců, kteří hodnotili známkou 3 zmínili

v závěrečné otevřené sekce dotazníku nedostatek, který shledávají v komunikaci. Zmiňují, že komunikace je málo, a to především během výběrového řízení a bezprostředně po něm.



Obrázek 18 Hodnocení komunikace uchazeče s personálním oddělením před nástupem do Servindu dle doby působení ve společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

I přes některá negativní hodnocení je však výsledek celkově pozitivní a pozitivní je i vývoj v čase, kdy žádný z nově nastupujících zaměstnanců nehodnotil jinak než na výbornou. K pomoci udržení tohoto aktuálního stavu mohou například zmíněné komentáře zaměstnanců z Brna ohledně nedostatku komunikace. Personální oddělení musí zaměřit stejnou či ještě větší pozornost na nově nastupující zaměstnance v Brně, kdy právě u nich chybí i důležitý osobní kontakt. Pokud bychom všechny známky horší než 1 považovali za negativní, bylo by celkem 7krát hodnoceno negativně v Brně (37 %) a 9krát v Tuchoměřicích (12 %), což potvrzuje, že se personální oddělení musí více zaměřit na zaměstnance v Brně.

5.1.2.2 Průběh nástupu a adaptace

Seznámení s technikou, místem a kolegy

První otázka analyzující fázi bezprostředně po nástupu uchažeče zkoumala, zda obdržel všechny potřebné informace a byl dostatečně seznámen v oblasti techniky, místa i kolegů.

Všichni zaměstnanci uvedli, že byli dobře seznámeni s místem.

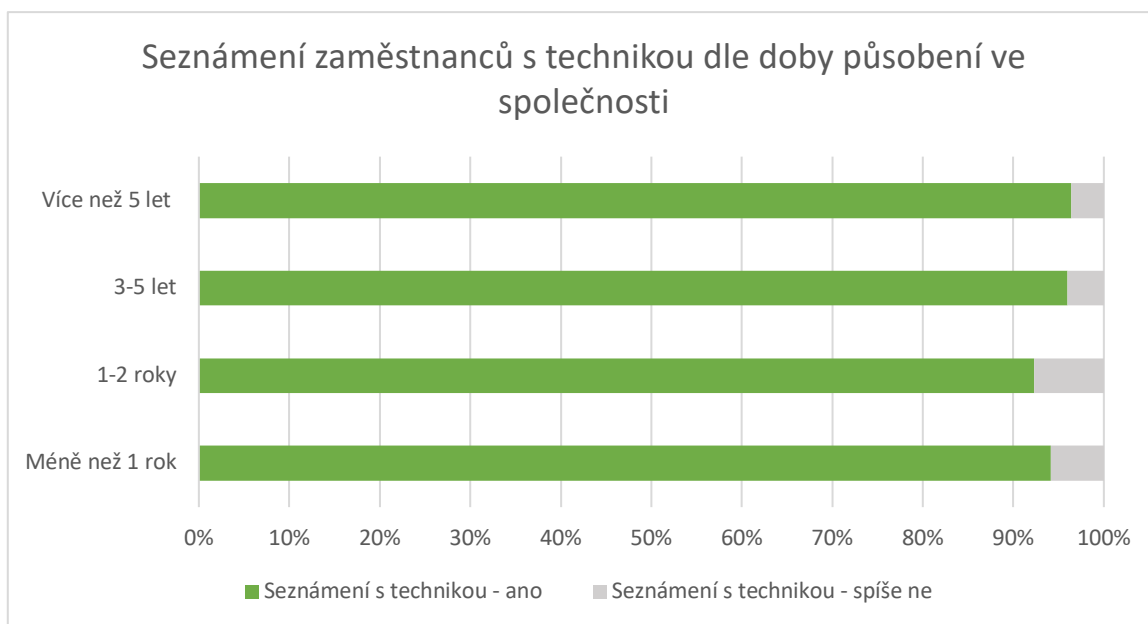
Pokud šlo o seznámení s kolegy a technikou, vyskytují se již odpovědi „rozhodně ne“ a „spíše ne“ (obrázek 19 a 20). Největší rezervy byly shledány v seznámení s lidmi, což je i jediná oblast, kde jeden ze zaměstnanců na technické pozici vypověděl, že rozhodně nedošlo k seznámení s kolegy. Odpověď „Spíše nedošlo k seznámení s lidmi“ uvedlo celkem 9 respondentů (9,3 %), kteří působí ve společnosti různě dlouhou dobu. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci působící ve společnosti 1-2 roky, což může být připsáno skutečnosti, která byla zmíněna i v kapitole 3.3.2. Po absolvování všech nutných formalit následuje provedení nového zaměstnance po firmě a seznámení s kolegy. Jedná se o činnost asistentky HR, která ve společnosti působí od října 2018, a protože se sama několik týdnů zaučovala a poznávala kolegy, ke zmíněnému seznamování každého nového zaměstnance dochází až od počátku roku 2019. V předchozím období odpovídajícím kolegům působícím ve společnosti 3 a více let zajišťovala tuto činnost předchozí asistentka HR. V mezidobí tato činnost neprobíhala, což je zřejmé i z obrázku 20. Z obrázku 20 patrné i aktuální zlepšení situace, je však nutné brát v potaz i fakt, že ani tato činnost stále není standardizovaná (vlastní zkušenost autorky) a mnohokrát seznamování s kolegy zajišťuje například přímý nadřízený, aniž by o tom HR oddělení informoval. Vzniklé informační vakuum pak hladkému procesu nástupu rozhodně neprospívá.

Jisté mezery v seznámení s technikou (obrázek 19) uvádí 5 respondentů (5,2 %), ale z různých časových období, nespojují je však žádné charakteristiky, ani neuvádějí žádná doporučení.

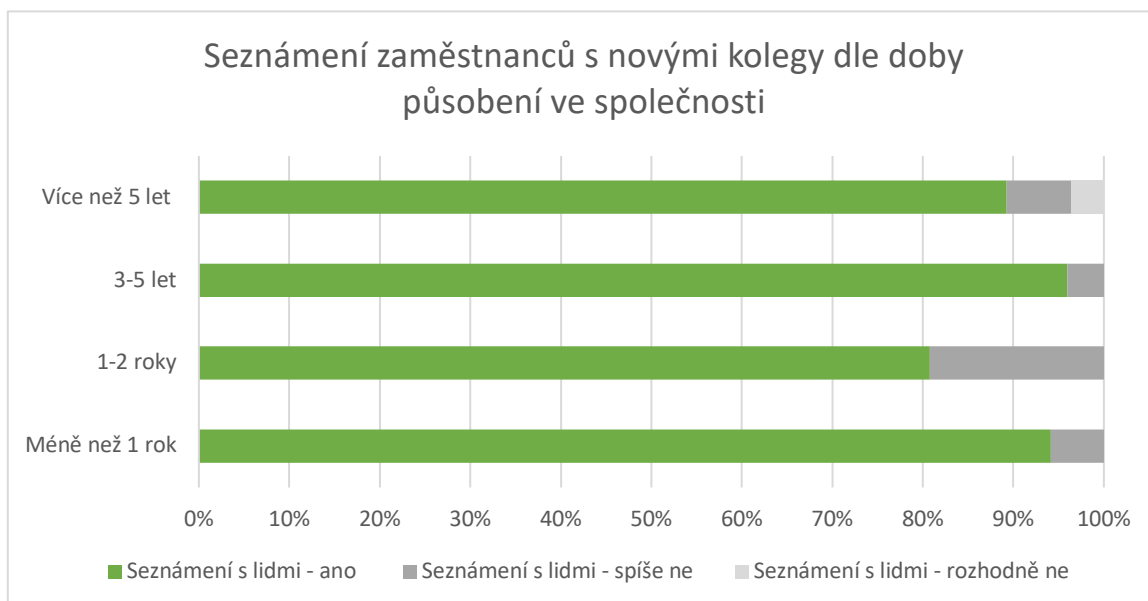
Z pohledu pracovního zařazení nedává analýza žádné jasné závěry a není ani graficky znázorněna. Odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ volili zaměstnanci z různých pozic a také z obou poboček a není mezi nimi žádné logické pojítko. Jediný „vykřičník“ je u pozice skladník, kde bylo dvakrát zvoleno „spíše ne“ pro seznámení s technikou, přičemž se jedná o zaměstnance působící ve společnosti méně než 1 rok a 1-2 roky. Seznámení s technikou je důležité na všech pozicích. Pozice skladník je navíc jako jediná pozice ve společnosti zařazená z hlediska bezpečnosti práce v kategorii II., tedy osoby vystavující se vyšší fyzické zátěži, občasnému hluku, prašnému

prostředí. V Servindu jsou navíc tito zaměstnanci vystaveni expozici chemickými látkami. Zmíněným „vykřičníkem“ je tedy třeba se intenzivně zabývat. Probíhají sice mnohá školení (např. pravidelné školení manipulace s vysokozdvížným vozíkem), zjevně však nejsou dostatečná, nebo přinejmenším pracovníky vnímána jako dostatečná.

Na problematiku je nutné se v budoucnu soustředit komplexně, každého nového zaměstnance seznamovat s místem, technikou i lidmi individuálně a zejména určit, kdo konkrétně ponese za seznámení s danou oblastí odpovědnost.



Obrázek 19 Seznámení zaměstnanců s technikou dle doby působení ve společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020



Obrázek 20 Seznámení zaměstnanců s novými kolegy dle doby působení ve společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

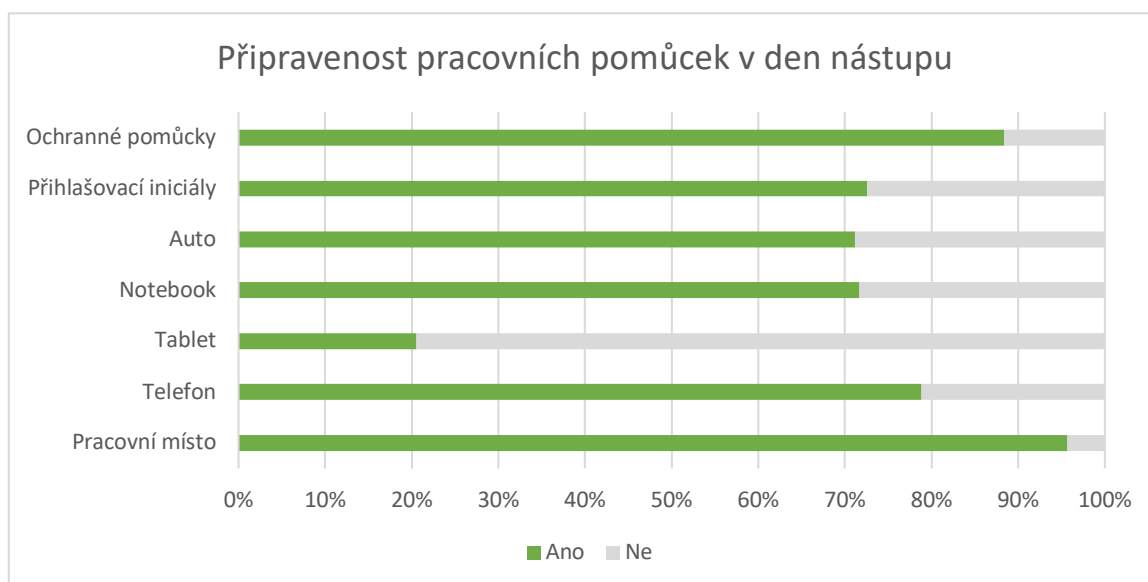
Připravenost pracovních pomůcek v den nástupu

Druhá otázka v analýze vlastního průběhu nástupu a adaptace zkoumala, zda všichni zaměstnanci měli v den nástupu k dispozici všechny potřebné pracovní pomůcky. Každá pozice vyžaduje jiný soubor těchto pomůcek, proto mohl každý zaměstnanec zvolit i odpověď, že se ho daná pomůcka případně netýká. Tato odpověď pak není do výsledků zahrnuta (obrázek 21).

Mezi pracovní pomůcky bylo pro účely dotazování zařazeno pracovní místo, telefon, tablet, notebook, auto, přihlašovací iniciály (email a heslo) a ochranné pomůcky. Všechny zahrnuté pomůcky vycházejí z průzkumu jako problematické, když žádná z nich nebyla v den nástupu ve všech případech připravena. Konkrétní výsledky znázorňuje obrázek 21.

Nejlepších výsledků bylo dosaženo u pracovního místa, které v den nástupu do práce nemělo připraveno 4,3 % zaměstnanců. Nejhorších výsledků bylo dosaženo u tabletu, který mají mít k dispozici především obchodní zástupci. Téměř 80 % relevantních respondentů nemělo tuto pracovní pomůcku připravenou v den nástupu.

Zajímavostí je, že čtyři respondenti uvedli, že se jich netýká pracovní místo. Tato skutečnost je zarážející zejména proto, že ve společnosti není žádná pozice, které by nenáleželo pracovní místo. Celkové výsledky sice nejsou zásadně zkresleny, ukazuje se však obecná míra jisté nespolehlivosti či chybovosti, ke které při každém dotazníkovém šetření dochází, ať již vinou nepochopení otázky nebo laxním přístupem určitého procenta respondentů.

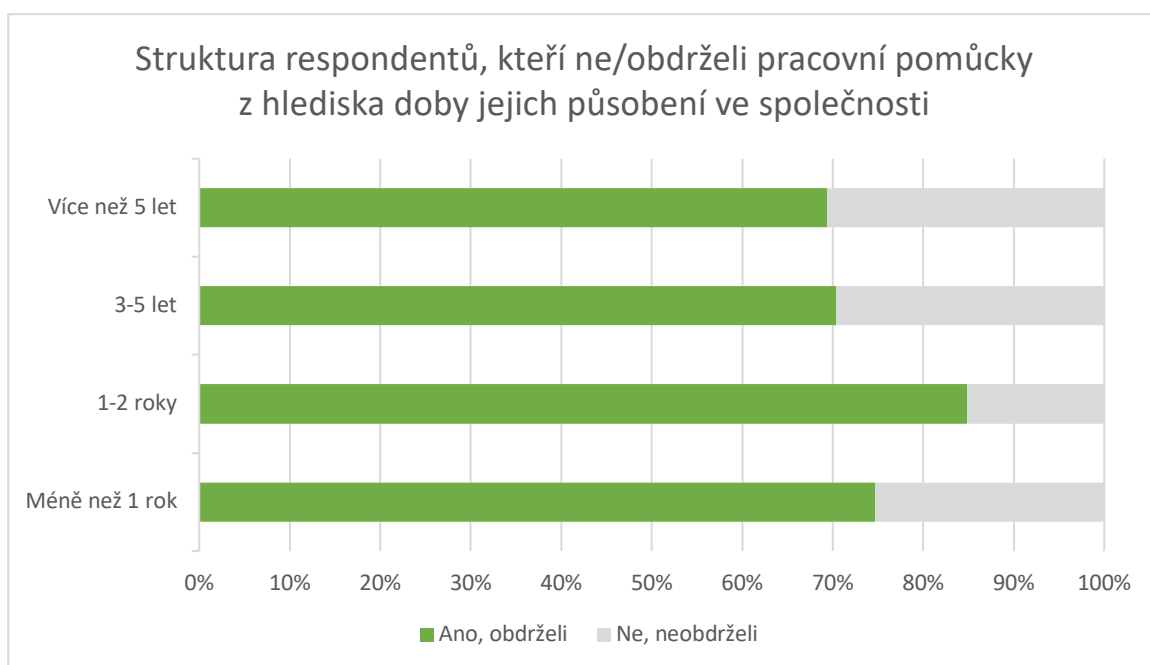


Obrázek 21 Připravenost pracovních pomůcek v den nástupu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Analýza obdržení pracovních pomůcek z pohledu doby působení respondenta ve společnosti je na obrázku 22. I zde vykazují výsledky

v čase klesající trend. Občasné problémy s nepřipraveností pracovních pomůcek jsou ve společnosti již známy, oddělení HR na ně dlouhodobě poukazuje také vedení, zasílá více upomínek jednotlivým zaměstnancům zodpovědným za konkrétní pomůcky s blížícím se nástupem nového zaměstnance. Situace se průběžně zlepšuje, i když i v této oblasti je stále prostor pro další zlepšení. Bezchybná příprava všech pomůcek a pracovního místa není u odpovědných zaměstnanců zahrnuta ani v bonusovém systému a není ani sankcionována. Opakované podněty od HR na konkrétní odpovědné osoby nejsou systémovým řešením. Při tom negativní emoce způsobené nepřipraveností nezbytných pracovních pomůcek jsou jednou z vizitek společnosti při nástupu nového pracovníka a mají tak nemalý vliv na jeho další působení na dané pozici.



