

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku**

**The process of orientation and adaptation of new employees  
in the company**

Kamila Štruncová

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kamila ŠTRUNCOVÁ**  
Osobní číslo: **K16B0354P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam procesu orientace a adaptačního programu zaměstnanců v organizaci, charakterizujte jeho cíle a metody.
2. Charakterizujte organizaci - obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
3. Analyzujte a zhodnoťte proces orientace zaměstnanců ve vybrané organizaci.
4. Navrhněte opatření pro zkvalitnění procesu orientace, stanovte postup pro realizaci navrženého projektu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří.** *Management a organizační chování.* 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol.** *Podniková ekonomika 1.* Plzeň: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0532-9.
- **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

  
Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

*„Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, dne

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu, PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D., za jeho odborné rady, věcné připomínky a cenné náměty, které mi poskytoval během psaní bakalářské práce.

Velké poděkování patří také mé rodině, za jejich pomoc, psychickou podporu, trpělivost a důvěru, kterou mi poskytovali nejen při psaní této práce, ale také po celou dobu studia.

Společnosti ŠKODA JS a.s. patří také mé velké poděkování, za to, že mi umožnili u nich vypracovat bakalářskou práci a se vším mi vyšli vstříc. Zvláště bych chtěla poděkovat paní Ing. Kateřině Říhové a paní Renátě Ponocné, které se mnou po celou dobu ochotně spolupracovaly.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Personální práce.....	9
1.1 Řízení lidských zdrojů .....	9
1.2 Personální činnosti.....	10
2 Vymezení pojmu adaptace.....	11
2.1 Adaptace z hlediska biologického .....	11
2.2 Adaptace z hlediska psychologického .....	11
3 Vymezení pojmu orientace .....	12
3.1 Orientace v podniku.....	12
3.1.1 Orientace zaměstnanců v podniku .....	12
3.1.2 Zaměření orientace .....	13
3.1.3 Časový plán orientace .....	13
4 Orientace a adaptace .....	15
4.1 Proces adaptace.....	15
4.1.1 Význam adaptačního procesu .....	16
4.1.2 Cíle adaptačního procesu .....	17
4.1.3 Fáze adaptace .....	17
4.1.4 Druhy a úrovně adaptace .....	20
4.1.5 Subjekty a objekty řízené adaptace.....	21
4.1.6 Faktory ovlivňující adaptační proces .....	22
4.1.7 Rizika adaptačního procesu .....	22
4.1.8 Výsledek adaptačního procesu.....	23
4.1.9 Vyhodnocení adaptačního procesu .....	23
5 Procesy doprovázející adaptaci.....	25
5.1 Získávání a výběr zaměstnanců .....	25

5.1.2	Specifikace požadavků na zaměstnance .....	25
5.2	Uvádění nových zaměstnanců do organizace .....	26
5.2.1	Orientační balíček .....	26
5.3	Socializační proces .....	27
5.3.1	Základní stádia socializačního procesu.....	28
5.4	Vzdělávání nových zaměstnanců na pracovišti .....	28
5.5	Stabilizace zaměstnanců .....	30
5.6	Odměňování zaměstnanců v podniku .....	30
5.7	Kultura organizace .....	31
6.	Shrnutí teoretické části.....	32
7.	Společnost ŠKODA JS a.s. ....	33
7.1	Základní informace o společnosti .....	33
7.2	Organizační struktura společnosti ŠKODA JS, a.s. ....	34
7.3	Vnější a vnitřní prostředí organizace .....	36
7.3.1	Makroprostředí.....	36
7.3.2	Mezoprostředí .....	38
7.3.3	Mikroprostředí .....	39
7.4	Cíle pro nejbližší období.....	45
7.5	SWOT analýza.....	46
8.	Proces adaptace zaměstnanců v podniku ŠKODA JS a.s. ....	50
8.1	Adaptační program ve společnosti ŠKODA JS a.s. ....	50
8.1.1	Získávání a výběr zaměstnanců .....	50
8.1.2	Uvádění nových zaměstnanců do společnosti .....	51
8.1.5	Vzdělávání nových zaměstnanců .....	55
8.1.6	Vyhodnocení adaptačního procesu .....	56
8.2	Dotazníkové šetření ve společnosti ŠKODA JS a.s.....	56

8.2.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	57
8.3 Shrnutí analýzy adaptačního procesu ve společnosti ŠKODA JS a.s.....	73
8.4 Zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti ŠKODA JS a.s.....	74
9 Návrhy a opatření pro zlepšení procesu adaptace pracovníků ve společnosti .....	75
Závěr .....	78
Seznam použité literatury a dalších zdrojů .....	79
Seznam tabulek .....	82
Seznam obrázků.....	83
Seznam příloh .....	84



## Úvod

V dnešní době je veliký zájem o kvalitní zaměstnance, a když už firma vhodného pracovníka najde, snaží si ho udržet.

Společnosti si dokáží svých zaměstnanců velmi cenit, uvědomují si jejich přínos pro svoji úspěšnost a váží si jejich práce. Je tedy nutné o své zaměstnance náležitě pečovat. Firmy využívají poznatků z oborů řízení lidských zdrojů, psychologie, sociologie práce, personálního managementu a řízení.

Pracovník si utváří názor o společnosti a její fungování už od prvních okamžiků, kdy do organizace vstoupí. Důležité je, jak se nový zaměstnanec začlení do kolektivu a jak splyne s kulturou organizace.

Hlavním cílem této práce je analýza procesu orientace a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti ŠKODA JS a.s. za období 2018-2019 na základě provedeného dotazníkového šetření a rozhovorů s personálním oddělením, z kterých vyplývají možná doporučení ke zlepšení nastaveného procesu.

Bakalářská práce se zabývá procesem orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku. Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmů orientace a adaptace, a také dalších pojmů, které s tímto procesem úzce souvisejí. Mezi ně patří personální práce a její hlavní činnosti, získávání a výběr pracovníků, jejich udržení, další vzdělávání a kultura organizace.

Praktická část je věnována charakteristice společnosti, analýze vnějšího a vnitřního prostředí, ekonomickým výsledkům, cílům a popisům adaptačních procesů v dané společnosti.

Závěr této práce tvoří analýza procesu adaptace ve společnosti ŠKODA JS a.s., kde formou dotazníkového šetření a rozhovorů byla zjištěna úspěšnost nastaveného adaptačního programu, a případně navržena možná zlepšení v jednotlivých oblastech tohoto procesu.

# 1 Personální práce

Personální práce vyjadřuje určitou filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V organizaci personální práce existuje několik skutečností, jako je vytvoření pracovní funkce personalisty, zřízení personálního útvaru a jeho začlenění v organizační struktuře a postavení personálního ředitele v hierarchii manažerů (Dvořáková, 2007).

Mezi zdroje, díky nimž mohou organizace fungovat, patří materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje potřebné k fungování a lidské zdroje. Úkolem organizace je potřeba neustálého shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů (Koubek, 2015).

Personální práce se tedy zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho **získávání, výběr, uvádění do organizace, adaptace, další vzdělávání, odměňování a udržení zaměstnance v organizaci** (Koubek, 2015).

Výkon personálních činností zajišťují personalisté. Ti například poskytují poradenství v oblasti plánování lidských zdrojů, získání a výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj a odměňování zaměstnanců, péče o samotné zaměstnance nebo zaměstnanecké vztahy. Tento fakt má velký vliv na dosažení očekávané efektivnosti a úspěšnosti organizace. Podílejí se na vytváření prostředí, které umožňuje zaměstnancům využívat co největší potencial, své schopnosti, dovednosti a uspokojovat své potřeby, to jak v zájmu vlastním, tak i v zájmu organizace. Podstatou personálního řízení je tedy řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Tento proces je potřeba neustále zdokonalovat a rozvíjet (Dvořáková, 2007).

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015) definoval řízení lidských zdrojů jako strategický a promyšlený přístup k rozvoji, zaměstnávání a uspokojování lidí, kteří v organizaci pracují a přispívají tak k dosažení cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů je zaměřeno nejen na dosahování podnikatelských cílů, ale i na vytváření vztahů, otevřenosti a uspokojování osobních potřeb lidí. Mezi další cíle patří zabezpečovat v organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi a usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování vzájemné důvěry mezi

managementem a zaměstnanci. Všichni členové společnosti by měli přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu (Armstrong, 2015).

## 1.2 Personální činnosti

Personální činnosti provádí personální oddělení, vedou k uskutečnění organizačních záměrů v oblasti vedení a řízení lidí.

Mezi hlavní personální činnosti řadí Armstrong (1999) spoluvytváření organizace, zabezpečování pracovních zdrojů, řízení výkonu, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, řízení zaměstnaneckých vztahů, zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance a správu zaměstnaneckých a osobních záležitostí.

Z hlediska procesu adaptace jsou pro nás nejdůležitější procesy týkající se organizace, zabezpečování pracovních zdrojů, rozvoje a odměňování zaměstnanců.

Personalisté se spolupodílejí na vytváření organizačního prostředí, pracovních míst, výkonnosti organizace, plánování a uskutečňování programů a adaptace firmy na změny.

Do procesů zabezpečení pracovních zdrojů patří získávání a výběr pracovníků a jejich následné udržení ve společnosti, které je doplněné o vzdělávání a rozvoj nových pracovníků a o přijímání opatření ke zvýšení produktivity a stabilizaci pracovníků (Armstrong, 1999).

Další činností je rozvoj zaměstnanců, kde se jedná o systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit, o podpoře znalostí, dovedností a schopností na jedince tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti i v budoucnosti více požadavků a náročnější úkoly.

Důležitou činností je také odměňování zaměstnanců. Odměňování a hodnocení zaměstnanců je velkým motivátorem, který podněcuje zaměstnance k práci, a ti si pak k ní vytvářejí kladnější vztah. Konkrétní druhy odměn a jejich důležitost, bude rozebrána v další kapitole této bakalářské práce (Armstrong, 1999).

Poslední činností, na kterou je tato práce zaměřena, je zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance. V dnešní době je velmi důležité si udržet stávající zaměstnance, a proto se jim musí věnovat náležitá péče. Personalisté by měli poskytovat službu péče o pracovníky a pomáhat při řešení různých osobních problémů (Armstrong, 1999).

## 2 Vymezení pojmu adaptace

Obecně lze adaptaci charakterizovat jako vlastnost organismů přizpůsobovat se okolním podmínkám a ostatním vlivům v oblastech, v nichž existují. Tento pojem má původní význam v oblasti biologie, později byl přejat do psychologie a sociologie (Diderot, 1999).

### 2.1 Adaptace z hlediska biologického

Z biologického hlediska se jedná o přizpůsobení se organismu podmínkám určitého měnícího se prostředí. Je to důležitý faktor v evoluci organismů. V rámci biologického druhu je vývojová adaptace podmíněna změnou genetické výbavy (Diderot, 1999).

### 2.2 Adaptace z hlediska psychologického

Adaptace je proces přizpůsobování se jedince nebo skupiny nové situaci, respektive novému prostředí, tak aby zde mohli žít a pracovat. Celý proces je velmi individuální záležitostí, který závisí také na genetických dispozicích, výchově, vzdělání, psychickém i fyzickém stavu jedince a mnoha dalších faktorech (cs.wikipedia.org, 2017).

## 3 Vymezení pojmu orientace

Orientaci lze brát z hlediska času a prostoru. Pro případ této práce se budeme zabývat orientací v prostoru. Pomocí orientace si uvědomujeme okolní prostředí, ve kterém jsou věci v určitém vztahu mezi sebou. Přizpůsobení probíhá často automaticky, jinak se chováme na firemní večírku a jinak ve škole (vedeme.cz, 2019).

### 3.1 Orientace v podniku

Jde o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a přímým nadřízeným, ale může to být i spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky, či interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky (Koubek, 2015).