Obrázek 22 Respondenti, kteří ne/obdrželi pracovní pomůcky v den nástupu dle do jejich působení ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Závěrem je na místě zmínit i případy, kdy několik respondentů odpovědělo, že pracovní pomůcku neobdrželi přes to, že na jejich pozici jí vůbec obdržet neměli. Možné je sice prosté nepochopení otázky, ale vhodné bude i faktické prověření komunikace, zjištění, zda nastupující zaměstnanec ve všech případech má informace, na jaké pracovní pomůcky má či nemá nárok.

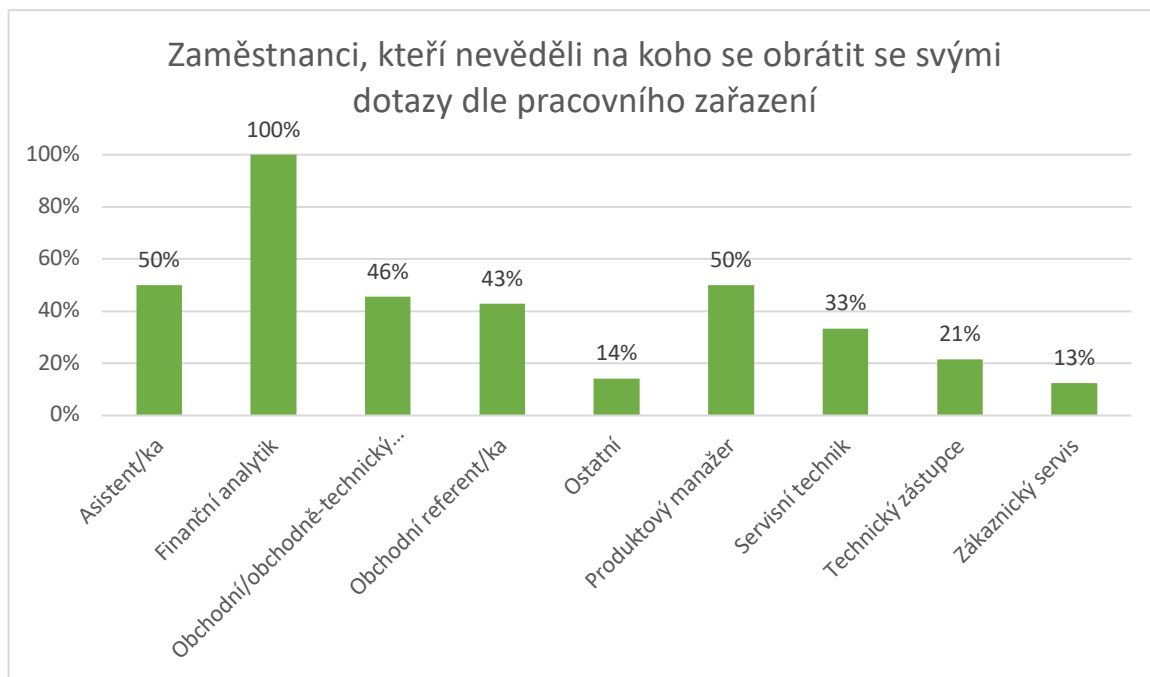
Informovanost o pracovní náplni

Třetí otázka dotazníkového šetření zkoumala, zda zaměstnanec obdržel dostatek informací o své pracovní náplni. Pouze 6 řadových zaměstnanců dostatek těchto informací neobdrželo (6,3 %). Jedná se sice o zdánlivě malé procento, nicméně tři z těchto zaměstnanců nastupovali do společnosti v posledních dvou letech. V uvedených případech pak můžeme čerpat informace i z otevřené otázky dotazníkového šetření, kdy respondenti uvádí: „Podle mě by mělo být k dispozici více materiálů s popisem práce. Nebo přehled základních informací, jako kdo podepisuje co, proč, pravidla písemností aj“ nebo „chybí přesný popis pracovní pozice“ nebo „chybí seznam lidí, s kým konkrétně řešit určité záležitosti“.

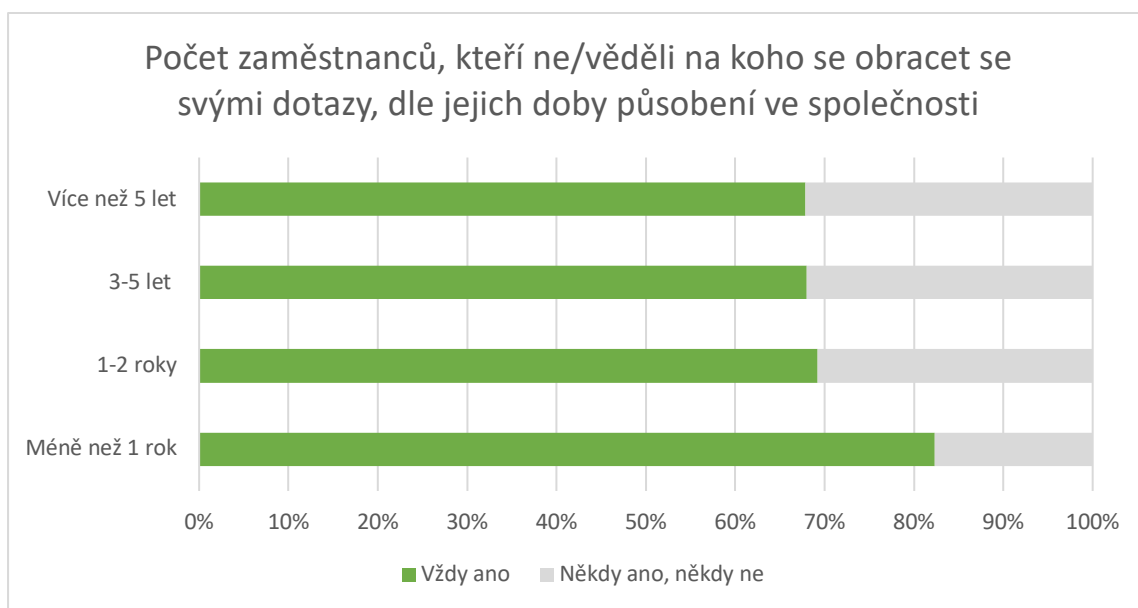
Jako konkrétní opatření, které by mohlo situaci při informování zaměstnanců do společnosti výrazně zlepšit, se jeví vytvoření adaptačních listů. Z teorie vyplývá (Hroník, 2007, s. 337), že právě tento list by mohl přijatým uchazečům výrazně zpříjemnit jejich adaptační období a poskytnout dostatek informací nejen o jejich pracovní náplni.

Možnost obrátit se s dotazy na kolegy

Čtvrtá otázka zjišťovala, zda respondenti věděli, na koho se v průběhu adaptace mohou obracet se svými dotazy. 68 zaměstnanců vždy vědělo na koho se obrátit a 28 zaměstnanců někdy vědělo a někdy ne, tj. 29 % zaměstnanců si ne vždy bylo jistých, na koho se mohou v průběhu adaptace obracet. Takový výsledek není v souladu s kýženým procesem adaptace ve společnosti. Z obrázku 24 je zřejmé, že trend negativních odpovědí je v čase klesající, tedy pozitivní. Z pohledu dle pracovního zařazení (obrázek 23) je však zřejmé, že je několik pozic vykazujících vyšší pravděpodobnost, že daní zaměstnanci nebudou vědět na koho se obracet se svými dotazy než na jiných pozicích. Jednoznačně nejhůře se jeví pozice finančního analytika, jedná se nicméně pouze o jednoho zaměstnance. Velmi problematické se dále jeví pozice asistent/ka, obchodní/obchodně-technický zástupce, obchodní referent/ka a produktový manažer, kde vždy přibližně 50 % zaměstnanců neví na koho se během adaptace s dotazy obracet.



Obrázek 23 Počet zaměstnanců, kteří ne/věděli na koho se obracet se svými dotazy dle doby jejich působení ve společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

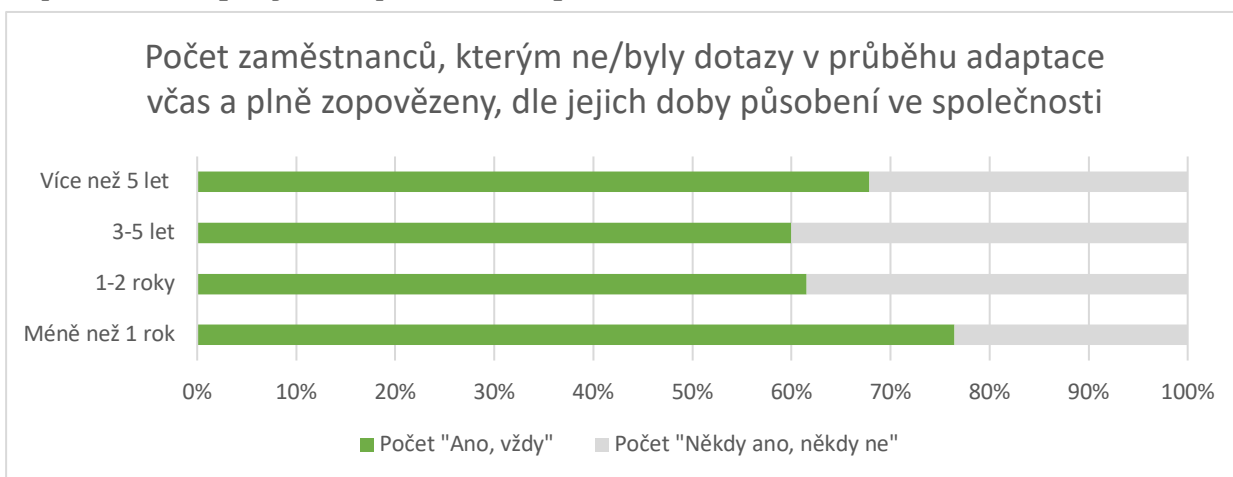


Obrázek 24 Procentuální počet zaměstnanců, kteří nevěděli, na koho se obrátit se svými dotazy během adaptace dle pracovního zařazení
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

I v tomto případě, stejně jako u třetí otázky, by mohl být nápomocný adaptační plán, ze kterého by bylo zřejmé, kdo zodpovídá za jaké oblasti, kdo provází daného zaměstnance v adaptačním období, a tedy na koho by se zaměstnanec měl obracet.

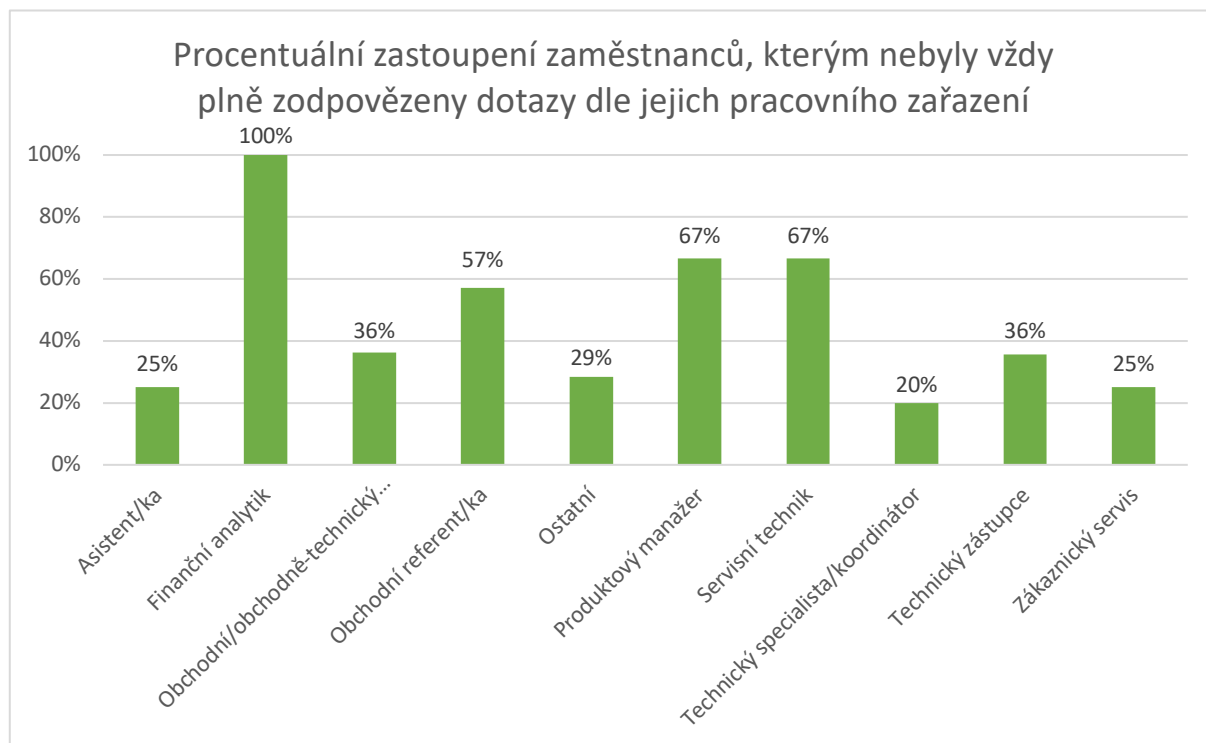
Včasnost a úplnost zodpovězení dotazů zaměstnanci

Pátá otázka odhalila varovná procenta v oblasti včasnosti a úplnosti zodpovězení dotazů zaměstnanci během adaptačního procesu. Celkem 33 respondentů (34 %), uvedlo, že jejich dotazy někdy byly úplně zodpovězeny a někdy ne. Zbylých 63 zaměstnanců (66 %) uvedlo, že otázky byly zodpovězeny vždy včas a úplně. Jejich struktura podle doby působení ve společnosti je uvedena na obrázku 25. Trend je pozitivní, počet negativních odpovědí v čase klesá. V posledních dvou letech klesl dokonce o více než 50 %. I přesto je počet negativních reakcí stále nezanedbatelný. Jejich příčinou mohou být například chybějící zpětné vazby či obecně nedostatečná komunikace.