Orientace probíhá jak formálním, tak i neformálním způsobem. Hlavní myšlenkou orientace je co možná nejrychlejší zařazení pracovníka do pracovního kolektivu, s nejmenší stresovou zátěží, osvojení si specifických znalostí a dovedností, které jsou potřeba v organizaci, orientace v mechanismu organizace a v jejím organizačním uspořádání a ztotožnění se s jejími cíli.

Prostřednictvím nezbytných znalostí a procedur souvisejících s organizací, organizační jednotkou i vykonávanou prací, orientace zkracuje dobu přizpůsobení nového pracovníka. Orientace se zařazuje do systému vzdělávání pracovníků v organizaci. Je to formování pracovních schopností nového pracovníka takovým způsobem, aby vyhovovaly požadavkům pracovní pozice a nového zaměstnavatele (Koubek, 2015).

Tento proces je převážně zaměřen na nově přijaté zaměstnance, ale mnohé organizace ho používají i v případě přechodu pracovníka na jinou pracovní pozici, liší-li se zejména funkcí s odlišným obsahem práce, pracovním nebo sociálním prostředím (Koubek, 2015).

#### 3.1.1 Orientace zaměstnanců v podniku

Orientace pracovníků je podle Koubka (2015) specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, který má urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovním a sociálním prostředím, ale také s nezbytnými znalostmi a dovednostmi, tak aby pokud možno co nejdříve dosáhl jejich

výkon požadované úrovně. Účelem tohoto procesu je zkrátit dobu, kdy zaměstnanec nepodává požadovaný výkon a neorientuje se dostatečně v novém pracovním a sociálním prostředí.

### 3.1.2 Zaměření orientace

Orientace nových pracovníků se podle Koubka (2015) zaměřuje na 3 oblasti:

#### **1. Celoorganizační orientace**

Tato oblast je společná pro všechny pracovníky organizace, bez ohledu na charakter a obsah jejich práce. Je zaměřena na zprostředkování informací obecného charakteru.

#### **2. Útvarová orientace**

Týká se organizační jednotky, ve které se nachází příslušné pracovní místo nového zaměstnance. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru vyznačuje.

#### **3. Orientace na konkrétní pracovní místo**

Poslední oblast je obsahově rozdělena podle charakteru a obsahu práce na konkrétní pozice.

### 3.1.3 Časový plán orientace

Obvykle bývá obtížné vstřebat všechny informace spojené s orientací novým pracovníkem najednou či v krátkodobém horizontu.

Provádí se pomocí písemné a ústní formy, které by měly být účelně zkoordinovány. Celý proces může trvat několik dní, týdnů nebo dokonce několik měsíců, záleží na konkrétní pracovní pozici. Je důležité, aby byl tento proces dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod. Součástí toho je soustavné hodnocení pracovníka, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy i narůstajícími pracovními úkoly a povinnostmi, hodnocení jeho přístupu k práci, i jeho pomoci k vytváření příznivých mezilidských vztahů na pracovišti (Koubek, 2015).

Při tomto procesu se vyžaduje úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky, jak během jejího průběhu, tak při vyhodnocování její efektivity. Získané zkušenosti slouží jako podklad pro vytváření dalších adaptačních programů.

Významnou roli na praktické části orientace nových zaměstnanců mají jejich přímý nadřízení, dále jim pomáhají spolupracovníci. Přímý nadřízený kontroluje především útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo, pomáhá řešit běžné problémy orientace a vyhodnocuje průběh orientace. Personální útvar podílí se především v počáteční fázi orientace - spíše celoorganizační, koordinuje orientaci a metodicky jí řídí, proškoluje vedoucí pracovníky. Vypracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst (Koubek, 2015).

## 4 Orientace a adaptace

Z vymezení těchto dvou pojmů je patrné, že se od sebe moc neliší, spíše se prolínají, někdy dokonce i ztotožňují. Záleží také na oblasti, kde se nacházíme. V České republice se používá termín adaptace, kdežto v zahraničí je častější termín orientace. Tato práce bude zaměřena na pojem adaptace z důvodu, že se používá ve vybrané společnosti, se kterou spolupracuji.

Tento proces je důkladně promyšlená strategie, jak zvýšit pravděpodobnost, že nový zaměstnanec se ztotožní se strategickými cíli organizace a bude si plnit své osobní požadavky na profesní život. Tímto by si měla společnost udržet své zaměstnance a zabránit častému odchodu pracovníků (Dvořáková, 2007).

Je tedy nutné, aby zaměstnanci měli pocit jistoty a sounáležitosti, které je ovlivňují jak k výkonu práce, tak v ochotě si práci udržet a nadále v ní pokračovat.

Proces je zaměřen zejména na nově nastoupené zaměstnance, na zaměstnance, kteří mění svou pozici ve společnosti, nebo pro ty, kteří se vracejí po delší době zpět na své původní pracovní místo. Účastníci těchto procesů vnímají organizaci již v prvním okamžiku, kdy s ní přijdou do styku. Zaměřují se nejen na pracovní povinnosti, ale i na samotnou kulturu organizace. Je tedy nezbytné, aby se společnost zaobírala tímto problémem, a věnovala dostatečně prostředků a času na přípravu adaptačních programů (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

### 4.1 Proces adaptace

Adaptace je proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními. To je také jedním z důvodů, proč jsou organizace ochotné poskytovat vyšší investice a plánovat čas věnovaný právě adaptaci těchto pracovníků (Dvořáková, 2007).

Adaptace pomáhá vytvořit v myslích nových pracovníků příjemný image organizace. Adaptační proces začíná v době rozhovoru, při předávání informací, dopisů, příruček a dojmů o podniku.



Řízená adaptace představuje začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem je snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztráty na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti (Dvořáková, 2007).

Mezi nejdůležitější pracovní kapitál patří lidé, je tedy nutné si udržet jejich přízeň, aby byli spokojeni a měli motivaci nadále zůstat v organizaci. To se uskutečňuje pomocí výběru vhodných uchazečů, kteří mají o danou pozici zájem, jejich uvedení do organizace a jejich splynutí s organizační kulturou, kde zaměstnanci přijímají podmínky a ztotožňují se s kulturou podniku, ve kterém působí (Armstrong, 2015).

Velké organizace zajišťují proces adaptace prostřednictvím **adaptačního programu**. V rámci adaptačního procesu nejvíce informací předávají zaměstnanci personalisté, sem patří poskytnuté informace k celopodnikové orientaci. Tyto informace jsou poskytnuty zpravidla na úvodním školení a zaměstnanci je předána **informační příručka**. Jedná se o písemnou formu orientace, ve které je zaměstnanec seznámen s organizací, její strukturou, pracovními podmínkami a péčí o zaměstnance. Poté je nový zaměstnanec představen vedoucímu organizační jednotky, který ho informuje o úkolech a postavení jednotky, a dále předá nového zaměstnance přímému nadřízenému. Ten ho seznámí s jeho právy a povinnostmi, pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami a předpisy o bezpečnosti práce (Dvořáková, 2007).

Po úvodních formalitách, následuje představení nového pracovníka ostatním spolupracovníkům, seznámení se zvyklostmi, normami a tradicemi na pracovišti.

Součástí adaptačního procesu je i **kontrola průběhu a výsledků adaptace**. Kontrola probíhá formou osobních schůzek, které s novým zaměstnancem sjednává personální útvar, nebo písemnou formou pomocí formulářů. Z tohoto šetření lze zjistit informace, jestli adaptace probíhá úspěšně, popřípadě kde a s čím má nový pracovník potíže (Dvořáková, 2007).

#### 4.1.1 Význam adaptačního procesu

##### **Význam adaptačního procesu z hlediska zaměstnance**

Nástup do nové práce je pro většinu lidí velmi stresující. Adaptační programy mají za úkol usnadnit nástup nového zaměstnance nebo přestup zaměstnance na jinou pracovní pozici. Je důležité pomáhat novým pracovníkům v jejich začátcích, věnovat jim péči

a úspěšně realizovat adaptační program. Tímto si organizace zajišťují stabilizaci zaměstnanců (Kasper, Mayrhofer, 2005).

### **Význam adaptačního programu z hlediska zaměstnavatele**

Zaměstnavatelé chtějí pomocí adaptačních programů urychlit zapracování zaměstnance, aby co nejdříve podávali plnohodnotný výkon. Pro zaměstnavatele je důležitá výše nákladů. Častým odchodem zaměstnanců se zvyšují náklady na znovuobsazení pracovních pozic. Patří sem náklady spojené s výběrovým řízením a náklady na čas strávený se získáváním nových zaměstnanců. Pomocí procesu mohou také zaměstnavatelé zjistit kvalifikační nedostatky zaměstnanců a nesprávně pochopených principů práce v samotných začátcích. Firmy tak mohou zabránit rozšíření těchto chyb, které by firmu stály mimořádné náklady (Kasper, Mayrhofer, 2005).

#### 4.1.2 Cíle adaptačního procesu

Cíle adaptačního procesu jsou jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu podniku.

Mezi hlavní cíle z hlediska pracovníka se řadí úspěšné a rychlé zvládnutí pracovních nároků a požadavků nového pracovního prostředí, možnost vidět perspektivu svého odborného růstu a vhodně se začlenit do kolektivu. Z hlediska podniku je to růst stability pracovních skupin a týmů, růst efektivnosti práce a ziskovost (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

#### 4.1.3 Fáze adaptace

V předchozí kapitole jsou popsány cíle procesu a následující kapitola popíše, jak z časového hlediska probíhá adaptační proces. V odborné literatuře je definováno mnoho adaptačních modelů, které popisují proces, jeho aspekty a členění na jednotlivé fáze z časového hlediska. Pro tuto práci byl zvolen model od Kociánové (2010), který člení tento proces na 4 fáze. Byl vybrán z důvodu mírné odlišnosti a to hned v první fázi, které mnozí autoři nepřikládají důležitost, nebo ji dokonce ani neuvádějí. První fáze tedy přednástupní, souvisí s výběrem a získáváním zaměstnanců, je tedy důležitou součástí adaptačního procesu. Ostatní autoři uvádějí jako počátek tohoto procesu až zde zmíněnou druhou fází, a to dnem nástupu nového zaměstnance do práce.

Kociánová (2010) rozděluje adaptační proces na čtyři fáze: přednástupní, nástupní, integrační a fázi plného členství v organizaci.

### **Přednástupní fáze**

První je přednástupní fáze, tedy doba před samotným nástupem pracovníka do organizace. Dochází zde k prvnímu setkání s **organizační kulturou**. Hodnoty, které organizace zastává lze vyzorovat již při výběrovém řízení a během celého náboru. Kandidáti se připravují na pohovory tím, že sbírají z různých zdrojů informace o firmě, z inzerátů, reklam, případně i od svých známých. Průběh výběrového řízení má podle Andersona (2001) vliv na další působení zaměstnance v organizaci. Začne se vytvářet tzv. psychologická smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kde kandidát má možnost porovnání reality s jeho očekáváním. Tato fáze končí v momentě přijetí a nastoupení nového zaměstnance do organizace.

**Psychologická smlouva** podle Armstronga (2015) je souborem nepsaných očekávání, které existují mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Podle Guesta (2007, s. 133) psychologická smlouva souvisí s tím, jak tyto strany, zaměstnanec a zaměstnavatel, vnímají vzájemné závazky a sliby. Je to jakýsi systém přesvědčení, který zahrnuje činnosti, o nichž si zaměstnanec myslí, že se od něj očekávají a reakce, které v souvislosti s tím, čekají zaměstnanci od svých nadřízených, a naopak akce, které se očekávají od zaměstnavatele a reakce, které zaměstnavatel očekává na oplátku od zaměstnance a očekávání mají formu nevyslovených předpokladů. Na rozdíl od pracovní smlouvy není psychologická smlouva písemná. V případech, kdy zaměstnanci nejsou přesně definovány požadavky a samotná náplň jeho práce, může dojít ke zklamání na straně zaměstnanců a to může vyústit až k odchodu ze zaměstnání.

Úkolem personalistů je řízení těchto očekávání, které se uskutečňují již při **výběrovém řízení**. Nejedná se jen o vymezení požadavků, ale také o jejich projednávání a schvalování. Jsou to aspekty týkající se jistoty zaměstnání, prostor pro uplatnění schopností, očekávání týkající se kariéry a příležitosti k rozvoji dovedností. Zaměstnavatelé očekávají od svých zaměstnanců, že organizaci přispějí svými dovednostmi, znalostmi a budou zodpovědně přistupovat ke svým úkolům a provádět svou práci plnohodnotně. Zaměstnanci zase očekávají, kromě finančního ohodnocení a zaměstnaneckých výhod, že jim organizace poskytne pracovní jistotu, možnost dalšího vzdělání a profesního růstu (Armstrong, 2015).

## **Nástupní fáze**

Jak už název napovídá, tato fáze začíná prvním pracovním dnem nového zaměstnance. Během této fáze se zaměstnanec seznamuje s pracovními úkoly a orientuje se uvnitř organizace, poznává své spolupracovníky a nadřízené. Personalisté poskytují novým zaměstnancům úvodní školení a seznamují je se všemi potřebnými informacemi. První dny v organizaci mohou představovat pro nové zaměstnance mírnou psychickou zátěž. Ta může nastat v případech, kdy zaměstnanci dostanou málo realistických informací při náboru, naskytnou-li se neočekávané pracovní podmínky, vysoké a nereálné očekávání od své vlastní osoby. Nahromadí-li se více takovýchto překvapení, mohou zaměstnanci utrpět šok, který může vést k postupnému distancování se zaměstnance od dění podniku, až k samotnému odchodu z organizace. Tato fáze končí, v době kdy se zaměstnanec začne orientovat v organizaci, seznámil se s jejím prostředím, spolupracovníky a začíná se zabývat samotnou náplní práce a plnění pracovních povinností (Kociánová, 2010).

## **Integrační fáze**

Předposlední fází adaptace je integrace. V průběhu této fáze se nový zaměstnanec postupně zapracovává a začleňuje jak po odborné, tak i po sociální stránce do organizace. Dochází zde k rozvoji individuálních strategií, díky kterým se pracovník vyrovnává se zvládnutím problémů adaptace a s plněním pracovních úkolů. Podle Kaspera a Mayrhofera (2005) řada organizací předpokládá, že když vyberou nového zaměstnance, tak není potřeba se mu nadále věnovat a on sám bude loajální vůči společnosti a bude dosahovat maximálního výkonu. Ovšem toto mínění je zcela nesprávné, naopak je potřeba se plně věnovat zaměstnancům dokonce i po skončení procesu adaptace. Pracovník si musí vybudovat kladný vztah k podniku, až poté může organizace očekávat, že bude tento pracovník podávat plnohodnotný výkon (Kociánová, 2010).

## **Fáze plného začlenění**

Závěrečnou fází je plné začlenění, které nastává v případě úspěšného splnění předchozích fází. Z nového zaměstnance se stává plnohodnotný člen, který je začleněn do kolektivu i organizace a je ztotožněn s jejími normami, hodnotami a cíli organizace. Dle odborné literatury se průměrná doba adaptace pohybuje okolo 6 měsíců, záleží na již zmíněném druhu a charakteristice práce. Po skončení procesu je však stále nutné zaměstnance nadále začleňovat a zaškolovat (Kociánová, 2010).

#### 4.1.4 Druhy a úrovně adaptace

V procesu práce má adaptace za úkol vyrovnat člověka se skutečností, ve které musí plnit pracovní úkoly, podle požadavků, které jsou na něj kladeny. Tento proces probíhá formou sociální a pracovní adaptace.

##### **Sociální adaptace**

Jde o začleňování nového zaměstnance, nebo stávajícího zaměstnance při změně pracovního postavení (povýšení), do sociálních vztahů na pracovišti, pracovního týmu i celé firmy. To se děje skrze adaptaci na kulturu organizace. Organizační kulturou se zabývá další část této práce (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

##### **Pracovní adaptace**

Proces, který začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v rozmanité podobě po celou dobu pracovní aktivity, až do konce profesionální dráhy pracovníka. Jde o průběh, kdy se vyrovnávají osobní předpoklady pracovníka s konkrétními požadavky, které daná pozice obnáší. Cílem je zvládnutí pracovních úkolů a dosažení požadovaného výkonu (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Z vymezení těchto pojmů vyplývá, že proces může mít různou formu i obsah. Formální a obsahová stránka je závislá na tom, zda se jedná o začlenění úplně nového pracovníka, který neměl s danou organizací nic společného, nebo zda jde o stálého pracovníka, který mění funkční zařazení či pracovní skupinu.

Bedrnová, Nový (1998) rozlišili řízení adaptačního procesu na dva aspekty:

- **aspekt pracovníka**
  - rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost
- **aspekt podniku**
  - rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a podnikem

#### 4.1.5 Subjekty a objekty řízené adaptace

Tyto subjekty plní předem stanovené role a řídí celý proces adaptace.

##### **Rozdělení rolí podle Dvořákové (2007):**

- patron a přímý nadřízený sledují výsledky nového zaměstnance a poskytují mu zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace
- patron a personalista kontrolují uskutečnění plnění adaptačního programu
- patron a personalista nebo přímý nadřízený a personalista zhodnotí průběh a úroveň adaptovanosti pracovníka
- vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený rozhoduje o jeho uplatnění a ve spolupráci s personalistou plánuje případný další rozvoj jeho kariéry

##### **Mezi objekty řízené adaptace Bedrnová, Nový (1998) řadí:**

- nové pracovníky
- pracovníky, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase
- pracovníky, kteří mění pracovní zařazení
- pracovní skupiny

Pracovní skupina, do které nový zaměstnanec vstupuje, má svého bezprostředního vedoucího, který řídí průběh adaptačního procesu. Kritickou oblastí zde může být řízení adaptace u pracovníka, který nastupuje do svého prvního zaměstnání. Řídící pracovník může velmi ovlivnit formující se vztah mladého člověka k dalšímu sebevzdělávání, k vykonávané práci i k zaměstnavatelské organizaci. Tuto kategorii tvoří především ženy, které se vracejí po mateřské dovolené, nebo pracovníci, kteří se vracejí po delší nemoci. Zde může docházet ke ztrátě profesionální sebedůvěry, někdy i k poklesu zájmu o pokračování v přerušené kariéře (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

**Úspěšná readaptace** této kategorie klade důraz na citlivý přístup k pracovníkovi (umístění dětí v mateřské školce, úprava pracovní doby). Těmito změnami se myslí přechod pracovníka z jednoho provozu do druhého, přeřazení do nového (renovovaného) provozu, jiné zařazení pracovníků (pracovní, funkční vzestup či sestup), či jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Pracovní skupiny se stávají objektem adaptačního procesu zejména při zavádění inovačních změn. Úspěšnost adaptace je mimo jiné podmíněna zapojením pracovníka již

do procesu zavádění inovační změny. Je známo, že pracovníci lépe přijímají změny, na jejichž přípravě se sami podíleli (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

#### 4.1.6 Faktory ovlivňující adaptační proces

Na adaptační proces působí mnoho faktorů, které pozitivně či negativně ovlivňují proces adaptace nového zaměstnance v podniku.

Rymeš (1985) tyto faktory dělí na objektivní a subjektivní. Objektivní faktory se týkají vnějších vlivů a subjektivní faktory se týkají vnitřních vlivů. **Mezi vnitřní vlivy** autor řadí odbornou připravenost (teoretické a praktické vědomosti a zkušenosti, odborná kvalifikace zaměstnance), osobní vyhraněnost (charakterová záležitost), výkonovou připravenost (fyzická zdatnost, osobní zvyky, neuropsychická odolnost), hodnotovou orientaci (význam práce pro pracovníka), motivaci (vnitřní hybné síly) a postoje (vztah zaměstnance k práci).

**Mezi vnější vlivy:** podmínky na pracovišti (hluk, kvalita osvětlení, klimatické podmínky), sociální vybavenost pracoviště (toaleta, šatny, sprchy), technické vybavení pracoviště (zaměstnavatelem poskytnuté informační technologie), organizace práce (organizační směrnice, normy) způsob řízení (řídící styl, vedení, osobnost nadřízeného pracovníka), sociální klima v pracovním kolektivu (mezilidské vztahy mezi spolupracovníky), mimopracovní vlivy (osobní život pracovníka).

#### 4.1.7 Rizika adaptačního procesu

Velkým rizikem je zde střet zájmů nebo nedorozumění, z důvodu, že se zde pracuje s lidským faktorem. Proto, abychom se vyhnuli těmto nepříjemnostem, je důležité znát tyto kritické faktory.

Stýblo (2003) uvádí jako nejvíce kritické momenty špatné zařazení zaměstnance do pracovní skupiny a podceňování ho jako nováčka. Nebo naopak zaměstnanec může překážet a být na obtíž. Na vině může také být nesprávně naplánovaný program adaptace a jeho nesprávné řízení, nedůvěra a nezájem o nového zaměstnance.

Další hrozbou je nepřesné definování úkolů, nebo přidělování nezvladatelných úkolů a celková neinformovanost. Samozřejmě je zde i možnost, kdy je adaptační proces dobře

naplánovaný a připravený, ale zaměstnanec přesto v organizaci nezůstane. Hrají zde roli i jiné faktory, kvůli kterým se adaptační proces nedokončí s požadovaným výsledkem, a to stabilizací zaměstnance. Mezi tyto faktory mohou patřit osobní důvody, jiné preference, nenadálé životní situace nebo nová atraktivnější nabídka (Stýblo, 2003).

#### 4.1.8 Výsledek adaptačního procesu

Výsledkem procesu adaptace je podle Dvořákové (2007) **adaptovanost zaměstnance**. Adaptovanost zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, vedoucí organizační jednotky, patron nebo spolupracovníci. Toto posouzení může být doplněno vyjádřením samotného nového zaměstnance, zda-li má dojem, že je dostatečně sžit s novou prací a jednotným cílem organizace. Toto vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do skupiny a systémů organizace a pro personální útvar poskytuje informace o efektivnosti adaptačním programem.

#### 4.1.9 Vyhodnocení adaptačního procesu

Důležitou součástí adaptačního procesu je jeho vyhodnocení, to může být z pohledu přijatého zaměstnance, ale také z pohledu zaměstnavatele. Toto hodnocení Šikýř (2014) rozděluje na neformální a formální. Neformální hodnocení probíhá během adaptačního procesu, kdy vedoucí pracovník řídí nového zaměstnance a snaží se ho dovést k dosažení pracovních cílů a plnohodnotného pracovního výkonu. Kontroluje plnění pracovních povinností zaměstnance a v případě problémů, navrhuje způsoby jejich nápravy a řešení. Naopak formální hodnocení se uskutečňuje až na konci adaptačního programu. Vedoucí pracovník si sjedná schůzku se zaměstnancem, kde diskutují o průběhu a výsledku adaptačního procesu. Zde pak uzavírají dohodu o pracovním výkonu zaměstnance pro následující období (Šikýř, 2014).

Závěrečné hodnocení adaptačního programu by mělo odhalit možné další uplatnění zaměstnance v organizaci a jeho případného následujícího profesního rozvoje (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Úkolem vedoucího pracovníka je sledovat nového zaměstnance při práci a pomocí rozhovorů mu poskytnout zpětnou vazbu o jeho odvedené práci. Je zapotřebí motivovat



nového pracovníka prostřednictvím vyzdvižením jeho úspěchů, ale také rozebrat činnosti, v nichž nedosahuje plnohodnotného výkonu (Kociánová, 2010).

Tyto rozhovory by měly **probíhat pravidelně** a měly by se zabývat také samotnou spokojeností nového pracovníka, jeho dojmy a pocity, ze kterých lze vyzozorovat možnosti pomoci při jeho zapracování. Pro zaměstnavatele je toto hodnocení podkladem vyhodnocení nastaveného adaptačního programu (Kociánová, 2010).