Obrázek 25 Počet zaměstnanců, kterým ne/byly dotazy v průběhu adaptace včas a plně zodpovězeny, dle doby jejich působení ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020



Obrázek 26 Procentuální počet zaměstnanců, kterým nebyly vždy plně zodpovězeny dotazy během adaptace dle pracovního zařazení

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

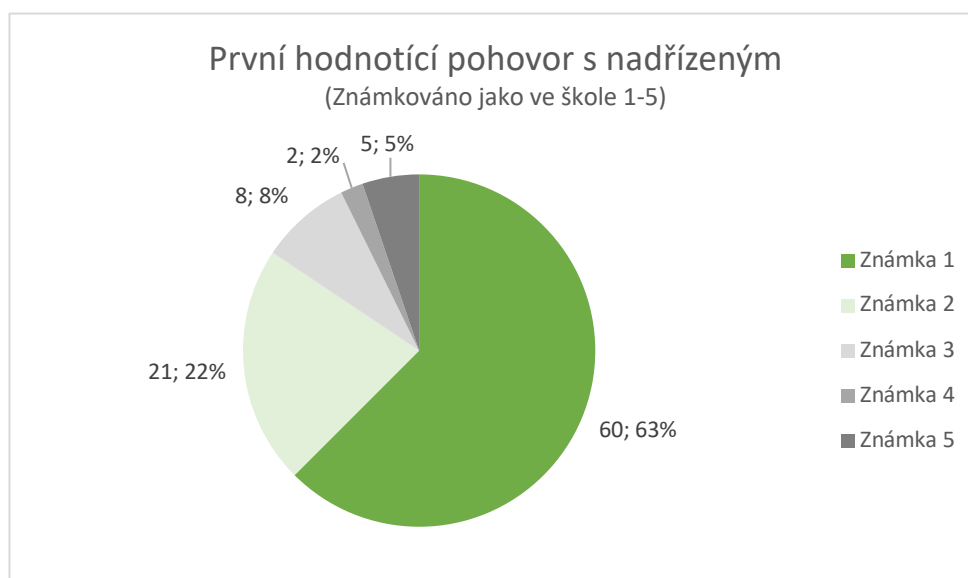
Řešení nedostatečné komunikace je třeba hledat nejen u přímých nadřízených, ale také na HR oddělení. Klíčová je pravidelná komunikace a zpětná vazba. Ujistění se, zda všemu rozumí a případné nedostatky operativně napravit.

Hodnocení prvního hodnotícího pohovoru s nadřízeným

Poslední otázka sekce zkoumající průběh nástupu a adaptace se týkala hodnocení prvního hodnotícího pohovoru s nadřízeným. Hodnotilo se opět stejně jako ve škole na škále od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší, žádoucí, výsledek. Předpokládá se, že pohovor proběhl, ale jelikož ve společnosti zatím není nijak standardizovaný, nelze určit, po jaké době od nástupu přesně proběhl, ani jakou formou.

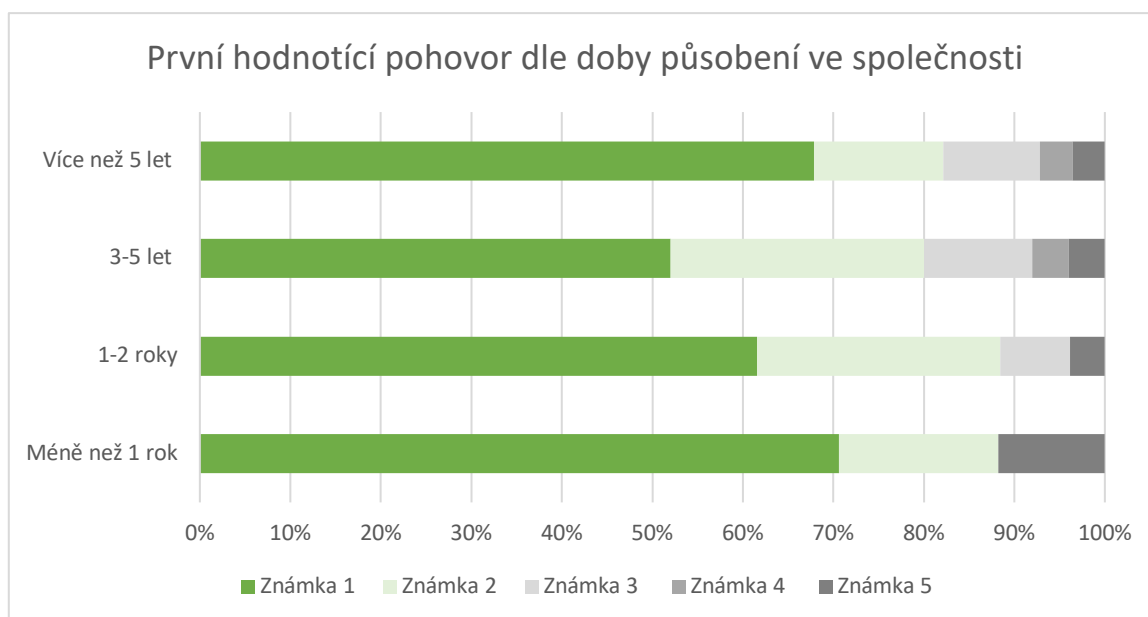
Kompletní hodnocení znázorňuje obrázek 27. Pokud bychom všechny známky horší než 1 považovali za nežádoucí, pak 36,8 % zaměstnanců hodnotilo první hodnotící pohovor s nadřízeným jako pohovor, který mohl být veden lépe. Je zde tedy nemalý prostor pro zlepšení.

Obrázek 28 je znázorňuje strukturu odpovědí z hlediska doby působení respondentů ve společnosti. Z těchto výsledků vyplývá, že negativní hodnocení udělili i zaměstnanci, kteří nastoupili do společnosti v posledních letech. Dva z těchto zaměstnanců hodnotili dokonce známkou 5. Otázkou je, zda hodnotící pohovor v těchto případech vůbec proběhl.



Obrázek 27 Hodnocení prvního hodnotícího pohovoru s nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020



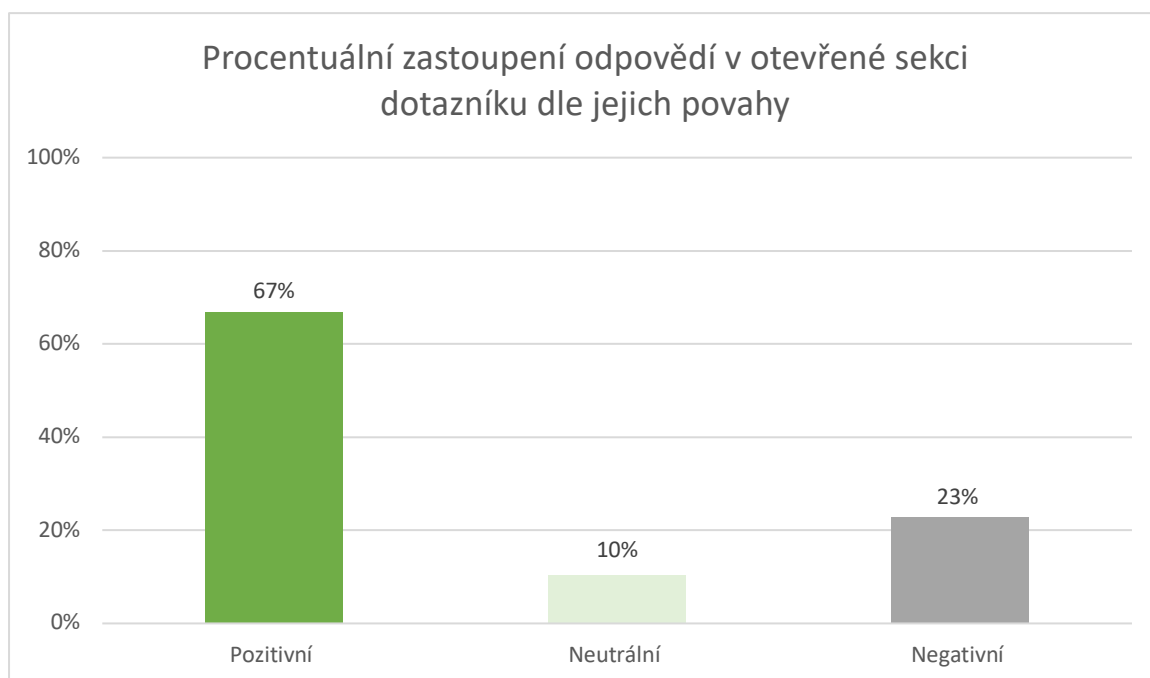
Obrázek 28 Hodnocení prvního hodnotícího pohovoru s nadřazeným dle doby působení ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Z výsledků vyplývá, že také v hodnotících pohovorech ze strany nadřazených je velký prostor pro zlepšení a jako nástroj se nabízí již zmíněná standardizace tohoto procesu a jeho průběžná kontrola HR oddělením.

5.1.2.3 Otevřená sekce dotazníkového šetření

Poslední sekci dotazníkového šetření byla otevřená otázka, která umožnila respondentům upřesnit jejich odpovědi, zejména popsat návrhy ke zlepšení, připomínky a výhrady vyplývající z jejich zkušeností s nástupem a adaptací. Zaznamenané odpovědi byly velmi stručné. To umožnilo je rozdělit do třech jednoduchých kategorií – pozitivní, neutrální a negativní. V pozitivní kategorii jsou zařazeny odpovědi například: „Nic bych neměnil.“ nebo „Vše proběhlo v pořádku.“. Kategorie neutrální zahrnuje odpovědi typu: „Nevzpomínám si.“ a kategorie negativní zahrnuje návrhy na zlepšení či konkrétní výtky respondentů, například: „Lepší komunikace s kolegy, kteří mě zaučovali.“. Procentuální vyhodnocení třech kategorií je znázorněno na obrázku 29. Dvě třetiny odpovědí byly pozitivní. Téměř jedna čtvrtina byla negativní a neutrálních bylo 10 %.



Obrázek 29 Procentuální zastoupení odpovědí v otevřené sekci dotazníku dle jejich povahy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

U negativních hodnocení je vesměs skloňována nedostatečná informovanost, nedostatek komunikace, potřeba většího zájmu ze strany nadřízených nebo potřeba školení. Z většiny odpovědí vyplývá, že zaměstnanci tápali zejména v úplných začátcích, nevěděli, na koho se obracet v konkrétních záležitostech, neorientovali se v běžných provozních věcech, jako jsou knihy jízd, obsluha tiskárny nebo vyúčtování drobných výdajů a chyběla jim systematičnost. Častokrát je také zmíněna absence popisu práce včetně všech povinností. Zaměstnanec před nástupem do práce sice podepisuje dvě pare pracovní náplně, je ale zřejmé, že tento dokument spíše informativního a legislativního charakteru.

Zaměstnancům by pomohl adaptační list s veškerými kroky, které musí splnit včetně termínů, popis, co se musí naučit a do kdy, aby mohl plně zvládat své pracovní povinnosti. Ideálně by zaměstnancům alespoň na některých pozicích mohl být přidělený mentor, který by ho jednotlivými kroky provedl. Některé negativní komentáře korelují také s dalším negativním bodováním, týkajícím se to hodnotícího pohovoru s nadřízeným, ale také nepřipravenosti pracovních pomůcek či komunikace s personálním oddělením.

Na závěr této analýzy je zajímavé zmínit, že tři zaměstnanci na poslední otázku „Co by se podle vás mělo na procesu nástupu a adaptace zlepšit nebo změnit?“ uvedli své finanční ohodnocení. To pouze potvrzuje fakt řečený již na začátku této analýzy, že je nutné

počítat s určitým procentem respondentů, kteří některou otázku zcela nebo vůbec nepochopí.

5.1.3 Výsledky dotazníkového šetření mezi vedoucími zaměstnanci

Dotazník pro vedoucí zaměstnance sestával z 12 otázek, které byly rozděleny do 4 sekcí. První sekce se zabývala úvodní charakteristikou respondenta, byla identická pro vedoucí i řadové zaměstnance, souhrnné vyhodnocení uvádí kapitola 4.1.1. Druhá sekce se zabývala obdobím před nástupem uchazeče z pohledu vedoucího zaměstnance. Třetí sekce dotazníku se zabývala průběhem nástupu a adaptace zaměstnance z pohledu vedoucího zaměstnance. Poslední, čtvrtou sekcí, byla otevřená otázka vyzývající respondenta k zamyšlení se nad možnostmi zlepšení procesu nástupu a adaptace (podřízených) zaměstnanců.

5.1.3.1 Informovanost vedoucího zaměstnance před nástupem uchazeče do zaměstnání

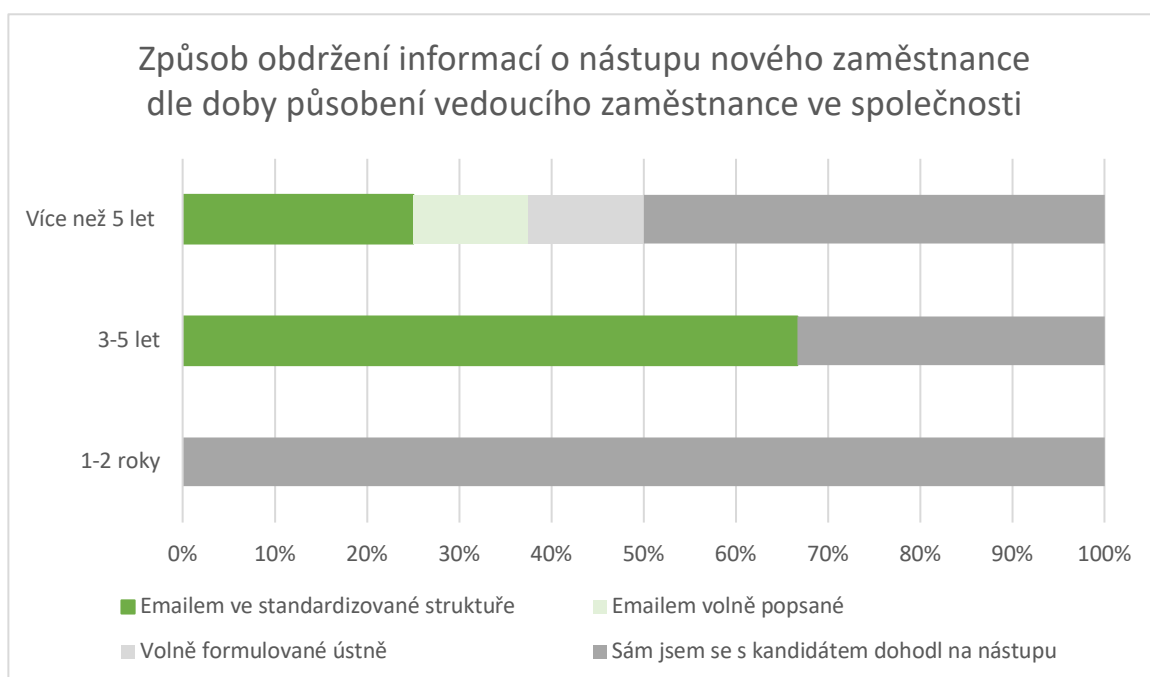
První sekce se zabývá tokem informací před samotným nástupem uchazeče do zaměstnání z pohledu vedoucího zaměstnance. Vychází z procesu nástupu detailně popsaného v kapitole 3.3.2. Podle nastaveného procesu vedoucí zaměstnanec zpravidla informuje hlavní personalistku o vybraném uchazeči. Hlavní personalistka s uchazečem komunikuje emailovou formou nástupu do zaměstnání. Po potvrzení nástupu ze strany uchazeče, zasílá hlavní personalistka emailovou formou ve standardizované struktuře informace o nastupujícím uchazeči. Informace slouží nejen vedoucímu zaměstnanci, ale také asistentce HR a zároveň všem zaměstnancům odpovědným za pracovní pomůcky, které musí být pro danou pozici v den nástupu připravené.

Způsob obdržení informace o nástupu nového zaměstnance

První otázka se týkala způsobu obdržení informací o nástupu nového zaměstnance. Z dotazníku vyplývá, že pouze 6 vedoucích zaměstnanců (40 %) obdrželo informace o nástupu nového zaměstnance emailem ve standardizované struktuře. 7 vedoucích zaměstnanců (47 %) uvádí, že se sami dohodli s uchazečem na nástupu. 1 vedoucí zaměstnanec (6,5 %) uvedl, že tyto informace obdržel emailem volně popsané

a 1 uvedl obdržení informací o nástupu nového zaměstnance pouze ústně.

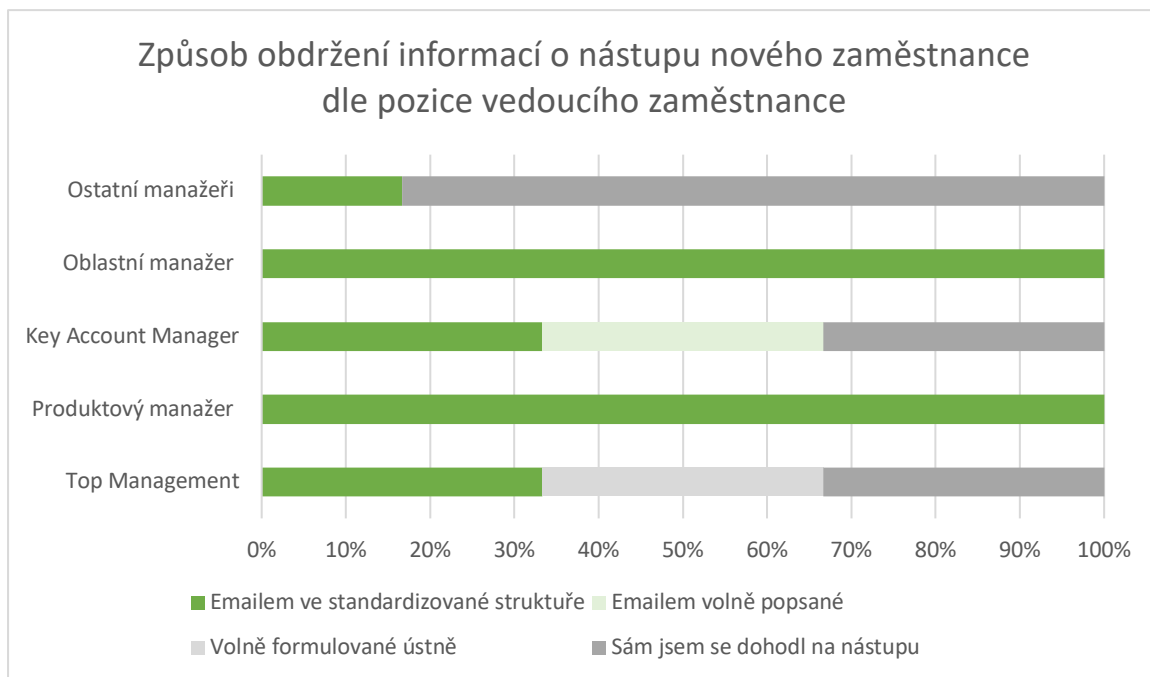
Z obrázku 30 vyplývá, že polovina vedoucích zaměstnanců působících ve společnosti déle než 5 let si raději sama domluví nástup s uchazečem, než aby se obrátili na personální oddělení. Jejich doba působení ve společnosti tento fakt neomlouvá, naopak by měli jít příkladem profesně mladším vedoucím zaměstnancům a tato skutečnost je tedy nežádoucí. 1 vedoucí zaměstnanec, který působí ve společnosti 1-2 roky uvedl, že se také na nástupu s uchazeči domlouvá sám. Tuto skutečnost je možné vysvětlit nedostatečným vysvětlením interních předpisů v průběhu jeho adaptace ve společnosti.



Obrázek 30 Způsob obdržení informací o nástupu nového zaměstnance dle doby působení vedoucího zaměstnance ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Z obrázku 31 vyplývá, že nastavené personální procesy nejméně respektují ostatní manažeři (marketingový, provozně-technický...), kde celkem 5 z 6 uvedlo, že si nástup nového uchazeče domlouvají sami. Naopak produktový manažer a oblastní manažeři znají přesný postup informování nového uchazeče o jeho nástupu. Varovné jsou výsledky u top managementu, který by měl být vzorem pro ostatní vedoucí zaměstnance, ale odpovědi dle obrázku 31 jsou zcela nejednotné.



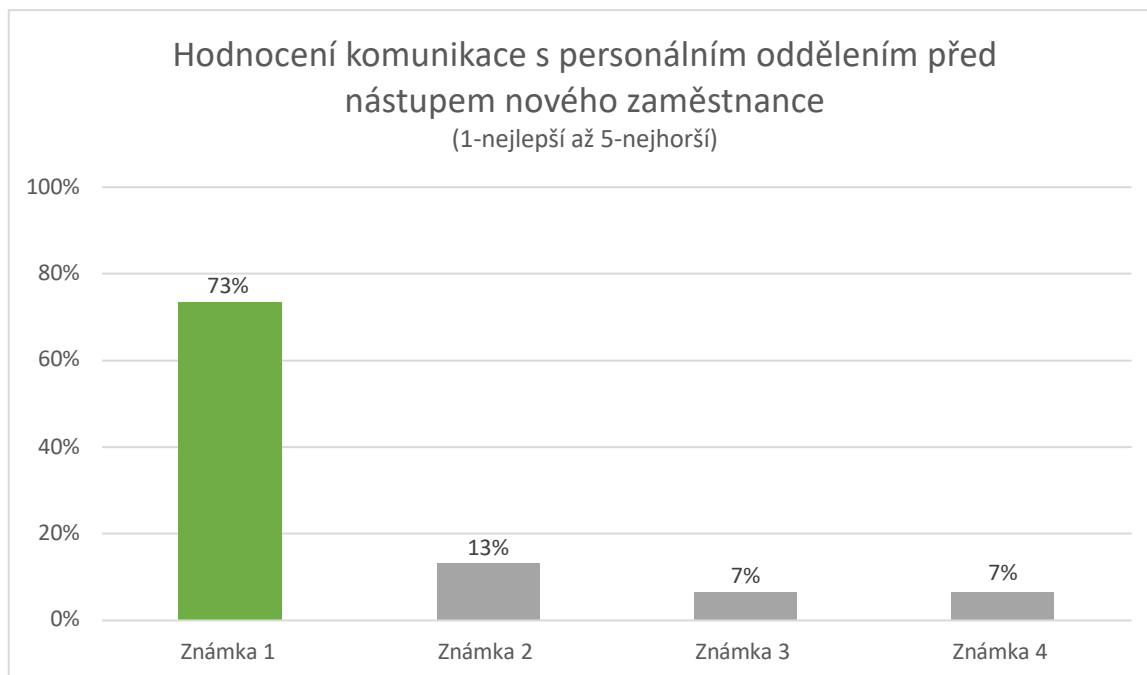
Obrázek 31 Způsob obdržení informací o nástupu nového zaměstnance dle pozice vedoucího zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Ve společnosti je nutné standardizovat proces informování nového zaměstnance o nástupu. V současnosti značné procento vedoucích zaměstnanců nerespektuje nastavené personální procesy. V případě, kdy si vedoucí zaměstnanec sám domlouvá nástup uchazeče, nemusí být uchazeči předány kompletní informace. To může vést až k negativním emocím v průběhu samotného nástupu, dezinformovanosti frustraci a sníženému pracovnímu výkonu.

Hodnocení komunikace s personálním oddělením před nástupem nového zaměstnance

Druhá otázka se týkala hodnocení komunikace s personálním oddělením před nástupem nového zaměstnance. Hodnocení probíhalo stejně jako ve škole, tedy od 1 do 5, kde 1 byla nejlepší možná známka. Výsledek hodnocení je znázorněn na obrázku 32. Nejlepší hodnocení (známku 1) zvolilo celkem 11 vedoucích zaměstnanců (73 %) z 15. Nejhorší možná známka byla udělena známka 4 a to pouze jedním vedoucím zaměstnancem (6,6 %). Dále jeden vedoucí zaměstnanec hodnotil známkou 3 a dva vedoucí zaměstnanci známkou 2.



Obrázek 32 Hodnocení komunikace s personálním oddělením před nástupem nového zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

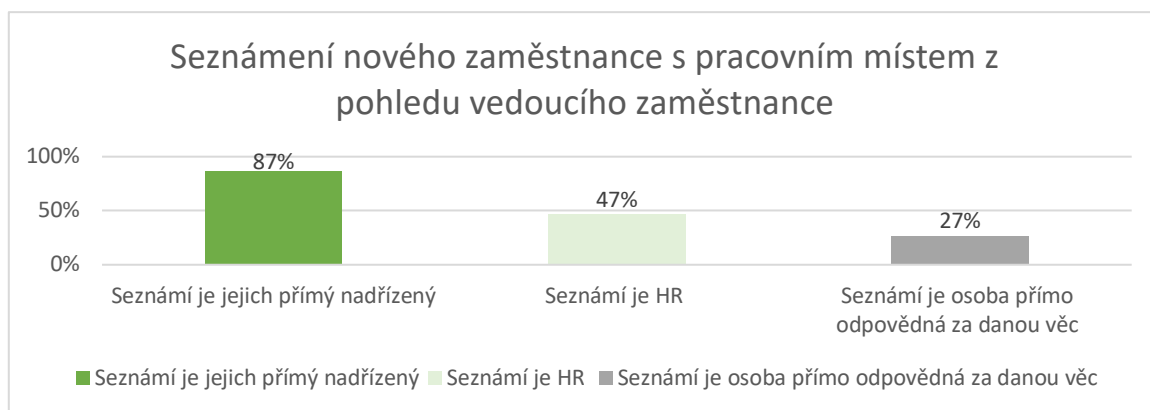
I přes některá negativní hodnocení lze výsledek celkově považovat za pozitivní. Sledování vývoje hodnocení komunikace v čase dle doby působení vedoucího zaměstnance ve společnosti je v tomto případě bezpředmětné. Vedoucí zaměstnanci se ve společnosti rekrutují v drtivé většině z řadových zaměstnanců po různě dlouhé době jejich působení na běžné pozici. Některá negativní hodnocení mohou být spjata i s problematikou předcházející otázky (nejednotnost informování uchazeče před nástupem). Negativní hodnocení tedy pouze potvrzují potřebu standardizace procesu a tím i zlepšení komunikace s personálním oddělením.

5.1.3.2 Průběh nástupu a adaptace nového zaměstnance z pohledu vedoucího zaměstnance

Způsob zajištění seznámení podřízených s pracovním místem, technikou a kolegy

První otázka analyzující fázi bezprostředně po nástupu nového zaměstnance zkoumala způsob jeho seznámení s pracovním místem, technikou a kolegy. Dle zkušeností autorky nejsou ve společnosti pro tyto způsoby seznamování žádná psaná pravidla. Dle nepsaných pravidel (již zmíněno v kapitole 3.3.2) však platí, že asistentka HR provede nového zaměstnance společností, ukáže mu veškerou techniku

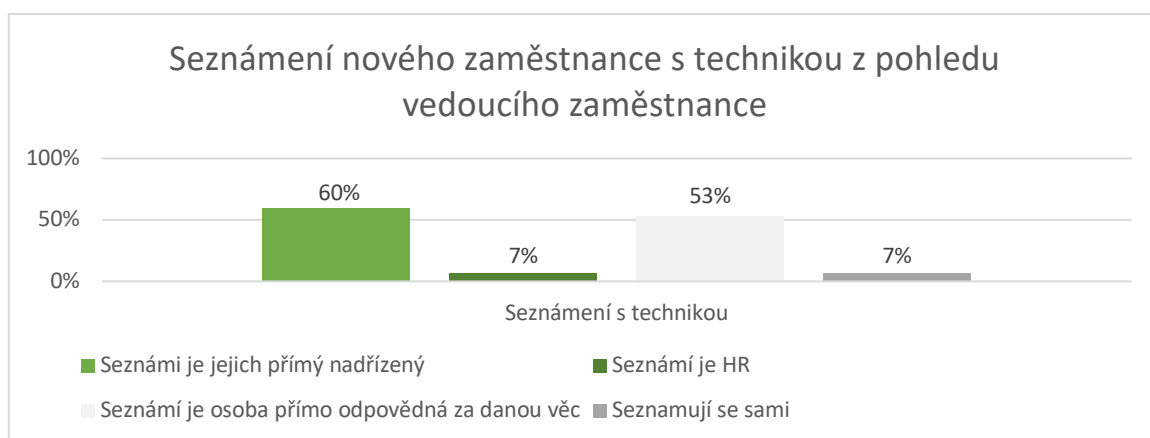
sloužící pro administrativní úkony (tiskárna, čipová karta, atp.) a následně ho seznámí také s kolegy a ukáže mu pracovní místo. Některé technické pozice (skladník, závozce, atd.) dále vyžadují detailnější seznámení s technikou, což zůstává v kompetencích vedoucího zaměstnance. Stejně tak je vedoucí zaměstnanec povinen detailně seznámit nového kolegu s pracovním místem. Z toho důvodu mohli respondenti v této otázce volit více odpovědí najednou.



Obrázek 33 Seznámení nového zaměstnance s pracovním místem z pohledu vedoucího zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

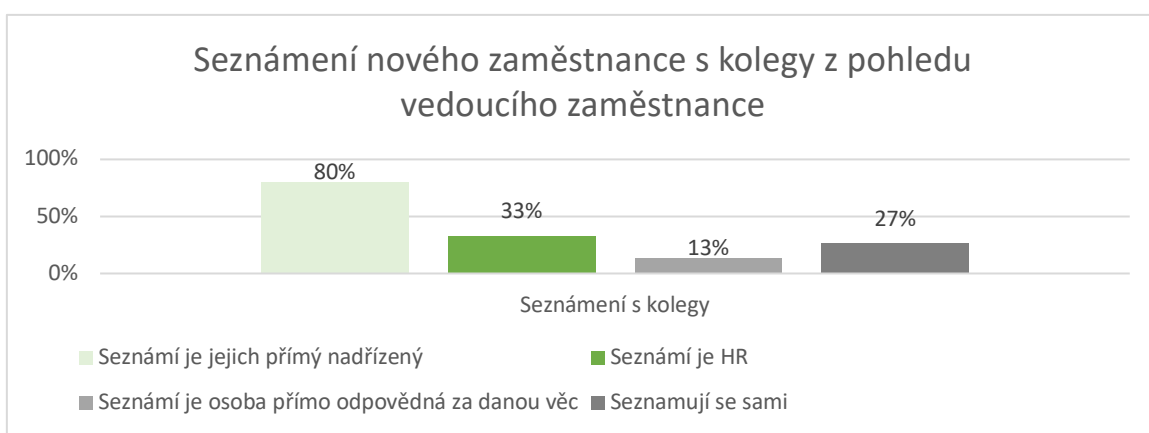
Z obrázku 33 vyplývá, že celkem 13 vedoucích zaměstnanců (87 %) z 15 správně uvedlo, že nové zaměstnance musí seznámit s pracovním místem. 7 respondentů uvedlo pro seznámení s místem také HR, ale pouze jeden respondent z těchto 7 uvedl „Seznámí je HR“ jako jedinou možnost. 4 respondenti uvedli „Seznámí je osoba přímo odpovědná za danou věc“, ale vždy v kombinaci s další možností. Přesto je však nutné i tento proces standardizovat, aby všichni vedoucí zaměstnanci věděli, že je jejich povinností seznamovat nového zaměstnance s pracovním místem.