## 5 Procesy doprovázející adaptaci

Jak již bylo zmíněno v procesu adaptace, tak tento proces doprovází řada postupů a procesů. Mezi ně můžeme řadit zisk a výběr zaměstnanců, uvádění zaměstnanců do organizace, socializační proces, vzdělávání, stabilizace a hodnocení zaměstnanců.

Důležitou součástí je také organizační kultura, kde již při nástupu se zaměstnanci učí přijímat podmínky a ztotožnit se s kulturou podniku, ve kterém působí. Tyto procesy budou dále rozebrány a vysvětleny, proč jsou důležité v procesu adaptace.

### 5.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Aby bylo možné použít adaptační program na nového zaměstnance, je nutné nejdříve získat uchazeče na určitou pracovní pozici a následně ho i vybrat.

Výběr zaměstnanců je důležitým procesem rozhodování o tom, kteří uchazeči jsou vhodnými adepty na konkrétní pracovní pozici. Popis pracovního místa se doplňuje informacemi o pracovních podmínkách, zvláštních požadavcích nebo o příležitostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře. Toto je východiskem pro zpracování specifikace požadavků na zaměstnance (Armstrong, 2015).

#### 5.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance

Armstrong (2015) vymezuje specifikace požadavků na pracovníky jako znalosti, dovednosti, schopnosti, schopnosti chování, odbornou přípravu, výcvik, praxi, specifické a zvláštní požadavky.

Schopnost chování je chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Tyto schopnosti by měly být vždy specifikovány podle konkrétních pracovních pozic a měly by být v souladu s hodnotami organizace, aby bylo možné zajistit, že uchazeči budou vyhovovat kultuře organizace, a také jí podporovat (Armstrong, 2015).

Specifickými požadavky se myslí jakékoliv požadavky na zaměstnance v určitých oblastech. Například vyhledávání nových trhů, vyvíjení nových výrobků. Mezi zvláštní požadavky patří měnící se místo výkonu práce, cestování nebo obtížný pracovní režim.

Firmy očekávají od zaměstnanců, aby dosahovali co možná nejlepších výkonů, a tudíž jsou na ně kladeny vysoké požadavky. Toto může vyvolávat problémy se sháněním nových uchazečů, nebo podněcovat nespokojenost vybraných uchazečů.

Po přijetí nového zaměstnance je nutné sledovat, jestli se začlenil do organizace a zda-li, zvládá svoji práci. To se děje prostřednictvím rozhovorů, nebo písemně formou dotazníku, kde zaměstnavatelé **dostávají zpětnou vazbu o průběhu adaptace zaměstnance**. Pomocí této vazby se případně může odhalit problematická oblast, která se může začít řešit v počáteční fázi a zabránit tak prohloubení daného problému (Armstrong, 2015).

Sledování nových zaměstnanců je důležitým nástrojem kontroly procesu získávání a výběru zaměstnanců. Vyskytne-li se nějaká chyba, je důležité zjistit, proč se to stalo. Může to mít několik příčin, buď je špatně nastavený proces získávání a výběr zaměstnanců, nebo nepřesné stanovení požadavků, nevyhovující inzerát, nevhodný test nebo nesprávné rozhodnutí (Armstrong, 2015).

## 5.2 Uvádění nových zaměstnanců do organizace

Po výběru a získání vhodného uchazeče následuje úvod zaměstnance do organizace. Cílem tohoto procesu je překonání nejistoty, navození pozitivního vztahu v mysli zaměstnance k organizaci, zajištění, co možná nejrychlejšího dosahování požadovaných výkonů a snížení pravděpodobnosti, že nový zaměstnanec z organizace záhy odejde. Nový zaměstnanec je představen svým spolupracovníkům nebo členům týmu přímým nadřízeným nebo vedoucím týmu (Armstrong, 2015).

Ideální by bylo, kdyby se našel pracovník, který v organizaci nepůsobí delší dobu, protože by si dokázal lépe představit, jaké to bylo, když on sám začínal. Sloužil by novým pracovníkům jako průvodce.

### 5.2.1 Orientační balíček

V zahraničí je běžné, že zaměstnanci dostávají soubory písemných materiálů a v České republice se společnosti snaží tento trend rozvíjet. Čím dál tím více společnosti poskytují tyto dokumenty svým zaměstnancům ve formě tzv. orientačních balíčků. Tyto balíčky obsahují veškeré důležité informace o společnosti. Prostřednictvím těchto materiálů mají

personalisté jistotu, že předají veškeré informace novým zaměstnancům. Tento orientační balíček je poskytnut zaměstnancům k prostudování v klidu doma, čímž dochází k úspoře času, který by zaměstnanec strávil pročitáním těchto materiálů v pracovní době. Další výhodou je, že se zaměstnanec může po nějaké době k tomuto dokumentu vrátit a znovu nastudovat. Mnohé organizace po předání písemných materiálů, požadují od zaměstnanců podpis, který stvrzuje, že zmíněné dokumenty byly předány. Nicméně poté už ve většině případů neexistuje kontrola o skutečném prostudování dokumentů (Koubek, 2015).

Koubek (2015, s. 194-195) uvedl tyto položky, které by měl orientační balíček obsahovat:

- Organizační struktura společnosti
- Plán a mapa společnosti
- Specifické klíčové termíny pro odvětví
- Informace o organizační politice
- Kopie smluv
- Popis a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa
- Seznam volných dnů
- Zaměstnanecké benefity
- Formulář pro hodnocení pracovníka, termíny hodnocení
- Jiné formuláře
- Možnosti vzdělání v organizaci
- Zdroje informací
- Informace, jak postupovat v nouzi
- Ukázky z publikací v organizaci
- Kontakty na klíčové pracovníky
- Informace o pojištění

### 5.3 Socializační proces

Socializace je proces, ve kterém se jedinec začleňuje do sociální skupiny, přičemž si osvojuje hodnoty skupiny, normy ve skupině panující, učí se sociálním rolím spojeným s určitými pozicemi a dalším dovednostem a schopnostem. Socializace probíhá po celý život, nejdůležitější je však v dětství a mládí (Bartoníčková a kol., 2011).

### 5.3.1 Základní stádia socializačního procesu

Cejthamer a Dědina (2010) dělí tento proces na tři základní stádia:

#### **1. Předběžná socializace a nástup**

Probíhá před samotným nástupem jedince, který má informace o organizaci.

#### **2. Pronikání do organizace**

Seznámení se s novými povinnostmi, osvojení si nezbytných dovedností, přizpůsobení zvyků a chování, praxi a procedurám v organizaci, navázání vztahů s ostatními a být akceptován.

#### **3. Usazení se**

Po určitém čase obdrží jedinec statut plnoprávného člena (zaměstnance). To se může dít, buď formální cestou (ceremonie, pozvání na večeři), nebo neformální cestou (pozvání od spolupracovníků).

### 5.4 Vzdělávání nových zaměstnanců na pracovišti

Obecně vzdělávání je považováno za celoživotní proces, při kterém člověk nejen získává, ale i prohlubuje své znalosti a dovednosti. Vzdělávání nových pracovníků patří mezi personální činnosti, které vykonává personální úsek, ale také se uskutečňuje ve spolupráci s vedoucími pracovníků, nebo odbory. Je důležitou součástí při adaptaci zaměstnanců, pomáhá k urychlení procesu, kdy z nového zaměstnance stane plnohodnotný jedinec (Armstrong, 2015).

Formální vzdělávání je oficiální vzdělávání poskytováno firmami skrze kvalifikované lektory a specialisty pro dané obory. Toto vzdělávání může být doplněno samostudiem, poskytováním studijních materiálů, nebo poskytnutí dalších možností vzdělávání. Samostatně řízené vzdělávání je podporováno koučováním, mentorováním a výcvikem.

Účinnější se ale podle Reynoldse (2004) jeví neformální vzdělávání, které není specifikováno ani plánováno. Jedná se například o pozorování, konverzování a spolupráci se zkušenějšími kolegy.

## **Mentorování**

Mentorové jsou speciálně vyškolení jedinci, kteří poskytují odborné vedení přiděleným osobám. Přípravují pracovníky, aby v budoucnu dosahovali lepších výsledků a zvládali obtížnější úkoly. Na rozdíl od koučování tato metoda pomáhá lidem při jejich vzdělávání a rozvoji (Armstrong, 2015).

## **Výcvik**

Používá se v případech, kdy požadované znalosti nebo dovednosti nemohou být získány vzděláním na pracovišti nebo samostatně řízeným vzděláváním. Lidé si pomocí výcviku rychleji osvojují odlišné znalosti a dovednosti, aby mohli splnit nové požadavky, specializované nebo komplexní úkoly, u kterých je nepravděpodobné, že by je zvládli v požadovaném čase, jen s využitím své vlastní iniciativy.

Pracovníci mají často problém s přenosem osvojených znalostí a dovedností do praxe. Existuje zde odlišnost od naučných věcí a tomu, jak se to vlastně dělá ve skutečnosti.

Řešením tohoto problému, by měl být právě výcvik. Armstrong (2015) uvádí různé druhy výcviku. Zde je uveden systematický, just-in time a zhuštěný výcvik.

### **Systematický výcvik**

Je speciálně navrhován, plánován, realizován a vyhodnocován, aby uspokojoval konkrétní potřeby. Tento druh výcviku je dozorován lidmi, kteří jsou speciálně proškoleni. Sledují celý jeho průběh a následně ho pečlivě vyhodnotí.

### **Just-in-time výcvik**

Uspokojování naléhavých a důležitých potřeb vzdělávání souvisí s plněním okamžitých nebo nastávajících pracovních úkolů. Tento výcvik je založen na identifikaci nejnovějších požadavků, priorit a plánů účastníků, kteří jsou obeznámeni o reálných situacích, v nichž mohou uplatnit to, co se naučili. Zde se bere v úvahu problém přenosu osvojených znalostí a dovedností do praxe. Cílem tohoto výcviku je, aby to, co se vyučuje, bylo považováno za něco, co je využitelné v běžných pracovních situacích.

### **Zhuštěný výcvik**

Osvojení si konkrétních schopností během intenzivní výcvikové aktivity zaměřené na jednu činnost. Zhuštěný výcvik je užitečný v případě rozvíjení, které jsou při práci snadno využitelné, ale může selhat v případě rozvíjení intelektuálních schopností. Může být

povrchní a příliš omezený. Nejlepší využití tohoto výcviku je, kdy si zaměstnanci osvojují jednoduché postupy, které okamžitě využívají při práci.

## 5.5 Stabilizace zaměstnanců

Stále více si zaměstnavatelé uvědomují, že je důležité svým zaměstnancům věnovat náležitou péči, protože úspěšnost a konkurenceschopnost firmy je závislá na pracovnících a jejich schopnostech (Koubek, 2015).

V počáteční fázi kariéry (30 a méně let) je pro zaměstnance faktor perspektiva kariéry, ve střední fázi kariéry (31-50 let) je pro zaměstnance důležité řídit svojí kariéru a najít v ní uspokojení. Pro zaměstnance v pozdní fázi kariéry (50 a více let) je prioritou jistota zaměstnání (Armstrong, 2015).

Odchody zaměstnanců mohou mít nepříjemný dopad na fungování a hospodaření organizace. Udržet si klíčové zaměstnance vyžaduje nemalé úsilí, je nutné talentované lidi podněcovat, aby se podíleli na úspěchu organizace, a zvláště dostatečně ocenit jejich přínos. Strategie stabilizace by měla vycházet z faktorů, které rozhodují o tom, zda zaměstnanec v organizaci zůstane nebo odejde (Armstrong, 2015).

## 5.6 Odměňování zaměstnanců v podniku

Odměňování nezahrnuje jen formu peněžení odměny, ale patří sem také povýšení, formální uznání (pochvala), zaměstnanecké výhody nebo vybavení kanceláří. Další formy odměn jsou tzv. vnitřní odměny, ty souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. Tyto odměny mohou organizace ovlivňovat, skrze vytváření vhodných pracovních úkolů pro konkrétní zaměstnance, pověřováním zaměstnance úkoly, které jsou pro něj přitažlivé a může v nich zúročit své znalosti a dovednosti.