Obrázek 34 Seznámení nového zaměstnance s technikou z pohledu vedoucího zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Z obrázku 34 vyplývá, že celkem 9 vedoucích zaměstnanců (60 %) správně uvedlo, že seznámí své nové podřízené s technikou. Pouze 1 vedoucí zaměstnanec (7 %) si je vědom toho, že se základní technikou seznamuje nové zaměstnance HR oddělení. 8 vedoucích zaměstnanců (53 %) uvedlo v kombinaci s dalšími možnostmi, že s technikou nové zaměstnance seznamuje odpovědná osoba za danou věc. Tento výsledek není vyloženě nežádoucí, avšak dle zkušeností autorky není vždy zřejmé, že odpovědná osoba za danou věc si je vědoma toho, že má nového zaměstnance s danou technikou seznámit. Jeden vedoucí zaměstnanec dokonce uvedl, že se nový zaměstnanec seznámí s technikou sám. Takový postup je zcela nežádoucí a v případě jeho zjištění by měl být sankcionován.



Obrázek 35 Seznámení nového zaměstnance s kolegy z pohledu vedoucího zaměstnance
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Z obrázku 35 vyplývá, že ani při seznamování s kolegy není vedoucím zaměstnancům zřejmé, kdo za proces zodpovídá. Celkem 12 vedoucích zaměstnanců (80 %) uvedlo, že je seznámí sami, jako jejich přímí nadřízení. Pouze 5 vedoucích zaměstnanců (33 %) uvedlo, že nové zaměstnance seznámí s kolegy HR, přičemž takový postup by měl být standardem. Odpovědi pro možnost „Seznámí je osoba přímo odpovědná za danou věc“ (celkem 2 zaměstnanci, tj. 13 %) a „Seznamují se sami“ (celkem 4 zaměstnanci, tj. 27 %) jsou pak opět zcela nežádoucí.

Ve všech třech případech seznamování jsou dle obrázků 33, 34 a 35 shledávány nedostatky. I proces seznamování nových zaměstnanců s pracovním místem, technikou i kolegy je nutné standardizovat. Jak již bylo zmíněno ve vyhodnocení dotazníku řadových zaměstnanců, řešením by mohlo být zpracování adaptačního plánu, ze kterého by bylo zřejmé, kdo zodpovídá za seznámení v konkrétních oblastech.

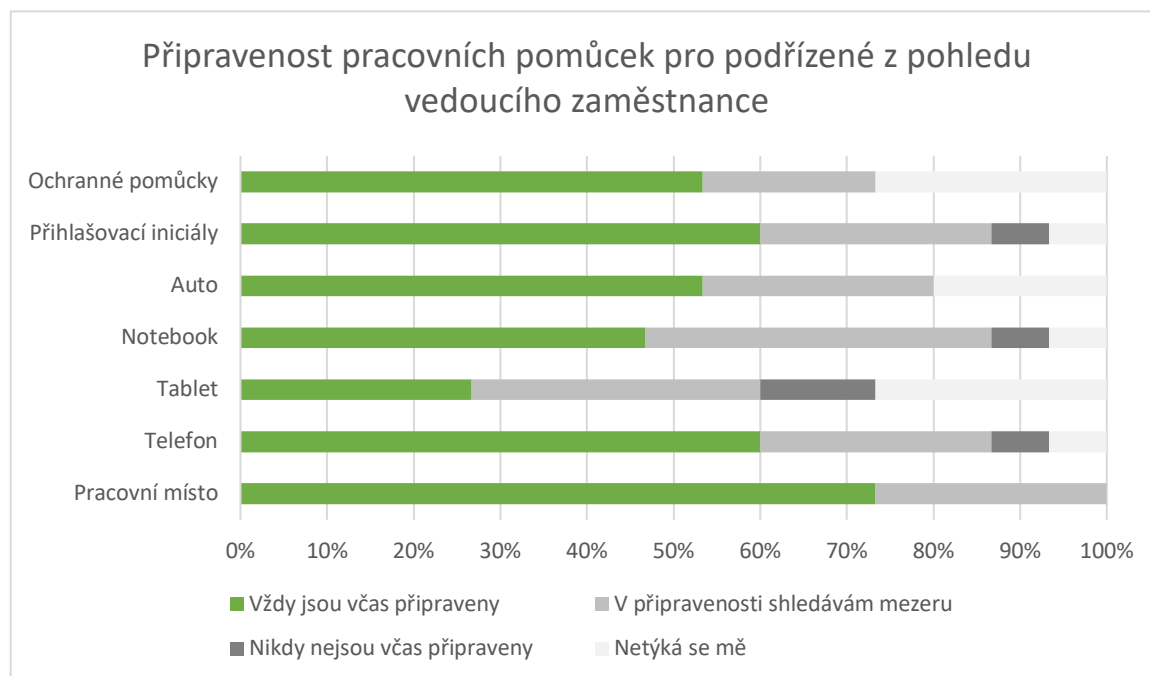
Včasnost připravení pracovních pomůcek pro podřízené zaměstnance

Druhá otázka v analýze vlastního průběhu nástupu a adaptace nového zaměstnance zkoumala, zda dle vedoucích zaměstnanců měli jejich podřízení v den nástupu připravené potřebné pracovní pomůcky.

Mezi pracovní pomůcky bylo pro účely dotazování zařazeno pracovní místo, telefon, tablet, notebook, auto, přihlašovací iniciály (email a heslo) a ochranné pomůcky. Všechny zahrnuté pomůcky vycházejí z průzkumu jako problematické. Stejně poznatky přineslo i vyhodnocení dotazníku mezi řadovými zaměstnanci. Konkrétní výsledky z pohledu vedoucí zaměstnanců znázorňuje obrázek 36.

Nejlepších výsledků je dle vedoucích zaměstnanců dosahováno u pracovního místa, celkem 11 vedoucích zaměstnanců (73 %) z 15 uvádí, že je vždy včas připraveno. Nejhorší výsledky má tablet, který je pouze dle čtyř vedoucích zaměstnanců (27 %) vždy včas připraven. 2 vedoucí zaměstnanci (13 %) dokonce uvádějí, že tablet není včas připraven nikdy a 5 vedoucích zaměstnanců (33 %) shledává v připravenosti tabletu nedostatky.

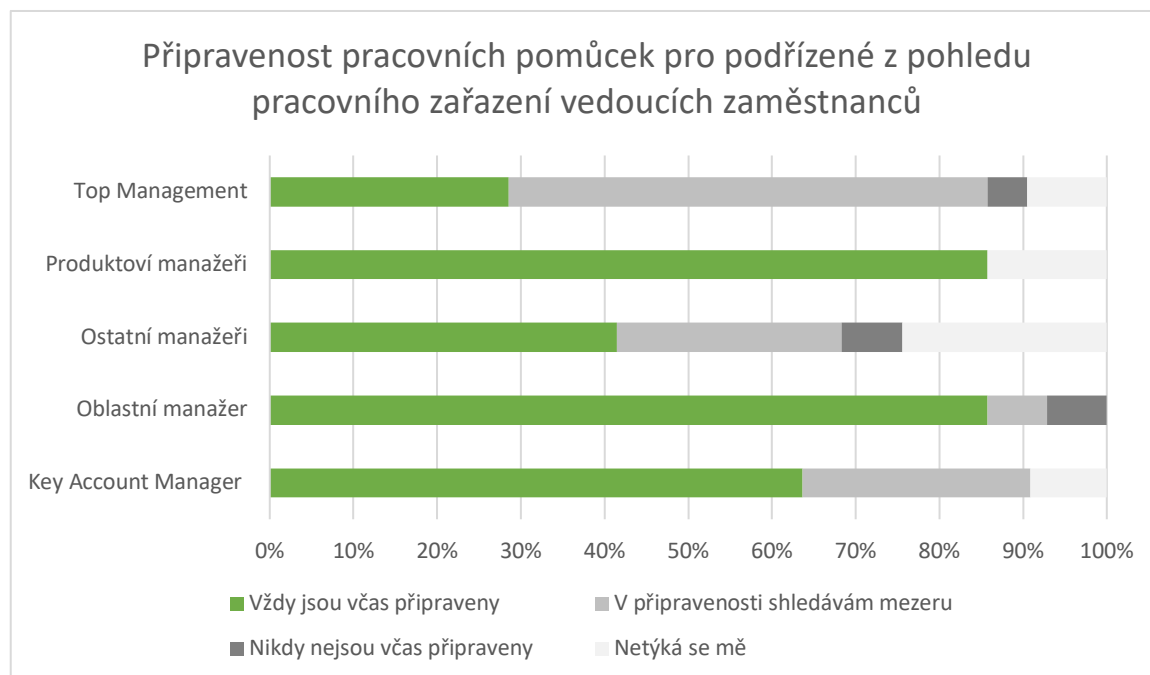
Zajímavostí je, že jeden z vedoucích zaměstnanců uvedl, že se ho netýkají přihlašovací iniciály. Ve společnosti však není žádný vedoucí zaměstnanec, který by měl všechny podřízené zaměstnance bez přihlašovacích iniciál.



Obrázek 36 Připravenost pracovních pomůcek pro podřízené z pohledu vedoucího zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Z obrázku 37 vyplývá, že top management si je mezer v připravenosti pracovních pomůcek vědom. Na nedostatky v připravenosti všech zmíněných pracovních pomůcek bylo poukázáno 12krát, tj. 57 % z celkem 21 odpovědí top managementu.



Obrázek 37 Připravenost pracovních pomůcek pro podřízené z pohledu pracovního zařazení vedoucích zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Závěrem je na místě uvést, že i HR oddělení si je nedostatků v připravenosti pracovních pomůcek vědomo, na problém pravidelně upozorňuje. Také top management tuto mezeru vidí, ale doposud nekoná a situace se nezlepšuje. I v závěrečné otevřené sekci dotazníku je opakovaně zmiňována nedostatečná připravenost pracovních pomůcek. Řešením by mohlo být přenesení odpovědnosti za připravenost pracovních pomůcek na odd. HR, které by i tento proces standardizovalo a dále monitorovalo dodržování nastaveného standardu.

Informování podřízených v průběhu adaptace o jejich pracovní náplni ze strany vedoucích zaměstnanců

Třetí otázka dotazníkového šetření zkoumala, zda vedoucí zaměstnanci informovali v průběhu adaptace podřízené o jejich pracovní náplni. Všichni (100 %) vedoucí zaměstnanci uvedli, že podřízené o pracovní náplni v průběhu jejich adaptace informují.

Jak bylo zmíněno v dotazníkovém šetření mezi řadovými zaměstnanci, v kapitole 4.1.2.2 ve třetí otázce, 6 % řadových zaměstnanců uvedlo, že dostatek informací o pracovní náplni neobdrželo, což nekoresponduje s odpověďmi vedoucích zaměstnanců.

Stejně jako v dotazníkovém řešení mezi řadovými zaměstnanci by mohl zlepšit situaci adaptační list. Vedoucím zaměstnancům by poskytl kontrolu, zda všechny podstatné informace se svým podřízeným prošli a na nic nezapomněli. Odpověď vedoucích zaměstnanců v této otázce by mohla být díky adaptačnímu listu ověřena.

Dotazování vedoucích zaměstnanců ze strany podřízených v průběhu jejich adaptace

Čtvrtá otázka zjišťovala, zda se na vedoucího zaměstnance obrazení jejich podřízení s dotazy během adaptace. 14 (93 %) vedoucích zaměstnanců uvedlo, že se na ně podřízení s dotazy během adaptace obracejí podle potřeby. 1 (7 %) vedoucí zaměstnanec uvedl, že se na něj podřízení obracejí se svými dotazy během adaptace až příliš často. Taková odpověď může naznačovat frustraci vedoucího zaměstnance, který nemá ochotu zodpovídat veškeré dotazy. To může vést až k negativním emocím podřízeného zaměstnance. Příčinou může být fakt, že tento konkrétní vedoucí zaměstnanec působí ve společnosti více než 5 let, mnoho věcí již považuje za "samozřejmé banality". Důvodem ale může být i fakt, že nemá dostatečné manažerské schopnosti, že neumí vést lidi. V neposlední řadě může být chyba také na straně nově nastupujícího zaměstnance, může být nepozorný, klást stejné otázky opakovaně. Pravděpodobná je i kombinace výše uvedených příčin. Detailní šetření jde ale mimo rozsah a záměr této diplomové práce.

Zajímavá je komparace s čtvrtou otázkou dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci (kapitola 4.1.2.2), kdy 29 % řadových zaměstnanců si ne vždy bylo jistých na koho se se svými dotazy obracet. Všichni vedoucí zaměstnanci však uvedli, že se na ně jejich podřízení s dotazy obrací. Může se jednat o situace, kdy se řadový zaměstnanec nechce obracet na vedoucího zaměstnance, ale na jinou kompetentní osobu. V tomto případě by nemusel být řešením pouze již zmíněný adaptační list, ale také interní firemní tablo. Tablo již ve společnosti funguje, zaměstnanci zde mohou po jednotlivých odděleních vyhledávat své kolegy, včetně jejich pracovního zařazení a kontaktů. Ve společnosti však není standardizován proces sdělování informací o nástupu zaměstnance, a není tedy zatím zaručeno, že se odkaz na interní firemní tablo dostane.

Úspěšnost a úplnost zodpovězení otázek položených podřízenými ze strany vedoucích zaměstnanců

Pátá otázka zjišťovala, zda se vedoucím zaměstnancům dle jejich názoru daří dotazy podřízených během adaptace vždy včas a úplně zodpovědět. 9 (60 %) vedoucích zaměstnanců z 15 uvedlo, že se jim vždy podaří dotazy včas a úplně zodpovědět. 6 (40 %) vedoucích zaměstnanců uvedlo, že někdy se jim daří otázky včas a úplně zodpovědět a někdy ne.

Pozitivní je, že zmíněných 40 % vedoucích zaměstnanců cítí rezervy ve včasnosti a úplnosti zodpovídání otázek svým podřízeným v průběhu adaptace. Za negativní lze považovat, že i přes vědomí těchto rezerv nedochází k žádnému zlepšení.

Hodnocení posledního hodnotícího pohovoru s podřízenými

Poslední otázka se týkala hodnocení posledního hodnotícího pohovoru s podřízeným během jeho adaptace. Hodnotilo se stejně jako ve škole na škále od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší, žádaný výsledek. Předpokládá se, že hodnotící pohovor během adaptace vedoucí zaměstnanec se svým podřízeným vedl, ale jelikož ve společnosti zatím není standardizovaný, nelze určit po jaké době od nástupu podřízeného proběhl, ani jakou formou.



Obrázek 38 Hodnocení posledního hodnotícího pohovoru s podřízeným ze strany vedoucího zaměstnance

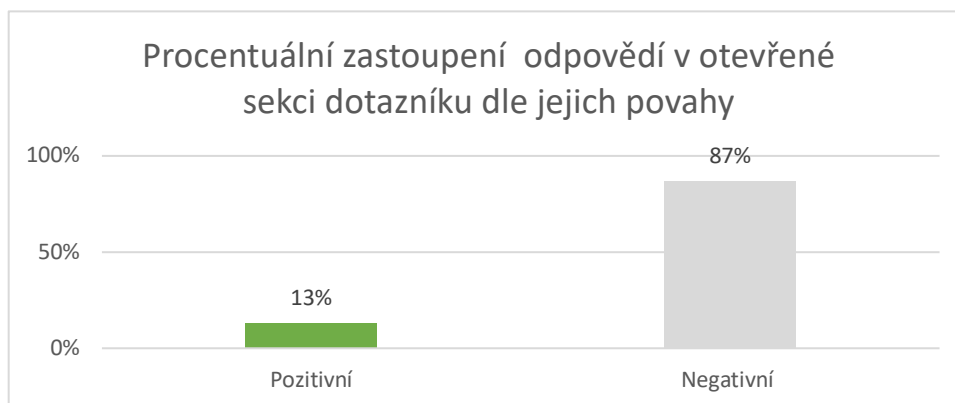
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Výsledky hodnocení znázorňuje obrázek 38. V komparaci s poslední otázkou dotazníku mezi řadovými zaměstnanci z kapitoly 4.1.2.2 je však znát nedostatečná sebereflexe u vedoucích zaměstnanců. 9 (60 %) vedoucích zaměstnanců hodnotilo známkou 2 a 1 (7 %) vedoucí zaměstnanec hodnotil známkou 3 a cítí tedy jisté nedostatky. Ze strany řadových zaměstnanců jsou tyto nedostatky zřetelně vyšší, kdy 5 řadových zaměstnanců hodnotilo dokonce známkou 5 a 2 řadoví zaměstnanci hodnotili známkou 4.

Proces hodnotících pohovorů je nutné standardizovat. Hodnocení by mělo probíhat v předem stanovených termínech a danou formou. HR oddělení by mohlo vedoucím zaměstnancům poskytnout podporu, díky níž by vedoucí zaměstnanci, kteří v současnosti hodnocení nepovažují za podstatná, mohli lépe pochopit význam hodnocení a poskytování zpětné vazby svým podřízeným. Díky této podpoře by vedoucí zaměstnanci nemuseli mít obavy standardizovaný hodnotící pohovor realizovat.

5.1.3.3 Otevřená sekce dotazníkového šetření mezi vedoucími zaměstnanci

Poslední sekci dotazníkového šetření byla otevřená otázka, která umožnila respondentům upřesnit jejich odpovědi, zejména popsat návrhy ke zlepšení, připomínky a výhrady vyplývající z jejich zkušenosti s nástupem a adaptací nových zaměstnanců. Zaznamenané odpovědi byly poměrně stručné. To umožnilo je rozdělit do dvou jednoduchých kategorií – pozitivní a negativní. V pozitivní kategorii jsou zařazeny odpovědi například: „Jsem spokojen, není potřeba nic měnit“. Za negativní jsou považovány konkrétní výtky respondentů, například: „Elektronizace/Workflow“ nebo „Zjednodušení nafasování PC, tablet, telefon.“



Obrázek 39 Procentuální zastoupení odpovědí v otevřené sekci dotazníku dle jejich povahy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných dotazníkovým šetřením, 2020

Procentuální vyhodnocení dvou kategorií je znázorněno na obrázku 39. Většina (87 %) odpovědí bylo negativních a pouze 13 % pozitivních. U negativních hodnocení je opakovaně zmíněna větší pružnost ze strany IT. Vedoucí zaměstnanci nejsou spokojeni s rychlostí připravení pracovních pomůcek pro nové zaměstnance – telefonu, tabletu, notebooku a přístupových údajů. Zároveň by proces „nafasování“ těchto pracovních pomůcek rádi zjednodušili. Kdo jiný by však měl být schopen prosadit změnu ve způsobu přebírání těchto pracovních pomůcek než vedoucí zaměstnanci.

Hojně je skloňována i nedostatečná časová dispozice vedoucích zaměstnanců při nástupu jejich podřízených. Respondenti uvedli, že je vše uspěchané, často se věci řeší na poslední chvíli a nemají dostatek času pro pravidelné hodnocení, naslouchání apod. Řešením by mohla být standardizace procesu nástupu ve smyslu vytvoření již zmíněného adaptačního listu či vzdělávacího plánu pro konkrétní pozice. Přesto, že adaptační list slouží primárně nově nastupujícím zaměstnancům, i vedoucí zaměstnanci si s jeho pomocí mohou lépe rozvrhnout časový harmonogram a dopředu naplánovat důležité body. Bude dopředu zřejmé, kolik času budou do jaké činnosti muset investovat a díky tomu nebude docházet k mnohdy až hektickým situacím.

Na závěr je zajímavé zmínit jednu z konkrétních odpovědí: „Po pohovoru by měl obdržet písemně na jaké jsme se domluvili mzdu (tam je to jednoduché, dostává mzdový výměr), pro jaké si může sáhnout roční prémie – motivaci a od kdy (po zkušebce apod.). Jak je definovaný nárok na tzv. 13. plat. Měl by obdržet v písemné formě souhrn firemních benefitů. Kolik dní dovolené má na začátku a po jaké době a o kolik se mu dny dovolené navyšují. Jak je to se sick days, na kolik dní má nárok. Kdy dostane stravenky. Kdy mu vzniká nárok na další benefity typu кафетерие, multisport apod.“. Nově nastupující zaměstnanec obdrží nástupní podmínky emailem, včetně nástupního platu, který je poté předmětem i mzdového výměru. Co se týká finančních i nefinančních benefitů, sick days, nároku na dovolenou, všechny tyto informace jsou již předmětem pohovoru. Pokud je uchazeč zapomen, probírají se také v den nástupu s HR oddělením, na které se může nový zaměstnanec obracet také kdykoliv po nástupu. Mezera, kterou zmínil respondent, může nastat pouze z důvodu nepředání informací, například pokud si vedoucí zaměstnanec domlouvá nástup s uchazečem sám. Pro zjednodušení procesu a zajištění toho, že budou vždy předány kompletní a nezkrácené informace by bylo vhodné vytvoření samostatné sekce na intranetu společnosti.

5.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci vyplynuly následující závěry. V oblasti způsobu obdržení nástupních informací panuje značná nekonzistence. Oficiální email s nástupními informacemi zasílá HR oddělení. Pouze 34 % respondentů však uvedlo, že nástupní informace obdrželi emailovou formou. Dokonce 44 % uvádí, že nástupní informace byly sděleny osobně a 22 % telefonicky. Závěry tedy neodpovídají očekávanému stavu. Doporučení nápravných opatření jsou uvedena v následující kapitole.

Výsledky v oblasti hodnocení komunikace s personálním oddělením před samotným nástupem uchazeče jsou vcelku pozitivní. Celkem 83,8 % respondentů hodnotilo známkou 1 (stupnice jako ve škole). Jako nejhorší známka byla udělena známka 4 a to 5,2 % respondentů. V této oblasti nejsou nápravná opatření vzhledem k výsledkům nezbytná, je možno je zvážit po vyřešení naléhavějších nedostatků v jiných zkoumaných oblastech.

Vyhodnocení oblasti seznámení s technikou, místem a kolegy přineslo pozitivní výsledky. 100 % respondentů uvedlo, že bylo dobře seznámeno. Drobné mezery byly shledány u seznámení s technikou, kde 5,2 % respondentů uvedlo, že nebylo dostatečně seznámeno. Nejhorší výsledek byl u seznámení s kolegy, kde 10,4 % respondentů nebylo dostatečně seznámeno s kolegy. Ani v této oblasti nejsou nápravná opatření vzhledem k výsledkům nezbytná, je zde prostor pro zlepšení.

Oblast připravenosti pracovních pomůcek v den nástupu vykazuje značné nedostatky. Nejlepších výsledků bylo dosaženo u pracovního místa, kde pouze 4,3 % respondentů uvedlo, že jej neměli připravené. Nejhorší výsledky vykazuje připravenost IT techniky, konkrétně tablet nemělo v den nástupu připraveno 80 % respondentů. U dalších pracovních pomůcek (telefonu, auta, přihlašovacích údajů) se nepřipravenost v den nástupu pohybuje mezi 20-30 %. Závěry tedy zdaleka neodpovídají očekávanému stavu. Doporučení nápravných opatření jsou uvedena v následující kapitole.

V oblasti informovanosti o pracovní náplni 6,3 % respondentů neobdrželo dostatek informací o pracovní náplni. Přesto, že se toto procento může jevit jako zdánlivě nízké, jedná se o zcela zásadní nedostatek, který může způsobit značné komplikace nejen během adaptace zaměstnance, ale i během jeho dalšího působení ve společnosti a na místě je tedy přijmout nápravná opatření. Doporučení opět uvádí následující kapitola.

Značené nedostatky v procesu adaptace byly zjištěny také v oblasti vědomosti a možnosti obracet se s dotazy na kolegy. 29 % respondentů si ne vždy bylo jistých, na koho se mohou v průběhu

adaptace se svými dotazy obracet. I tato oblast je pro adaptaci zcela klíčová a nápravná opatření by byla na místě i při zjištění výrazně nižší úrovně nedostatků. I pro tuto oblast proto uvádí následující kapitola doporučení nápravných opatření.

Varovné nedostatky se ukazují i v oblasti včasnosti a úplnosti zodpovězení dotazů zaměstnancům. V 34 % případech nebyli nadřízení a další odpovědní kolegové schopni vždy včas a úplně dotazy zodpovědět. Indikované nedostatky jsou ještě závažnější v kombinaci se závěry předchozího odstavce. Zaměstnanec se v mnoha případech nemá koho zeptat a pokud se zeptá, ve třetině případů se mu nedostane včasné nebo úplné odpovědi. Závěr je tedy opět obdobný a dále jsou uvedena doporučení nápravných opatření.

Nemalý prostor pro zlepšení je i v oblasti hodnotících pohovorů s nadřízenými. Celkem 36,8 % respondentů hodnotilo známkou horší než 1 (školní škála). Z toho dokonce 5 % hodnotilo známkou 5. Hodnotící pohovory by zajisté měly být vedeny lépe, systematictěji, strukturovaněji, jak blíže popisuje doporučení nápravných opatření v následující kapitole.

Poslední, otevřená část dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci, přinesla celkově spíše pozitivní závěry. 67 % všech respondentů bylo s procesem nástupu a adaptace vcelku spokojeno. 10 % odpovědí bylo neutrálních (tito respondenti by nic neměnili). 23 % respondentů shledává v procesu nástupu a adaptace jisté mezery. Návrhy a připomínky zmíněné v negativních odpovědích jsou zohledněny v poslední 6. kapitole této práce v návrzích na zlepšení.

Z dotazníkového šetření mezi vedoucími zaměstnanci vyllynuly následující skutečnosti a závěry. Značné nedostatky byly zjištěny již v oblasti způsobu obdržení informací o nástupu nového zaměstnance. V současné praxi společnosti je v kompetencích personálního útvaru, aby dohodl nástup s vybraným uchazečem a následně o něm informoval nadřízené. Z analýzy dotazníkového šetření však vyplývá, že uvedený postup je realizován pouze ve 40 %. Ve 47 % případů se na nástupu s uchazečem dohodli vedoucí zaměstnanci sami. Toto obcházení pravidel je nežádoucí stejně jako zjištěné předávání informací o nástupu ústně či neformálním nestrukturovaným emailem. Nežádoucí důsledky potvrzují i výše uvedené závěry šetření mezi zaměstnanci.

Zjištění v oblasti hodnocení komunikace s personálním oddělením před nástupem nového zaměstnance jsou vesměs pozitivní 73 % respondentů hodnotilo známkou 1. Nejhorší známku 4 zvolilo pouze 6,6 % respondentů. Příležitost pro zlepšení i v této oblasti ale bezpochyby je.

V oblasti zajištění seznámení podřízených s pracovním místem, technikou a kolegy byla zjištěna značná nekonzistence. Pracovní místo vyšlo v hodnocení nejlépe, 87 % vedoucích zaměstnanců seznamuje své podřízené s pracovním místem sami. Ve 47 % je zmíněno, že nového zaměstnance s pracovním místem seznámí HR a ve 27 % odpovědná osoba. Neblahé důsledky tohoto nesystematického přístupu dokreslují i výše uvedené závěry z pohledu řadových zaměstnanců. Problém nastávají i při seznámení s technikou. Se základní technikou by mělo seznamovat zaměstnance HR. V případě specifické techniky pro dané místo pak odpovědná osoba. Šetření však ukazuje, že 60 % vedoucích zaměstnanců seznamuje své podřízené s technikou samo. 7 % dokonce zastává názor, že se zaměstnanci seznámí zcela samostatně. Problematické je také seznámení s kolegy. Pouze 33 % vedoucích zaměstnanců si je vědomo, že s kolegy nového zaměstnance seznamuje HR oddělení, jak k tomu v praxi reálně dochází.

Výsledky šetření v oblasti včasného připravení pracovních pomůcek pro podřízené zaměstnance koreluje s výsledky analýzy mezi řadovými zaměstnanci. Nejlepší výsledky byly opět dosaženy u pracovního místa, které je dle 73 % vedoucích zaměstnanců vždy včas připraveno. Nejhůře naopak vychází, stejně jako u řadových zaměstnanců, tablet, který je vždy a včas připraven pouze dle 27 % vedoucích zaměstnanců. Včasná připravenost ochranných pomůcek, přihlašovací iniciál, aut, notebooků a telefonů se dle vedoucích zaměstnanců pohybuje mezi 40 a 60 %. Negativní závěry opět korespondují se závěry šetření mezi řadovými zaměstnanci. Vzhledem k počtu negativních odpovědí lze oblast označit za kritickou. Přitom jsou to právě vedoucí zaměstnanci, kteří by měli na včasnost dodání pomůcek dohlédnout. Alarmující je skutečnost, že jsou si nedostatků vědomi, o zlepšení se ale aktivně nezasazují.

V oblasti možnosti dotazování vedoucích zaměstnanců jejich podřízenými vyšlo najevo, že se (z pohledu vedoucích zaměstnanců) na 93 % vedoucích zaměstnanců podřízení obracejí dle potřeby. Varovné je vyjádření 7 % vedoucích zaměstnanců kteří uvádějí, že se na ně podřízení obracejí příliš často. V porovnání s pohledem řadových zaměstnanců (29 % neví, na koho se s dotazy obracet) jsou výsledky ještě negativnější a realizace nápravných opatření naléhavější.

V oblasti úspěšného a úplného zodpovězení dotazů od podřízených bylo zjištěno, že 60 % vedoucích zaměstnanců je přesvědčena, že dokáže vždy, včas a úplně dotazy zodpovědět. Zbylých 40 % dokáže dotazy zodpovědět pouze někdy. Téměř identické hodnoty ukazuje i šetření mezi řadovými zaměstnanci. Pro návrh komplexního řešení bude třeba tuto oblast dále analyzovat. Je například otázkou, co je

příčinou neschopnosti včas a úplně odpovídat na dotazy. Dílčí opatření jsou nicméně v následující kapitole naznačena.