Každá firma, která chce, aby její pracovníci chodili do zaměstnání, byli výkonní, kreativní a ztotožnili se s cíli a vizemi společnosti, by si měla uvědomit, jak je důležité, aby všichni pracovníci byli řádně odměňováni a motivováni. Protože jen tito zaměstnanci pak jsou spokojeni a zůstávají loajální společnosti (Armstrong, 2015).

## 5.7 Kultura organizace

Kultura organizace představuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které určují způsob chování lidí a vykonávání práce (Tureckiová, 2004).

Hodnotami se myslí to, co je v chování lidí a organizace považováno za důležité, normy představují nepsaná pravidla chování. Kultura organizace se podle Armstronga (2015) týká subjektivních aspektů toho, co se v organizaci odehrává, odkazuje na abstraktivní pojmy, které nemusejí být nijak definovány, nemusí se o nich mluvit, dokonce mohou zůstat bez povšimnutí. Přesto kultura organizace může výrazně ovlivňovat chování lidí.

V průběhu procesu adaptace si noví zaměstnanci vědomě či podvědomě přijímají zvyky, návyky, a také určité způsoby chování v daném podniku. V průběhu tohoto procesu se učí přijímat a ztotožnit se s podmínkami a kulturou podniku, ve kterém působí. Z toho může vyplynout úplné ztotožnění se s prostředím, nebo naopak k odmítnutí těchto pravidel a kultury (Tureckiová, 2004).



## 6. Shrnutí teoretické části

Teoretická část se zabývá významem personálního útvaru a vysvětlením odborných termínů orientace a adaptace. Další část je zaměřená na adaptaci a orientaci zaměstnanců v podniku, a s tím související pojmy druhy a úrovně adaptačního procesu, subjekty a objekty řízené adaptace, faktory působící na proces, cíle a hrozby adaptačního procesu a samotný výsledek procesu.

Adaptační proces má význam nejen pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Zaměstnanci usnadní nástup a pomůže mu vyrovnat se s požadavky a náplní práce a se splynutím s organizační kulturou. Pro zaměstnavatele slouží jako nástroj ke stabilizaci zaměstnanců a zabránění tak k častým odchodům, které by souvisely se zvyšováním nákladů.

S procesem adaptace souvisí samotný výběr a zisk zaměstnanců, jejich úvod do nové organizace, další vzdělávání, rozvoj a odměňování. Důležitou součástí tohoto procesu je také socializační proces, který popisuje stav jedince před nástupem do organizace, až po obdržení statusu zaměstnanec. Dále je stejně důležitá kultura organizace, jelikož pracovník vnímá společnost a utváří si názor již při prvním vstupu do firmy.

Ideálním výsledkem těchto procesů je fungující, spokojený, rychle zapracovaný a loajální zaměstnanec, což je i cílem většiny organizací.

Tyto vědomosti budou využity při zkoumání procesů orientace a adaptace v praktické části bakalářské práce v mnou vybrané společnosti ŠKODA JS a.s.

## 7. Společnost ŠKODA JS a.s.

### 7.1 Základní informace o společnosti

ŠKODA JS a.s. je dlouholetým dodavatel technologií pro jadernou energetiku. Mezi její hlavní obory činností patří inženýring, výroba komponent a servis pro jaderné elektrárny. Dále zajišťuje montáž komponent a jejich uvedení do provozu, poskytuje servis pro jaderné elektrárny, petrochemický, rafinérský a plynárenský průmysl. Společnost je od roku 2004 součástí ruské strojírenské skupiny OMZ (ŠKODA JS, 2019).

Obchodní jméno společnosti	ŠKODA JS a.s.
Právní forma podnikání	Akciová společnost
Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku	31. 8. 1999

### **Předmět podnikání projektová činnost ve výstavbě**

- *„projektová činnost ve výstavbě*
- *nakládání s jadernými materiály*
- *nakládání se zdroji ionizujícího záření*
- *montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení*
- *zámečnictví, nástrojářství*
- *obráběčství*
- *montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny*
- *silniční motorová doprava*
- *nákladní, vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně*
- *nákladní, vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny*
- *nákladní, mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti*

*do 3,5 tuny včetně*

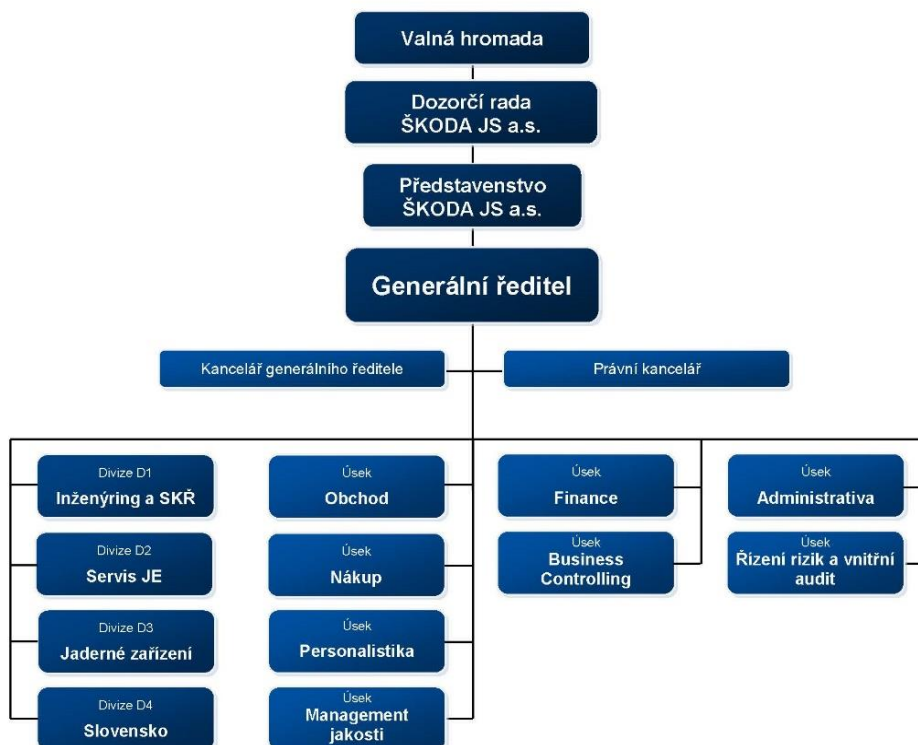
- *nákladní, mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny*
- *montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení*
- *provádění staveb, jejich změn a odstraňování*
- *činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence*
- *výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*
- *výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení“ (justice.cz, 2019)*

Sídlo společnosti	Orlík 266/15, Bolevec, 316 00 Plzeň
Základní kapitál	550 000 000 Kč
Jediný akcionář	OMZ B.V. Amsterdam, 1101 CT, Nizozemské království
Dceřiná společnost	ŠKODA SLOVAKIA,a.s. Hornopotočná 4, 917 01 Trnava, Slovenská republika

## 7.2 Organizační struktura společnosti ŠKODA JS, a.s.

Organizační strukturu společnosti ŠKODA JS a.s. tvoří valná hromada, dozorčí rada, představenstvo, generální ředitel a dále je členěna na 4 divize a 8 úseků. Generálním ředitelem je od roku 2018 Vladimír Poklop. Dozorčí radu tvoří čtyři členové, kteří zastupují jednotlivé funkce, a to předseda dozorčí rady, místopředseda dozorčí rady a dva členové dozorčí rady. Představenstvo se skládá z pěti členů, a to předsedou, místopředsedou a třemi členy představenstva (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

**Obrázek 1: Organizační struktura společnosti ŠKODA JS a.s.**



Převzato: ŠKODA JS, 2019

### **Zaměstnanci ŠKODA JS a.s.**

Ve společnost ŠKODA JS a.s. a v její dceřiné společnosti je celkem 1116 zaměstnanců. V Plzni – Bolevec je to 609 a v Reaktorové hale 128 pracovníků, dále v Praze 19, v JE Dukovany 147 a JE Temelín 52 zaměstnanců. Organizační složka Mochovce SR má celkem 70 lidí a z toho 22 vyslaných zaměstnanců z ČR, a 1 zaměstnanec v obchodním zastoupení Maďarsko. V dceřiné společnosti ŠKODA SLOVAKIA zaměstnává 90 pracovníků (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

### 7.3 Vnější a vnitřní prostředí organizace

Podnikatelské prostředí lze rozdělit na externí (vnější) a interní (vnitřní) prostředí. Do externího prostředí patří makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí existuje nezávisle na vůli podniku a mezoprostředí podnik může částečně ovlivnit, například marketingovými nástroji. Vnitřní prostředí, tj. mikroprostředí, ovlivňuje podnik přímo svými činnostmi (Taušl Procházková, 2014).

#### 7.3.1 Makroprostředí

Do tohoto prostředí řadí autorka (Taušl Procházková, 2014) tyto faktory:

- **Kulturně – historické**

ŠKODA JS a.s. zaměstnává téměř všechny sociální vrstvy obyvatelstva. Nejčastější pozice jako v každé jiné technicky zaměřené firmě je hospodářsko-technologický pracovník. V plzeňském regionu je mnoho škol s technickým zaměřením, firma tedy má velký výběr potenciálních zaměstnanců. Dále firma spolupracuje se Západočeskou univerzitou v Plzni, kde podporuje studenty a nabízí jim možnost Trainee Programu (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

- **Etické**

V podnikatelské sféře zaujímá etika, čím dál tím významnější pozici. Na firmy je vyvíjen nátlak na jejich chování, jestli dodržují pravidla a normy, které samy prezentují.

Etický kodex společnosti ŠKODA JS, a.s. se skládá z těchto částí: dobré jméno společnosti, vztah k obchodním partnerům, profesionalita, slušné chování a vystupování, vztah k majetku společnosti a společenské zodpovědnosti.

Jedná vždy ve prospěch společnosti, buduje dobré jméno své a nepoškozuje jméno konkurentů, snaží se o úspěšný rozvoj a prosperitu společnosti. Klade důraz na kulturu vzájemných vztahů, tím se myslí čestné, otevřené a spravedlivé jednání, spolupracují s ostatními kolegy a respektují tuto spolupráci. Dodržují pravidla slušného chování, chrání a přistupují zodpovědně ke hmotnému i nehmotnému majetku společnosti a využívají ho jen pro účely společnosti (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

- **Technologické**

V roce 2018 vzniklo sedm nových reaktorů v Číně, z nichž 3 jsou novými typy reaktorů. Dále v dané zemi použili první tlakovodní reaktor EPR firmy Framatome a byl představen první kompletně čínský reaktor APR 1000. Oba tyto reaktory patří k tzv. reaktorům generace III+ a patří mezi uvažované technologie pro výstavbu nových jaderných bloků v Dukovanech a v Temelíně (energetika.tzb-info.cz, 2019).

- **Ekologické**

Na ekologii je momentálně kladen velký důraz. Česká republika je členem několika organizací, v rámci nichž se zavazuje dodržovat normy a limity v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Důležité pro společnost je dodržování těchto zákonů, pokud by se tak nestalo, hrozily by firmě postihy a mělo by to negativní dopad na vnímání firmy společností (zelenezpravy.cz, 2019, Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

- **Sociální**

Přestože Češi vnímají jadernou energetiku o mnoho příznivěji než ostatní obyvatelé Evropy a souhlasí s jejím využíváním, tak stále převažuje strach z jejího používání. Podle různých výzkumů Češi přeci jenom preferují využívání energie z obnovitelných zdrojů (obnovitelne.cz, 2019).

- **Geografické**

Sídlo společnosti se nachází na okraji krajského města Plzeň, konkrétně Orlík – Bolevec. Sídlo je v blízkosti dálnice D5, což je vhodné pro společnost, z hlediska provádění logistických procesů, distribuce a spolupráce nejen se zákazníky, ale také s dodavateli (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

- **Politické a právní**

Společnost je součástí ruské strojírenské skupiny OMZ a právě politická situace mezi Českou republikou a Ruskou federací je momentálně velmi diskutované téma. Vzájemná politická situace se zdá být vyhrocená, ale zdaleka tomu není tak, jako tomu bylo ještě v nedávné minulosti. Ale přesto je třeba ji citlivě vnímat a pečlivě analyzovat. Přes všechna prohlášení hlavních představitelů Ruska jsou stále patrné rozsáhlé mocenské ambice.

Společnost věnuje zvláštní pozornost zvyšování kultury bezpečnosti na všech svých pracovištích v souladu s mezinárodními předpisy a platnou legislativou České republiky ve všech oblastech včetně radiační ochrany a jaderné bezpečnosti. Z toho vyplývají určité závazky. Mezi tyto závazky patří dodržování legislativních požadavků a požadavků zainteresovaných stran, uplatnění systémového přístupu, zajištění kontroly, posuzování plnění zásad celkové efektivity (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

- **Ekonomické**

V roce 2018 podle předběžného odhadu vzrostl hrubý domácí produkt (HDP) o 3,0 %. Ve 4. čtvrtletí HDP mezičtvrtletně se zvýšil o 1,0 % a meziročně se zvýšil o 2,9 %. K tomuto růstu významně pomohla domácí poptávka, zvláště tvorba hrubého fixního kapitálu a výdaje na konečnou spotřebu domácností. Ve 4. čtvrtletí byl růst HDP způsoben zejména zahraniční poptávkou. K růstu hrubé přidané hodnoty nejvýrazněji přispěla průmyslová, obchodní, dopravní, skladovací, ubytovací a stravovací odvětví (czso.cz, 2019).

### 7.3.2 Mezoprostředí

Do mezoprostředí patří:

- **Zákazníci**

Zákazníci mají velký význam pro ŠKODA JS a.s.

Kvalita dodávek odpovídá tomu, že společnost patří na seznam významných dodavatelů. Společnost má odběratele nejen v České republice, ale také v Evropě a ve Spojených státech amerických.

Společnost ŠKODA JS, a.s. je kvalifikovaným dodavatelem například pro společnosti ČEZ,a.s., Slovenské elektrárny, NAEK „Energoatom“ (Ukrajina), EDF, AREVA (Francie), JE Paks (Maďarsko), OKG – Oskarshamn NPP (Švédsko), Westinghouse Electric (USA), GNS (Německo), (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

- **Konkurence**

Společnost podniká v oboru se specifickou činností a je tedy těžké vymezit její konkurenty. V České republice přímého konkurenta nemá.

Většinou se spíše jedná o různé formy spolupráce s velkými světovými společnostmi (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

- **Substituty**

Z popisu faktoru konkurence vyplývá, že na území České republiky není žádná společnost, která by mohla být jejím substitutem.

- **Dodavatelé**

Nejvýznamnějším dodavatelem je pro ŠKODA JS a.s. její dceřiná společnost ŠKODA Slovakia, a.s. Mezi další významné dodavatele patří ZAT, a.s., SIGMA DIZ, s.r.o., CHEMCOMEX Praha, a.s., VÍTKOVICE POWER ENGINEERING, a.s., I&C Energo, a.s., Moravia Systems, a.s. (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

- **Distribuce**

Distribuce patří mezi 4 marketingové nástroje, spolu s produktem, cenou a propagací. Marketingový mix, též 4P je akronymem pro anglická slova product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (propagace), (Taušl Procházková, 2014).

Co se produktů týče, je společnost lídrem na světovém trhu, její produkty jsou unikátní a neustále je zlepšuje nebo vyvíjí nové.

Jelikož produkty jsou velmi specifické a jsou určeny spíše pro elektrárny nebo větší firmy, tak od toho se odvíjí i jejich cena.

Distribuce je téměř po celé Evropě a i ve Spojených státech amerických. Propagaci má na starost úsek Marketing. Společnost využívá různé formy propagace, a ta je detailněji popsána ve vnitřní analýze v kapitole Marketing společnosti ŠKODA JS a.s. (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

### 7.3.3 Mikroprostředí

Mikroprostředí analyzuje management, marketing, finance a účetnictví, výrobu (služby), výzkum, vývoj, inovace a informační systémy. ŠKODA JS a.s. investuje nemalé prostředky do výzkumu a rozvoje. V následující části jsou uvedeny faktory, které ovlivňují vnitřní prostředí podniku. Ekonomické výsledky patří mezi faktory finanční a rozpočtové. Dalším hlediskem jsou marketingové a distribuční faktory, zde je práce zaměřena na marketing a propagaci společnosti a následují faktory vědeckého



a technického rozvoje. Zde jsou vypsány a vysvětleny jednotlivé výrobky a služby, které společnost nabízí, informační systém a současné projekty společnosti. (altaxo.cz, 2019)

### **Personální oddělení**

Personální úsek ŠKODA JS a.s. se skládá ze čtyř odborů. Prvním z nich je odbor lidských zdrojů. Zde pracují čtyři zaměstnanci, kteří mají na starost zajišťování personálních zdrojů, naplňování personální politiky, řešení pracovněprávních sporů a zajištění činností v pracovněprávní oblasti. Především se jedná o oblast personálního plánování, nábory zaměstnanců, veškeré administrativy v souvislosti se vznikem, průběhem a skončením pracovního poměru zaměstnanců, dále hodnocení a odborná příprava zaměstnanců. Dále personalisté komunikují s odborovou organizací a mají na starost reporty.

Druhým odborem jsou práce a mzdy, kde jsou zaměstnány 3 osoby. Jejich úkolem je odměňování a nastavování motivačních systémů. Připravují mzdové podklady a poskytují reporting jednotlivým zaměstnancům v oblasti mezd a personálních nákladů. Spolupracují s odbory na vypracování Kolektivní smlouvy, kontrolují a spravují sociální fond, kontrolují a evidují popis pracovních míst.

Třetí odbor je mzdová účtárna, zde také pracují tři zaměstnanci. Ti mají na starost výpočet a zpracování mezd, srážky ze mzdy, vedení mzdových listů zaměstnanců a roční zúčtování mezd. Dále zpracovávají podklady pro odškodnění pracovních úrazů a nemocí z povolání a zajišťují činnosti pro Českou správu sociálního zabezpečení, jako jsou například nemocenské dávky a evidenční listy důchodového pojištění.

Posledním odborem je reprografie a pošta, zde jsou zaměstnání 3 pracovníci. Součástí jejich práce je rozmnožování a kopírování všech druhů tiskopisů, vazba dokumentů, zajišťování poštovních služeb pro společnost, fotografování zaměstnanců v interiéru a exteriéru pro účely společnosti (Ponocná, 2019)

### **Ekonomické výsledky**

Rok 2017 patřil k jednomu z neúspěšnějších hospodářských roků, od doby co se společnost transformovala v roce 1999 na akciovou společnost. Společnosti se podařilo uzavřít řadu dlouhodobých zakázek, a vzhledem k velkému počtu zakázek na dodávky pro jadernou energetiku, má velkou šanci si tuto hospodářskou úroveň nadále udržet. Společnost ŠKODA JS a.s. dle mezinárodních účetních standardů dosáhla konsolidovaných tržeb ve výši 4 656 000 000 Kč, což je oproti loňskému roku navýšení

o 253 500 000 Kč. Meziročního zlepšení bylo dosaženo díky úspěšné realizaci kontraktů spojených s dostavbou Jaderné elektrárny Mochovce. Celkem 68,6 % z celkových tržeb bylo realizováno v exportu, tedy 3 195 000 000 Kč. V jednotlivých segmentech tržby činily v investičním inženýringu 66 %, servis 16,8 % a na výrobu zařízení pro jaderné elektrárny 17,2 %. V investičním inženýringu došlo k významnému meziročnímu nárůstu, zatímco ostatní segmenty zaznamenaly mírný pokles (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

**Tabulka číslo 1: Vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti ŠKODA JS a.s. za období 1.1. 2017 – 31.12. 2017 (v celých tisících Kč).**

Vybrané položky z rozvahy	Částka v tis. Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	402 561
Výsledek hospodaření po zdanění	314 793
Celková aktiva	3 814 088
Vlastní kapitál	1 794 706
Tržby	4 503 610

Zdroj: Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2017

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

#### **Ukazatel rentability aktiv (ROA – Return on Assets)**

Rentabilita aktiv je nejčastější ukazatel pro měření a hodnocení výkonnosti v podniku. Vypočte se jako poměr zisku před zdaněním a úroky (EBIT) s celkovými aktivy podniku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je podle literatury mezi 8 a 9% (inboox.cz, 2018).

$$\text{Vzorec: } ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

$$\text{Výpočet: } ROA = \frac{402\,561}{3\,814\,088} = 0,1055 \rightarrow 10,55 \%$$

Vyhodnocení: Z vypočteného nám vyplývá, že společnost vložené zdroje zhodnocuje dokonce nad doporučenou výši. Společnost tedy dokáže efektivně využít svoji majetkovou bázi.

#### **Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)**

ROE znázorňuje výnosnost kapitálu a vypočítá se jako podíl čistého zisku s vlastním kapitálem. Zde by se hodnota měla pohybovat nad 10 % (inboox.cz, 2018).

$$\text{Vzorec: } ROE = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{Výpočet: } ROE = \frac{314\,793}{1\,794\,706} = 0,1754 \rightarrow 17,54 \%$$

Vyhodnocení: I tato hodnota se nachází nad doporučenou hranicí, firma tedy efektivně hospodaří s prostředky vloženými akcionáři.

### **Ukazatel rentability tržeb (ROS Return on Sales)**

Ukazatel rentability tržeb nám ukazuje, jaký poměr má výsledek hospodaření z celkových tržeb. To znamená, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Doporučená hodnota by měla být minimálně 10 % (inboox.cz, 2018).

$$\text{Vzorec: } ROS = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}}$$

$$\text{Výpočet: } ROS = \frac{402\,561}{4\,503\,610} = 0,0894 \rightarrow 8,94 \%$$

Vyhodnocení: I přestože se v ostatních ukazatelů rentability dařilo firmě poměrně dobře, tak v ukazateli rentability tržeb firma celkové tržby nezhodnocuje efektivně. Toto může být způsobeno nadměrnými náklady na vývoj a výzkum. Ukazatel nedosahuje doporučené hodnoty, ale pořád to není špatný výsledek.

### **Marketing ve společnosti ŠKODA JS a.s.**

Za oddělení Marketing je odpovědný úsek Obchod. Zde probíhají veškeré marketingové aktivity, plánování, průzkum a samotná výroba propagačních materiálů. Společnost užívá tištěnou formu propagace, hmotné předměty a pořádá různé společenské akce.

Z tištěných forem ŠKODA JS a.s. vydává firemní časopis „Profil společnosti“, dále zveřejňuje roční a výroční zprávu. Obě zprávy představují společnost, informace o hospodaření firmy, hlavní rozdíl je ve formě, roční zpráva oproti výroční zprávě je vizuálně propracovanější, má vzhled jako časopis, obsahuje obrázky, grafy a různá schémata.

Uvnitř společnosti vydává dokumenty k výrobkům, které jsou dostupné pro zaměstnance na vyžádání. Firma pořádá a spolupracuje na různých konferencích, charitativních a kulturních akcích. Jak již bylo zmíněno v sociálních faktorech, společnost spolupracuje se Západočeskou univerzitou v Plzni, kde podporuje studenty technických oborů a pořádá zde veletrhy pracovních příležitostí. Na těchto akcích rozdávají další propagační

materiály, například tužky, propisky, flashky a psací bloky s logem ŠKODA JS a.s. (Obořilová, 2019).

### **Výrobky a služby**

Společnost nabízí řadu výrobků, ale také služeb pro zákazníky. Společnost se snaží neustále rozšiřovat rozsah nabízených činností.