V hodnocení posledního hodnotícího pohovoru s podřízenými sice byli vedoucí zaměstnanci poměrně sebekritičtí, ve srovnání s hodnocením ze strany řadových zaměstnanců však ne dostatečně. 60 % vedoucích zaměstnanců hodnotí pohovory známkou 2. Jako nejhorší udělená známka byla známka 3. Řadovými zaměstnanci však byla voleny i známky 4 a 5. V této oblasti je velký prostor pro zlepšení. Za pozitivní pro realizaci nápravných opatření lze považovat, že jsou si nedostatky vědomy obě strany.

Otevřená sekce dotazníku přinesla u vedoucích pracovníků varovné výsledky. Celkem 87 % odpovědí bylo negativních. V procesu nástupu a adaptace svých podřízených shledávají vedoucí zaměstnanci četné nedostatky. Jejich připomínky a návrhy jsou zohledněny v následující kapitole této práce popisující návrhy na zlepšení personálních procesů.

6 Návrhy na zlepšení stávajících personálních procesů

Tato kapitola postupně uvádí jednotlivé návrhy na zlepšení stávajícího procesu nástupu a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti Servind. Návrhy reflektují nedostatky identifikované v dotazníkovém šetření a vycházejí z konceptů popsaných v teoretické části této diplomové práce i praktických zkušeností autorky získaných za dobu působení ve společnosti Servind.

Návrh 1 – Adaptační program

Vytvoření komplexního adaptačního programu by mělo pokrýt řadu zjištěných nedostatků. Konkrétně nedostatečného seznamování nových zaměstnanců s technikou, pracovním místem a kolegy. Dále nedostatečného informování o pracovní náplni či nevědomosti na koho se obracet s dotazy.

V první řadě by adaptační program pomohl k vytvoření celkově přehlednějšího procesu nástupu a adaptace. Každý nově nastupující zaměstnanec by věděl, co ho v následujících dnech a týdnech čeká, a naopak každý vedoucí zaměstnanec a všichni zainteresovaní kolegové by věděli, kde mají být nápomocní, co konkrétně se od nich očekává.

Vytvoření adaptačního programu vychází z teoretické části této práce kapitoly 2.2 a násl. Na vzdělávací program se bude nahlížet, jak uvádí Sakslová (2009), jako na orientaci celopodnikovou, útvárovou i na konkrétní pracovní místo. Pro komplexnost adaptačního programu je tento dále rozdělen do dílčích návrhů.

Návrh 2 – Příručka zaměstnance

Realizace tohoto dílčího návrhu již byla vedením společnosti Servind odsouhlasena a v květnu 2020 došlo k jejímu spuštění. Aktuálně probíhá testovací fáze pod názvem „Onboarding – příručka pro zaměstnance“. Přípravné práce zahájilo personální oddělení v listopadu 2019 a trvaly přibližně šest měsíců. Příručka pro zaměstnance je v online formě součástí neveřejných webových stránek společnosti, kde je pod heslem přístupná pouze zaměstnancům společnosti. Primárně slouží nově nastupujícím zaměstnancům k prvotní orientaci ve společnosti. Sekundárně mohou příručku využívat i zaměstnanci stávající při orientaci v oblastech, které neřeší pravidelně.

Návrh vychází především ze zjištěného nedostatku, kdy noví zaměstnanci nevědí, na koho se obracet se svými dotazy. Současně se opírá i o odpovědi vedoucích zaměstnanců, kteří mají dle vyhodnocení dotazníkového šetření často pocit, že se na ně podřízení s dotazy obrací až příliš často. Vedoucí zaměstnanci jsou si dle otevřené části dotazníku vědomi i toho, že na adaptační proces nemají dostatek volného času, tedy i v tomto případě by měla být příručka nápomocná.

Příručka pro zaměstnance vychází z teoretických základů popsaných v kapitole 2.2. Konkrétně je založena na celopodnikové orientaci, jak zmiňuje Sakslová (2009), a z části obsahuje i položky, které doporučuje ve svém seznamu Koubek (2007) a Armstrong (2007). Obsahuje stručnou charakteristiku podniku, všeobecné informace o politice organizace, o zaměstnaneckých výhodách, o pracovních podmínkách, o možnostech stravování o postupech k vyplnění standardních formulářů či pravidla pro korespondenci. Součástí je mapa organizace s pojmenováním jednotlivých kanceláří. Dále obsahuje interní firemní tablo, kde jsou fotografie s pracovním zařazením a kontaktem na každého zaměstnance a mnoho dalších praktických informací. Nově nastupující zaměstnanci dostanou přístup do této online příručky s předstihem, aby se již v den nástupu lépe orientovali a cítili, že jsou vítáni. Ukázka části příručky pro zaměstnance ze společnosti Servind je přílohou C této práce.

Návrh 3 – Adaptační plán

Vytvoření adaptačního plánu je na rozdíl od příručky zaměstnance konkrétněji zacílené. Jak již bylo zmíněno, cílí na útvarovou orientaci či přímo na pracovní místo. Tento návrh reflektuje zjištěné nedostatečné seznamování s technikou, kolegy, neinformovanost o pracovní náplni, zpožděné předávání pracovních pomůcek, absenci hodnotících pohovorů atd.

Adaptační plán musí být přizpůsobený konkrétním pracovním místům. Adaptační plán by měl obsahovat všechny kroky a činnosti, které má nový zaměstnanec v určitém období splnit. Nesmí být opomenuto, kdo nového zaměstnance provede danou činností, včetně termínu, do kdy musí být činnosti splněna, a ověření splnění. První položka plánu bude zahrnovat seznámení s podnikovými dokumenty a formuláři. Nový zaměstnanec bude mít za úkol seznámit se formuláři jako jsou docházkový list, vyúčtování drobných výdajů či kniha jízd. Tuto činnost bude mít v kompetenci asistentka HR a musí být splněna do pěti dnů od nástupu na pracoviště. Následovat bude vstupní rozhovor s nadřízeným, jehož předmětem bude seznámení s pracovní náplní a stanovení úkolů pro období zkušební doby. Následovat bude zaškolení

do IT systému, který společnost používá. Mezi další činnosti specifické pro chod společnosti Servind bude zařazen zkušební den ve skladu (určený všem obchodním zástupcům a produktovým manažerům, kteří se lépe seznámí s produkty). Poslední činností bude vyhodnocení výsledků adaptace podle adaptačního plánu. Adaptační plán samozřejmě bude obsahovat i další činnosti, které budou určeny individuálním pracovním místům či útvarům a budou se lišit.

Adaptační plán pomůže nejen novému zaměstnanci, ale i vedoucím zaměstnancům a všem dalším zainteresovaným osobám, které se adaptačního procesu účastní. Na první pohled a bude zřejmé, jaké konkrétní činnosti musí, kdo a kdy s novým zaměstnancem splnit. Novým zaměstnancům plán konkrétních adaptačních činností výrazně usnadní orientaci a díky směřování přispěje ke zlepšení jejich výkonu a zvýšení jejich loajality.

Návrh 4 - Standardizovaný hodnotící pohovor

Zavedení standardizovaného hodnotícího pohovoru je nezbytnou součástí nejen pro proces adaptace, ale i pro hodnocení zaměstnanců v dalším období. V této oblasti byly zjištěny značné nedostatky z pohledu řadových i vedoucích zaměstnanců. Vytvoření vzoru strukturovaného hodnotícího pohovoru a doplnění metodiky vedení pohovorů povede k výraznému zlepšení. Vedoucí i řadoví zaměstnanci si budou jistější, bude k dispozici historické srovnání vývoje u jednotlivých zaměstnanců, vedení společnosti získá možnost supervize konkrétních případů. Standardizovaný hodnotící pohovor v neposlední řadě předejde situacím, kdy aktuálně vedoucí zaměstnanec nezřídka pouze „prohodí se svým podřízeným pár slov“, bez konkrétní zpětné vazby, bez stanovení cílů rozvoje pro další období, bez diskuse konkrétních otázek. Dalších pozitiv standardizovaných pohovorů je celá řada a jsou ověřena v podnikové praxi. Aby byl efekt maximální je doporučeno držet se dvanácti zlatých pravidel Armstronga (2007) (viz. kapitola 1.2.4.). Stručně shrnuto, hodnotící pohovor musí být strukturovaný, vedoucí zaměstnanec na něj musí být připravený (musí podřízeného sledovat v průběhu hodnoceného období), nesmí být jednostranný, musí umět také naslouchat, ale i nabádat ke sdílení dojmů a připomínek. Návrh vzoru strukturovaného hodnotícího pohovoru je přílohou D této práce. Pro konkrétní pracovní místa mohou do budoucna vzniknout další mutace vycházející z uvedeného návrhu.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat personální procesy se zaměřením na proces nástupu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti, zhodnotit stávající stav, identifikovat možné nedostatky a navrhnout jejich řešení.

V teoretické části byl definován proces nástupu a adaptace ve vztahu k ostatním personálním činnostem. Adaptační proces je nedílnou, podstatnou, ale přesto často opomíjenou součástí personálních činností. Adaptace pomáhá udržet kvalitní a schopné zaměstnance v organizaci a zajišťuje jejich co nejrychlejší zapracování. Adaptace pomáhá stabilizovat tým zaměstnanců v organizaci.

Řízená adaptace je proces, k jehož řízení slouží několik nástrojů. V první řadě je to komplexní adaptační program, který začíná dnem nástupu nového zaměstnance a může skončit až po jednom roce. Zpravidla to však bývá 3-6 měsíců od nástupního dne. Dalšími nástroji jsou orientační balíček či příručka pracovníka, pravidelný strukturovaný hodnotící pohovor či mentor, který bude nového zaměstnance jeho obdobím provázet. Poslední trend v oblasti adaptace je její gamifikace.

V praktické části diplomové práce byl představen vybraný podnik, Servind s.r.o. Detailněji byly popsány jednotlivé personální činnosti, které v podniku probíhají. Již v této části byly patrné nedostatky v oblasti adaptace zaměstnanců.

Následně byla provedena analýza nástupního a adaptačního procesu pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo rozděleno na dvě části, pro řadové a vedoucí zaměstnance. Otázky se týkaly období před nástupem, samotného nástupu a adaptace a byla ponechána i otevřená část, kde měli respondenti prostor zhodnotit situaci svými slovy a případně navrhnout změny či zmínit konkrétní nedostatky. Komparace výsledků šetření s teoretickými poznatky, ale i navzájem mezi odpověďmi vedoucích a řadových zaměstnanců, odhalila řadu nedostatků.

Na základě zjištěných nedostatků autorka této práce navrhuje společnosti Servind vytvořit komplexní adaptační program, včetně adaptačního plánu. Dalším dílčím návrhem je zavedení pravidelných formalizovaných hodnotících pohovorů. Návrh struktury pohovoru autorka zpracovala a je přílohou D této diplomové práce. Další z dílčích návrhů, orientační balíček, již byl vedením společnosti schválen a následně vytvořen a implementován. Jeho ukázka je přílohou C této diplomové práce.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HARPELUND, Christian, 2019. *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. First edition. Emerald Publishing Limited. ISBN: 978-1-78769-582-5
- HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress. ISBN 80-254-0698-9.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2009. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 3., aktualiz., rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-995-3.
- SIMS, M. Doris, 2010. *Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Program*. 2 edition. McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-173679-4.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, 2014. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TRACY, Brian, 2015. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Přeložil Jiří ZBOŘIL. Praha: Synergie. ISBN 978-80-7370-433-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ, 2008. *Personální management: (řízení lidských zdrojů)*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-8-8.

WATSON, T. J., 2010. *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*, *The International Journal of Human Resource Management*. 21:6, 915-931, DOI: 10.1080/09585191003729374

Elektronické zdroje

Digitální HR se stává realitou. Aplikace pomohou s náborem i adaptací zaměstnanců | HR News. Zprávy a novinky z HR | HR News [online]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/digitalni-hr-se-stava-realitou-aplikace-pomohou-s-naborem-i-id-2957847>

Gamifikace. Rozvoj talentů | Digitalizace HR | Služby HR [online]. Copyright © CONECTIO 2020 [cit. 06.05.2020]. Dostupné z: <https://www.conectio.eu/single-post/2017/Gamifikace>

Gamifikace dělá z práce hru a zábavu. Á la Card - Online magazín pro personalisty a gastronomii [online]. Dostupné z: <https://alacard.cz/4-klicove-oblasti-v-hr-kde-pomaha-gamifikace/>

Chatboti jdou do práce. Pomáhají firmám hledat talenty. Umělá inteligence nastupuje [online]. Dostupné z: <https://umelaintelligence.forbes.cz/lidske-zdroje>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační schéma společnosti Servind	28
Obrázek 2 Vývoj počtu zaměstnanců od založení společnosti po současnost	29
Obrázek 3 Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví	30
Obrázek 4 Struktura zaměstnanců z hlediska věku	30
Obrázek 5 Struktura zaměstnanců z hlediska vzdělání	31
Obrázek 6 Struktura zaměstnanců z hlediska kategorizace práce ..	31
Obrázek 7 Počet přijatých uchazečů za rok 2019	33
Obrázek 8 Počet přijatých uchazečů za rok 2018	33
Obrázek 9 Počet přijatých uchazečů za rok 2017	34
Obrázek 10 Počet respondentů – řadových zaměstnanců	49
Obrázek 11 Počet respondentů z řad vedoucích zaměstnanců	49
Obrázek 12 Návratnost dotazníku v závislosti na době působení řadových zaměstnanců v Servindu	50
Obrázek 13 Návratnost dotazníku v závislosti na době působení vedoucích zaměstnanců v Servindu	51
Obrázek 14 Návratnost dotazníku řadových zaměstnanců dle pracovního zařazení	52
Obrázek 15 Návratnost dotazníku vedoucích zaměstnanců dle pracovního zařazení	52
Obrázek 16 Způsob obdržení nástupních informací dle doby působení ve společnosti	54
Obrázek 17 Způsob obdržení nástupních informací dle pracovního zařazení	55
Obrázek 18 Hodnocení komunikace uchazeče s personálním oddělením před nástupem do Servindu dle doby působení ve společnosti ..	56
Obrázek 19 Seznámení zaměstnanců s technikou dle doby působení ve společnosti	58
Obrázek 20 Seznámení zaměstnanců s novými kolegy dle doby působení ve společnosti	58
Obrázek 21 Přípravenost pracovních pomůcek v den nástupu	59
Obrázek 22 Respondenti, kteří ne/obdrželi pracovní pomůcky v den nástupu dle do jejich působení ve společnosti	60
Obrázek 23 Počet zaměstnanců, kteří ne/věděli na koho se obracet se svými dotazy dle doby jejich působení ve společnosti	62
Obrázek 24 Procentuální počet zaměstnanců, kteří nevěděli, na koho se obrátit se svými dotazy během adaptace dle pracovního zařazení	62
Obrázek 25 Počet zaměstnanců, kterým ne/byly dotazy v průběhu adaptace včas a plně zodpovězeny, dle doby jejich působení ve společnosti	63