#### **1) investiční inženýring**

Investiční inženýring se stal pro společnost klíčovým oborem podnikání. ŠKODA JS a.s. využívá svých dlouholetých zkušeností a prokazuje své schopnosti v řízení investičních jaderných projektů. Aktuálně pracuje na projektu Dostavba 3. a 4. bloku jaderné elektrárny Mochovce. V této oblasti se společnost zabývá především managementem jaderně energetických projektů, zpracováním kompletního prováděcího projektu pro systém primárního okruhu a palivového hospodářství jaderných bloků typu VVER 400 a 1000 včetně jejich modernizace a zpracováním kompletního prováděcího projektu výzkumných reaktorů (ŠKODA JS, 2019).

#### **2) zařízení pro jaderné elektrárny typu VVER a RBMK**

Tento projekt provozuje společnost již téměř čtyřicet let, a za tu dobu dosud vyrobila celkem 21 kompletních reaktorů typu VVER 440/V-213 a 3 reaktory typu VVER 1000/V-320. Společnost se také zaměřila na modernizaci a prodlužování životnosti stávajících komponent a také na dodávku náhradních dílů (ŠKODA JS, 2019).

#### **3) zařízení pro jaderné elektrárny typu PWR A BWR**

Před dvaceti lety ŠKODA JS a.s. získala potřebné certifikace, a díky tomu tak mohla vstoupit na zcela nový trh jaderných elektráren typu PWR a BWR.

Stala se kvalifikovaným dodavatelem jaderného zařízení hlavních kontraktorů a provozovatelů jaderných elektráren v západní Evropě, USA i na Dálném východě. Společnost je schopna vyrobit zařízení podle dokumentace zákazníka, nebo popřípadě vyvinout a vyrobit zcela nové zařízení podle zadání úvodního projektu. Mezi klíčové vyráběné komponenty patří vnitřní části reaktoru PWR a BWR, utahováky přírubových spojů reaktoru a speciální konstrukce (ŠKODA JS, 2019).

#### **4) skladování použitého paliva**

Výroba zařízení pro hospodaření s použitým jaderným palivem patří mezi další klíčové aktivity společnosti. Po vyjmutí z reaktoru se palivo skladuje v kompaktní skladovací mříži. Zde se skladuje „mokrý“ palivo krátkodobě po dobu 5-8 let, dále je skladováno v transportních a skladovacích kontejnerech pro střednědobé „suché“ skladování po dobu několika desítek let. S konstrukcí, výrobou a montáží těchto zařízení má více než dvacetileté zkušenosti (ŠKODA JS, 2019).

#### **5) servis pro jaderné elektrárny**

Společnost také nabízí široký rozsah služeb pro spolehlivý provoz elektráren, kdy jsou zákazníkovi nabízeny komplexní řešení pro vysoce efektivní provoz jaderných bloků po celou dobu jejich životnosti, unikátní know-how a servis v oblasti údržby a modernizace jaderných elektráren. V současnosti se věnuje komplexní údržbě logického celku Reaktorovna pro čtyři bloky VVER 440 elektrárny Dukovany a dva bloky VVER 1000 elektrárny Temelín. Mezi cíle společnosti patří prodlužování životnosti komponent. Servisní služby poskytuje jaderným elektrárnám na území České republiky, Slovenska, Maďarska, Bulharska, Ukrajiny, Arménie a Finska (ŠKODA JS, 2019).

#### **Informační systémy**

Informační systémy a jejich zdokonalování patří mezi významné aspekty úspěchu společnosti. Základním nástrojem pro řízení všech procesů ve firmě ŠKODA JS a.s. je Integrovaný systém řízení IMS, který se firma snaží neustále rozvíjet a zlepšovat. Modernější informační systém přispívá k trvalému zvyšování produktivity společnosti. Dalším používaným systémem je ASME, který splňuje požadavky amerického standardu (ŠKODA JS, 2019).

#### **Současné projekty společnosti**

Společnost má sjednáno mnoho zakázek, zde je uvedeno pár aktuálních současných projektů.

Největším investičním projektem je v současnosti Dostavba 3. a 4. bloku jaderné elektrárny Mochovce na Slovensku, pro kterou je ŠKODA JS a.s. jedním z pěti hlavních dodavatelů. V roce 2009 byla podepsána smlouva na dodávku systému primárního okruhu a palivového hospodářství a v roce 2013 byl projekt prodloužen a navýšen objem prováděných montážních prací i rozsah poskytovaných služeb (ŠKODA JS, 2019).

## **Projekty podpořené z programu OP PIK (Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost)**

### **1) Vývoj nové generace lineárních krokových pohonů pro nové bloky reaktorů VVER 1200 (1000)**

Cílem tohoto projektu je vývoj nové generace lineárních krokových pohonů LKP–M/4 pro nové jaderné reaktory a zvýšení jaderné bezpečnosti, komfortu obsluhy a konkurenceschopnost.

### **2) Inovace kontejnerů pro ukládání radioaktivního paliva**

Nutné pro dosažení cíle je pořízení unikátní technologie pro výrobu inovovaného výrobku – obalového souboru.

## **Projekty podpořené z TAČR (Technologická agentura České republiky)**

### **1) Centrum pokročilých jaderných technologií**

Mezi cíle tohoto projektu patří zvýšení konkurenceschopnosti ČR při provozu jaderných technologií, efektivní zapojení ČR do vývoje nových jaderných reaktorů a technologií a zvýšení jaderné a radiační bezpečnosti v jaderných elektrárnách České republiky.

### **2) Výroba a dodávka vnitřních částí tlakové nádoby jaderného reaktoru**

Posledním zmíněným projektem je uzavření smlouvy s francouzskou společností FRAMATOME na výrobu a dodávku dvou sad vnitřních částí tlakové nádoby jaderného reaktoru EDR 1600 MW pro výstavbu jaderné elektrárny Hinkley Point C ve Velké Británii. Součástí dodávky je koš aktivní zóny, těžký reflektor, horní vnitřní části, což je obdoba horního bloku na VVER 1000 (ŠKODA JS, 2019).

## **7.4 Cíle pro nejbližší období**

Mezi cíle v oblasti technologie patří neustálé zlepšování, modernizace komponent, vyvíjení nových produktů a řízení doby životnosti.

Cílem je snížit poškozování materiálu zařízení během provozu.

Dalším dlouhodobým cílem je získávání, udržování a rozvíjení kvalitní pracovní síly. Společnost se chce nadále zaměřovat na spokojenost zaměstnanců a respektování ochrany životního prostředí.

Nadále podporovat zájem o tento obor u mladých lidí, studentů, ale i široké veřejnosti (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

## 7.5 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na všechny části okolí podniku. Ze SWOT analýzy je následně sestavena SWOT matice, která umožňuje přehledné zobrazení všech zjištěných příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. SWOT je zkratkou anglických slov, tedy: S = Strengths (silné stránky podniku), W = Weaknesses (slabé stránky podniku), O = Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí podniku), T = Threats (hrozby v okolí podniku), (Taušl Procházková, 2014).

Silné a slabé stránky patří do interní analýzy, příležitosti a hrozby zase do externí analýzy. Kombinací významných příležitostí a hrozeb společně se silnými a slabými stránkami umožňuje zvážit 4 základní přístupy:

- Přístup SO

Jde o ofenzivní podnikatelský přístup, kdy se používají silné stránky k využití příležitostí.

- Přístup ST

Tento přístup nastává v případech, kdy je podnik silný, ale hrozby jsou příliš významné. Organizace využívají svých silných stránek k eliminaci rizik.

- Přístup WO

Aby mohl podnik využívat příležitosti, které se mu naskytnou, musí nejdříve odstranit či minimalizovat své slabé stránky.

- Přístup WT

Pozice podniku je nejistá, snaží se přežít, a proto by měl využít tento přístup, a minimalizovat své slabé stránky a vyhnout se rizikům.

## SWOT analýza společnosti ŠKODA JS a.s.

Tabulka číslo 2: SWOT analýza společnosti ŠKODA JS a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• firemní know-how</li><li>• kvalitní výrobky a služby</li><li>• dobrá pověst podniku mezi dodavateli a zákazníky</li><li>• investice do výzkumu a vývoje nových produktů</li><li>• kvalitní personální práce</li><li>• moderní informační systém</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nákladově náročná výroba</li><li>• velmi vysoké investice do rozvoje</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• technické školy v regionu</li><li>• potřeba skladování jaderného paliva</li><li>• spolupráce s Techmania Science Center</li><li>• uzavírání jaderných elektráren v Německu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatek pracovníků na trhu s technickým zaměřením</li><li>• obavy z jaderné havárie, šíření jaderných zbraní</li><li>• pokles poptávky po jaderné energetice</li></ul>

Zdroj: Interní materiály podniku, 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

### Silné stránky

Jednou z největších silných stránek této společnosti je firemní know – how. ŠKODA JS a.s. má více než 60 let zkušeností v jaderné energetice, unikátní výrobní postupy, a jsou průkopníky svého oboru. Další silnou stránkou jsou kvalitní výrobky a služby. Společnost klade důraz na kvalitu svých produktů, což lze vypořádat ze zákaznických referencí.

Z těchto referencí a také projektů, na kterých společnost pracuje, lze usoudit, že je oblíbená i mezi dodavateli a i pro již zmíněné zákazníky.

Společnost se neustále snaží inovovat a zlepšovat své produkty, proto také investuje nemalé prostředky do vývoje a celkového rozvoje. Prvním typem investic jsou investice



do výroby, obnovy strojů, zařízení a nových technologií, druhým typem jsou investice, které vyvolává nová infrastruktura nebo stav budov.

Personální oddělení společnosti vykazuje odbornou a špičkovou práci s lidskými zdroji a kvalitně připraveným materiálem pro nové zaměstnance v podobě nástupního balíčku a mnoholetými zkušenostmi s používáním adaptačního programu.

Posledním zmíněným je moderní informační systém.

Velký důraz klade firma právě na informovanost zaměstnanců, to se děje prostřednictvím zmiňovaného firemního časopisu a pravidelného setkávání vrcholového managementu společnosti se zaměstnanci a diskusní databází.

### **Slabé stránky**

Největšími slabými stránkami jsou pro společnost vysoké náklady a investice do rozvoje. Každoročně investuje ŠKODA JS a.s. několik milionů korun do rozvoje, aby se udrželi na špici oboru. Například v roce 2016 do obnovy zařízení a vybavení společnosti, na pořízení a opravy investičního majetku vynaložila přes sto milionů korun.

### **Příležitosti**

Společnost se snaží využít téměř každé příležitosti k vytvoření zájmu a propagaci technických oborů, zejména tedy jaderné energetiky.

V plzeňském regionu je mnoho škol s technickým zaměřením. Toto je velkou příležitostí pro společnost, kde si může vybrat a vychovávat potencionální zaměstnance.

Pro podporu zájmu studentů o technické obory, navázala ŠKODA JS a.s. spolupráci se Západočeskou univerzitou v Plzni. Nabízí studentům různé přednášky a zapojení do reálných projektů. Tato příležitost je nedílnou součástí strategie firmy v oblasti společenské zodpovědnosti. Dále společnost spolupracuje s Techmania Science Center, kde cílem této spolupráce je představit jadernou energetiku nejen studentům, ale i široké veřejnosti.

Další příležitostí je potřeba skladování použitého jaderného paliva. Z důvodu prodloužení životnosti stávajících bloků a výstavby nových bloků se bude neustále zvyšovat potřeba skladování vyhořelého paliva. Velkou příležitostí pro společnost je vytvoření nového typu kontejnerů k uskladňování paliva.

Uzavírání jaderných elektráren v Německu může být pro firmu příležitostí, ale částečně i hrozbou. Příležitostí to může být z důvodu nově vzniklé pracovní síly. Firma může nabídnout zaměstnání pracovníkům, kteří mohou přinést do společnosti nové postupy a nápady na řešení.

Na druhou stranu se ale může rozšířit trend s uzavíráním jaderných elektráren a přechodem k obnovitelným zdrojům. Toto by mělo fatální dopad na společnost ŠKODA JS a.s.