Obrázek 26	Procentuální počet zaměstnanců, kterým nebyly vždy plně zodpovězeny dotazy během adaptace dle pracovního zařazení ...	63
Obrázek 27	Hodnocení prvního hodnotícího pohovoru s nadřízeným .	64
Obrázek 28	Hodnocení prvního hodnotícího pohovoru s nadřízeným dle doby působení ve společnosti	65
Obrázek 29	Procentuální zastoupení odpovědí v otevřené sekci dotazníku dle jejich povahy	66
Obrázek 30	Způsob obdržení informací o nástupu nového zaměstnance dle doby působení vedoucího zaměstnance ve společnosti	68
Obrázek 31	Způsob obdržení informací o nástupu nového zaměstnance dle pozice vedoucího zaměstnance	69
Obrázek 32	Hodnocení komunikace s personálním oddělením před nástupem nového zaměstnance	70
Obrázek 33	Seznámení nového zaměstnance s pracovním místem z pohledu vedoucího zaměstnance	71
Obrázek 34	Seznámení nového zaměstnance s technikou z pohledu vedoucího zaměstnance	71
Obrázek 35	Seznámení nového zaměstnance s kolegy z pohledu vedoucího zaměstnance	72
Obrázek 36	Připravenost pracovních pomůcek pro podřízené z pohledu vedoucího zaměstnance	73
Obrázek 37	Připravenost pracovních pomůcek pro podřízené z pohledu pracovního zařazení vedoucích zaměstnanců	74
Obrázek 38	Hodnocení posledního hodnotícího pohovoru s podřízeným ze strany vedoucího zaměstnance	76
Obrázek 39	Procentuální zastoupení odpovědí v otevřené sekci dotazníku dle jejich povahy	77
Obrázek 40	První orientace v příručce - přivítání a informace k nástupu	97
Obrázek 41	Informace o prvních krocích, které musí nový zaměstnanec splnit	97

Seznam tabulek

Tabulka 2 Příklad hodnotícího pohovoru	12
Tabulka 3 Příklad bodovací stupnice	13
Tabulka 4 Kvartální motivace obchodního úseku firmy	43
Tabulka 5 Počet zaměstnanců v roce 2019 dle jednotlivých způsobů ukončování pracovního poměru	46

Seznam příloh

Příloha A Dotazník pro řadové zaměstnance	93
Příloha B Dotazník pro manažery	95
Příloha C Onboarding – příručka pro zaměstnance a pro zaměstnance	97
Příloha D Návrh vzoru strukturovaného hodnotícího pohovoru řadového zaměstnance	98

Příloha A Dotazník pro řadové zaměstnance

Text zaslané výzvy:

„Dobrý den, Ahoj,

prosím o pomoc, o vyplnění krátkého dotazníku na téma vašich zkušeností s nástupem do Servindu. Získaná data využiji pro potřeby zpracování mé diplomové práce. Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více než pět minut vašeho času a je zcela anonymní.

Ještě jednou děkuji za pomoc - kratičký dotazník je ZDE (link).

Veronika Krekulová“

Dotazník je pro řadové zaměstnance i manažery strukturován ve 4 sekcích:

- A) Obecná charakteristika respondenta (délka pracovního poměru, pracovní zařazení)
- B) Informační komfort respondenta před vlastním nástupem
- C) Vlastní průběh nástupu a adaptace
- E) Otevřená část pro vyjádření otázkami nepostižených postřehů respondenta

Dotazník pro zaměstnance:

- 1) Na jaké pobočce obvykle působíte?
 - Tuchoměřice
 - Brno
- 2) Kolik let jste zaměstnán/a ve společnosti Servind?
 - méně než 1
 - 1-2
 - 3-5
 - více než 5
- 3) Na jaké pozici ve společnosti působíte?
 - Asistent/ka
 - Obchodní referent/ka
 - IT
 - Finanční analytik
 - Obchodní/Obchodně-technický zástupce
 - Servisní technik
 - Skladník
 - Závozce
 - Recepční
 - Technický specialista/koordinátor
 - Technický zástupce
 - Účetní
 - Zákaznický servis

- Projektový manažer
 - Key Account Manager
 - Produktový manažer
 - Ostatní (Konzultant garážové techniky, koordinátor živ. Prostředí, metrolog a jiné)
- 4) Informace k nástupu do zaměstnání jste obdržel/a?
- Emailem
 - Osobně
 - Telefonicky
 - Jinak (uveďte)
- 5) Jak hodnotíte komunikaci s personálním oddělením před nástupem do zaměstnání? (Hodnoťte jako ve škole - škála 1 až 5)
- 6) Obdržel/a jste bezprostředně po nástupu dostatek informací? (škála slovní - rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne)
- a. Seznámen s místem
 - b. Seznámení s technikou
 - c. Seznámení s lidmi
- 7) Měl/a jste v den nástupu k dispozici všechny pracovní pomůcky? (ano/ne/netýká se mně)
- a. Pracovní místo
 - b. Telefon
 - c. Tablet
 - d. Notebook
 - e. Auto
 - f. Přihlašovací iniciály (Email a heslo)
 - g. Ochranné pomůcky
- 8) Obdržel/a jste v průběhu adaptace dostatek informací o vaší pracovní náplni? (Ano / Ne)
- 9) Věděl/a jste v průběhu adaptace, na koho se máte obracet se svými dotazy? (Ano / Někdy ano, někdy ne / Ne)
- 10) Byly Vaše dotazy vždy včas a úplně zodpovězeny? (Ano vždy / Někdy ano, někdy ne / Ne, nikdy)
- 11) Jak hodnotíte váš první hodnotící pohovor s nadřízeným? (Hodnoťte jako ve škole - 1 byl pro mne velmi přínosný až 5 vůbec neproběhl)
- 12) Otevřená část - Co by se podle vás mělo na procesu nástupu a adaptace zlepšit nebo změnit?

Příloha B Dotazník pro manažery

- 1) Na jaké pobočce obvykle působíte?
 - Tuchoměřice
 - Brno
- 2) Kolik let jste zaměstnán/a ve společnosti Servind?
 - méně než 1
 - 1-2
 - 3-5
 - více než 5
- 3) Na jaké pozici ve společnosti působíte?
 - Top management (Obchodní ředitel/Finanční ředitel/Vedoucí produktového managementu a marketingu)
 - Produktový manažer
 - Projektový manažer
 - Key Account Manager
 - Oblastní manažer
 - Ostatní manažeři (marketingu, provozně technický, kvality...)
- 4) Jak jste obdržel/a informace o nástupu nového zaměstnance?
 - Emailem ve standardizované struktuře
 - Emailem volně popsané
 - Volně formulované ústně
 - Sám/a jsem se dohodl/a s uchazečem na nástupu
- 5) Jak hodnotíte komunikaci s personálním oddělením před nástupem nového zaměstnance? (hodnoťte jako ve škole - 1 vynikající až 5 nedostatečná)
- 6) Jak je zajišťováno seznámení vašich podřízených s pracovním místem? (Škála slovní - Seznamují se sami/Seznámí je jejich přímý nadřízený/Seznámí je HR/Seznámí je osoba přímo odpovědná za danou věc/Nevím)
 - a. Seznámení s místem
 - b. Seznámení s technikou
 - c. Seznámení s lidmi
- 7) Jak bývají pro vaše podřízené zajištěny pracovní pomůcky? (Vždy jsou včas připraveny/Nikdy nejsou včas připraveny/V připravenosti shledávám mezeru, musíme na tom zapracovat/Netýkají se mě)
 - Pracovní místo
 - Telefon
 - Tablet
 - Notebook
 - Auto
 - Přihlašovací iniciály (email a heslo)
 - Ochranné pomůcky

- 8) Informujete vaše podřízené v průběhu adaptace o jejich pracovní náplni?
- Ano
 - Ne
- 9) Obracují se na vás vaši podřízení v průběhu adaptace se svými dotazy?
- Ano, až příliš často
 - Ano, jak je potřeba
 - Ne, nikdy
- 10) Daří se vám dotazy podřízených během zaučování vždy včas a úplně zodpovědět?
- Ano, vždy
 - Někdy ano, někdy ne
 - Ne, nikdy
- 11) Jak hodnotíte váš poslední hodnotící pohovor s podřízeným? (Hodnotte jako ve škole - 1 byl pro mě i pro podřízené/ho velmi přínosný až 5 vůbec neproběhl)
- 12) Co by se podle vás mělo na procesu nástupu a adaptace zlepšit nebo změnit?

Příloha C Onboarding – příručka pro zaměstnance a pro zaměstnance

Vítej v Servindu!

- › Dokumenty a formuláře
- › Užitečné informace
- › Pár pravidel
- › Benefity
- › Následující dny a měsíce
- › Marketing
- › Zdraví a bezpečnost
- Tablo

Informace k nástupu

Vítáme tě v Servindu!

Jsme rádi, že jsi se stal součástí našeho týmu. Příručka, kterou si právě prohlížíš, tě navede krok po kroku tvými prvními dny, abychom ti usnadnili tvůj nástup. Jsou v ní sepsané informace, které tě čekají v následujícím období, ale nejen to, mohou ti kdykoliv pomoci, pokud si nebudeš vědět rady. Najdeš v ní důležité informace, které budeš pro svou práci potřebovat. A když by přeci jen něco chybělo nebo nebylo jasné, neboj se zeptat. Tví noví kolegové ti rádi pomohou.

O tom, co děláme už určitě víš, popřípadě, když překlíkneš na našich stránkách „O nás“, najdeš zde vše potřebné.

Abys nebloudil po firmě a lépe se zorientoval, kde jsou jaká oddělení, zde máš mapku pater pobočky v Tuchoměřicích:

- › [Orientační plán přízemí](#)
- › [Orientační plán 2. patro](#)
- › [Orientační plán 3. patro](#)

Stejně tak, když se podíváš na následující záložku "Tablo" uvidíš naše interní tablo rozdělené podle jednotlivých oddělení, od vedení až po sklad a zákaznický servis. Najdeš v něm tváře všech kolegů, včetně kontaktů na ně.

Kdybys cokoliv potřeboval, nezapomeň, jsme tu pro tebe a vždycky se snažíme vyřešit jakékoliv otázky i nestandardní situace. Pokud preferuješ anonymní formu, můžeš využít stříbrnou schránku pro připomínky, kterou najdeš v Tuchoměřicích dole před vstupem do hlavní kuchyňky. Případně je možnost nechat cokoliv také přímo v našem kastlíku HR ve 3. patře tam, kde sedí asistentka vedení.

Ať se Ti u nás líbí

Tvoje HR (-)

Obrázek 40 První orientace v příručce – přivítání a informace k nástupu
Zdroj: Vlastní zpracování autorky (převzato z oficiálního neveřejného webu společnosti Servind), 2020

Vítej v Servindu!

- › Dokumenty a formuláře
- › Užitečné informace
- › Pár pravidel
- › Benefity
- › Následující dny a měsíce
- › Marketing
- › Zdraví a bezpečnost
- Tablo

Co tě čeká v následujících dnech a měsících...

EMAILOVÝ PODPIS

Prosím, mezi první věci, které budeš dělat zařaď také vytvoření podpisu pro tvoji emailovou komunikaci. Návod pro vytvoření nalezneš [zde](#). Podpis si ze souboru pouze zkopíruj a dle návodu vlož. Nezapomeň poté vyplnit tvoji pozici (s počátečními malými písmeny), pevnou linku pokud máš, jinak ji samozřejmě smaž, mobilní telefon a email.

ŠKOLENÍ BOZP A PO

Ihned při nástupu tě čeká **povinné školení BOZP a PO**, kterým tě provede personální oddělení. Školení BOZP a PO se poté opakuje 1x za rok, kdy na firmu dochází externí školitel a ve stanovených několika termínech proškolí všechny zaměstnance firmy.

ŠKOLENÍ ŘIDIČŮ

Pokud jsi nastoupil na pozici, které náleží **služební auto**, tvým prvním krokem musí být úspěšné absolvování **školení řidičů**, které probíhá online na webu - <https://www.instructor.cz/>

- › Jakmile tě HR oddělení zaeviduje do systému, přijde ti email s přihlašovacími údaji. Online test se skládá z 5ti jednoduchých otázek bez časového limitu a máš na něj neomezený počet pokusů. Po úspěšném absolvování, prosím vytiskni certifikát, podepiš ho a spolu s kopií řidičského průkazu ho zanes nebo zašli emailem na personální oddělení (adresa pro zaslání: vkrekulova@servind.com)
- › Školení řidičů se opakuje 1x za rok. Jakmile se bude blížit datum konce platnosti tvého školení, automaticky ti přijde upozornění.
- › Nezapomeň, ve služebním autě smíš jezdit pouze s platným školením řidičů!

Obrázek 41 Informace o prvních krocích, které musí nový zaměstnanec splnit
Zdroj: Vlastní zpracování autorky (převzato z oficiálního neveřejného webu společnosti Servind), 2020

Příloha D Návrh vzoru strukturovaného hodnotícího pohovoru řadového zaměstnance

I. Hlavička

Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:	
Aktuální pracovní pozice:	
Datum posledního hodnotícího pohovoru:	
Datum konání pohovoru:	
Jméno a příjmení hodnotitele a jeho pracovní zařazení:	

II. Otázky

1. Jak jste spokojen(a) se svojí prací a proč?
2. Co Vás v současnosti nejvíce (de)motivuje?
3. Jaké jsou vaše silné stránky a kde máte rezervy?
4. S čím jste byl(a) za uplynulou dobu u sebe spokojen(a), co považuje za svůj nejvýznamnější úspěch?
5. S čím naopak nejste spokojen(a), co považujete za svůj největší nezdár?
6. Jaké byly příčiny nezdaru?
7. Co byste změnil(a) v organizaci své práce? Co Vám případně překáží nebo co Vám chybí, abyste mohl(a) pracovat efektivněji a mít lepší pocit z Vaší práce?
8. Co byste v následujícím období chtěl(a) vylepšit na své práci?
9. Jiné, co považujete za důležité.

III. Dlouhodobý rozvoj a další profesní postup (na tuto část odpovídá hodnotitel - vedoucí zaměstnanec na základě zjištěných skutečností z otázek)

Představy zaměstnance o dalším období (rozvoj, cíle, úkoly, náplň práce) včetně zhodnocení současné situace
V případě, že zaměstnanec očekává další profesní postup či změnu jedná se o:
o Jiný typ práce, jaký?
o Jiné?
V případě, že byly zjištěny požadavky na profesní rozvoj a vzdělávání, jaké?
o Oblast
o Metoda (samostudium, školení,...)

o Měřitelné kritérium (cíl)
o Termín splnění

IV. Hodnocení vedoucím zaměstnancem

Vedoucí zaměstnanec zaškrtně následovně

X	nehodnoceno
-	nedostatečné, projevuje se protikladně
+	patrná snaha, částečně se projevuje
++	optimální, téměř vždy se projevuje
+++	excelentní, projevuje se nad rámec

Kritérium	X	-	+	++	+++	Příklad, kdy se projevilo, či neprojevilo	Návrh pro změnu
ČAS (úkoly a povinnosti plní včas a pružně)							
KVALITA (výstupy jsou kvalitní, bez chyb a nutných oprav)							
PROAKTIVITA (úkoly plní i nad rámec zadání, se zájmem, je iniciativní)							
SPOLEHLIVOST (je spolehlivý, k úkolům přistupuje zodpovědně)							
SAMOSTATNOST (je samostatný, je schopen řešit problémy)							
SDÍLENÍ INFORMACÍ (je ochotný sdílet informace a poznatky, hodnoty)							
KOMUNIKACE (je schopný aktivně předávat informace týmu i nadřízenému)							

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Veronika Krekulová

V Praze dne: 13. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/Pracoviště	Datum	Podpis