### **Hrozby**

Mezi největší hrozby nejen v této společnosti, ale i pro ostatní průmyslové společnosti, je právě nedostatek pracovníků s technickým zaměřením na trhu.

Mezi další hrozby patří obava z jaderné havárie a šíření jaderných zbraní.

## 8. Proces adaptace zaměstnanců v podniku ŠKODA JS a.s.

Pro co nehlubší pochopení zkoumané problematiky, jsou v této práci použity různé výzkumné metody. Hlavní metodou pro sběr dat byly polostrukturované a nestrukturované rozhovory s personálním oddělením. Díky této technice můžeme zjistit informace o nastavení a plánování procesu adaptace nových zaměstnanců. Mezi další metody patřila analýza interních dokumentů a dotazníkové šetření. Prozkoumání interních dokumentů sloužilo jako zdroj pro vyhodnocení ekonomických výsledků, analýzu vnitřního prostředí a nástupního balíčku.

### 8.1 Adaptační program ve společnosti ŠKODA JS a.s.

#### 8.1.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Vznikne-li v útvaru potřeba obsadit stávající pracovní místo nebo vytvořit nové pracovní místo, předá ředitel příslušnému útvaru na úsek Personalistika informaci, kde jsou uvedeny základní požadavky na kvalifikaci a základní popis pracovních činností pro danou pracovní pozici. Následně personalisté provedou výběr vhodných kandidátů, kteří mají o pracovní pozici zájem a kteří splňují požadavky a seznámí s nimi vedoucího příslušného střediska. Ten, v součinnosti s personálním úsekem, rozhodne o výběru vhodných uchazečů (Interní materiály společnosti, 2019).

Po selekci vhodných životopisů probíhá výběrové řízení, kde pracovník vědomě či podvědomě vnímá kulturu organizace, a tím pomalu začíná proces adaptace. Personální oddělení po zhlédnutí všech životopisů a po projednání s příslušným vedoucím zaměstnancem, vybere vhodné uchazeče, a s těmi pak sjednává osobní schůzky. Samotný pohovor v prvním kole provádí vedoucí zaměstnanec. Cílem těchto pohovorů je prověření uchazečů, jak po odborné stránce, tak po stránce sociální, zjištění jejich vlastností a jaké jsou osobnosti. O výsledku jednání informuje uchazeče personální ředitelka, která pak provádí další kolo pohovorů, kde se na těchto schůzkách dojednávají personální a mzdové záležitosti (Interní materiály společnosti, 2019).

Pro zahájení uvádění zaměstnanců do organizace a zahájení adaptačního procesu je nutné, aby zaměstnanec přijal nabídku práce. Pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vzniká podepsáním pracovní smlouvy. Náležitosti tohoto kontraktu

jsou identifikace účastníků, druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce, zkušební dobu, délka pracovního poměru a výše mzdy a platu. Před podepsáním smlouvy je nutné, aby potenciální zaměstnanec společnosti byl zdravotně způsobilý k vykonávání práce. Personální pracovnice zašle všem uchazečům formulář o zdravotní prohlídce a pošle je k závodnímu lékaři. Pokud je uchazeč zdravotně způsobilý může dojít k podepsání pracovní smlouvy, v opačném případě, tedy prokázání zdravotní nezpůsobilosti nemůže vzniknout pracovní poměr mezi tímto zaměstnancem a zaměstnavatelem. Kdyby nastala tato možnost, opakuje se celé výběrové řízení či se vybere druhý nejvhodnější kandidát z již proběhlého procesu výběru (Interní materiály společnosti, 2019).

#### 8.1.2 Uvádění nových zaměstnanců do společnosti

Před samotným nástupem musí zaměstnanec projít vstupní lékařskou prohlídkou a školením „EMS“ o životním prostředí, školením na téma „Bezpečnost a ochrana zdraví při práci“ a školením „Požární ochrana“, které zajišťuje personální úsek.

Každý nový zaměstnanec se po dobu jednoho roku účastní adaptačního procesu, jehož podoba závisí na konkrétní pozici a útvaru dle zařazení zaměstnance. Za rozsah a realizaci adaptace nového zaměstnance je zodpovědný příslušný nadřízený zaměstnanec.

Zaměstnanec se účastní vstupního rozhovoru se svým nadřízeným, který jej uvede na pracoviště a seznámí s pracovním kolektivem, s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a povahy práce, předá mu potřebné zařízení k výkonu práce a stanoví osobu, která bude novému zaměstnanci v rámci adaptačního procesu „mentorem“. Poté, co je nový zaměstnanec přivítán a obeznámen s pracovištěm, je povinen necelý měsíc po nástupu účastnit se tzv. kolečka pro nové nástupy. Termín stanovuje personální ředitelka podle potřeby, jak mohou nastoupit noví zaměstnanci (Interní materiály společnosti, 2019).

#### **Orientační balíček**

V rámci nástupního kolečka, které je zmíněno níže, dostávají zaměstnanci od personální ředitelky tzv. orientační balíček, který je mu poskytnut na doma, kde si ho může v klidu prohlédnout a prostudovat. Balíček obsahuje základní informace o společnosti, organizační struktuře, historii společnosti, vnitrofiremní politice, etickém kodexu

a informace o tom, co firma nabízí svým zaměstnancům (Interní materiály společnosti, 2019).

Po úvodním oslovení jsou zde popsány důležité informace, jako je sídlo společnosti, užitečné kontakty na osobní a personální oddělení, vedení společnosti, kde u každého člena je připojena fotografie. Statutárními orgány jsou zde dozorčí rada a představenstvo, u nichž jsou vyjmenovány funkce a jména jednotlivých představitelů. Na konci této části je schéma organizační struktury a nachází se zde i informace o dceřiné a přidružené společnosti. Co se týče historie, tak jsou zde vytyčeny hlavní milníky společnosti ŠKODA od jejího založení až po její privatizaci v roce 1993, která dala vznik její dceřiné společnosti, a to právě společnosti ŠKODA JADERNÉ STROJÍRENSTVÍ s.r.o. V roce 1998 byl název zkrácen na ŠKODA JS s.ro. a rok poté proběhla přeměna společnosti na akciovou společnost. V červenci 2004 se stává novým vlastníkem této společnosti ruská firma OMZ.

Po historii následuje charakteristika společnosti, kde jsou uvedeny hlavní obory činnosti, hlavní produkty a služby, které společnost poskytuje svým zákazníkům. Společnost můžeme najít v různých areálech, proto je zde přiložena mapa, kde jsou vyznačeny všechny její lokality. Následuje podrobnější mapa, kde jsou vyznačena důležitá místa a oddělení v lokalitě Plzeň – Bolevec. Důležitou součástí balíčku jsou také údaje o vnitrofiremní politice. Tato politika je rozdělena na dvě části, a to personální politiku a politiku integrovaného systému řízení. Personální politika popisuje cíl společnosti, co společnost nabízí svým zaměstnancům, ale také to, co společnost očekává od svých zaměstnanců. V části Politika integrovaného systému řízení, jsou popsány závazky společnosti o dodržování legislativních požadavcích, zásad, norem a pravidel bezpečnosti. Dále je vymezen etický kodex společnosti, který je pro společnost etickou normou a musí ho dodržovat a respektovat všichni zaměstnanci. Zde je zmíněna i společenská odpovědnost, kterou firma chápe jako závazek chovat se v rámci svého působení odpovědně k prostředí i společnosti. Zaměstnanec se dozví o systému zpracování a ochrany osobních údajů.

Další část je věnována benefitům, které firma nabízí svým zaměstnancům. Mezi tyto benefity patří vzdělání a odborný růst, sociální program a různé služby. Součástí této kapitoly jsou mzdové a personální informace, informace o dopravním spojení a možnostech stravování. V závěru tohoto orientačního balíčku jsou shrnuty důležité

kontakty a v případě nějakého problému, je zde pobídka ke kontaktování personálního týmu.

Prvních sedm pracovních dní je určeno pro zaměstnance k absolvování tzv. „kolečka pro nové nástupy“, kde se v jednotlivých útvarech společnosti seznámí s jejich pracovními činnostmi a se vzájemnou vazbou těchto útvarů (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

### **„Kolečko“ pro nové nástupy**

#### 1. den

První den je určen pro všechny nové zaměstnance společnosti. Začíná se v devět hodin, kdy se scházejí zaměstnanci ve společenské místnosti. Personální pracovnice přivítají zaměstnance, provedou evidenci přítomných pracovníků. Po úvodních formalitách následuje focení pracovníků do systému, fotky jsou použity na kartičky, sloužící ke vstupu pro zaměstnance. Poté přicházejí na řadu opět personalisté, a ti formou prezentace seznámí nové pracovníky s firmou a její kulturou. Po přednesu dostávají z rukou personální ředitelky orientační balíček. Speciálně vycvičení zaměstnanci poskytují školení o Bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a Požární ochraně. Dopolední část končí a noví zaměstnanci mají hodinovou pauzu na oběd. Odpoledne pokračuje program, kde se zaměstnanci seznámí s pracovištěm (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

Další dny tohoto kolečka jsou určeny jen pro technicko - hospodářské zaměstnance.

#### 2. den

Dopoledne je určeno pro úsek Management jakosti – útvar IT. Zaměstnanci se detailně seznámí s programem Lotus Notes a RAMSES. RAMSES je speciální firemní program, který je určen pro všechny úseky společnosti. Odpoledne je zaměřené na úsek Prodeje a Marketingu. Marketingový specialista blíže seznámí nové zaměstnance s aktivitami, které pracovníci provádějí v tomto úseku a manažer prodeje prezentuje aktivity spojené s úsekem Prodeje. Po prezentacích se navazuje na program RAMSES, kde je zaměstnancům vysvětlen a popsán postup při registraci obchodních případů a průběhu nabídkového řízení (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

### 3. den

Tento den se zaměstnanci nahlédnou do Divize D3 – Řízení zakázek. Zde se dělají aktivity, jako je řízení a vyhodnocování zakázek, proces řízení zakázek a nástroje pro jejich řízení. Odpoledne následuje Divize 3 – Konstrukce, kde se vyvíjí nové výrobky, probíhá zde konstrukční příprava výroby, dílenská konstrukce a podklady pro nabídky. Celé procesy jsou probírány v programu RAMSES v příslušném modulu (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

### 4. den

Na tento den je naplánována od 8 do 8:50 hodin prohlídka Divize 3 – Nákup. Poté následuje hodinová prohlídka stejné divize, tentokrát oblast výroby. Zaměstnanci mají možnost si projít strojní park a sklady v Bolevci. Zde je nutné vhodné ochranné oblečení, tím se myslí plná obuv a dlouhé kalhoty. Následuje úsek Management jakosti, kde je probírána technická kontrola, metrologie a zajišťování jakosti. Po zhlédnutí těchto úseků, se zaměstnanci přesunou zpět na úsek Nákupu, kde se seznámí v již zmíněném programu RAMSES s hlavní nákupní činností a s různými úkony souvisejícími s nákupem jako je například způsob objednávání. Poslední zastávkou je Technologie, kde mají zaměstnanci možnost nahlédnout do technologické přípravy výroby a technologie svařování a tepelného zpracování. Jedná se o podklady pro nabídky, průvodku, NC programování a obrábění (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

### 5. den

V tento den se navazuje na předešlou divizi a to Divizi 3- Výroba a na úsek Management jakosti. Na programu je dokončení témat o technické kontrole a zahájit nové a to defektoskopii (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

### 6. den

Předposlední den je věnován Divizi 1 – Inženýring. Pracovníci společnosti představují novým zaměstnancům projekty VVER, rozsah dodávky a jejich historii, seznamují je s aktuálními projekty. Přes program RAMSES ukazují možnosti a postupy nejrůznějších výpočtů (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

### 7. den

Závěrečný den je rozdělen na 4 části. První částí je úsek Finance, zaměstnanci jsou provedeny účtárnami, seznámení s formami financování projektů a treasury. Následuje

úsek Business Controlling. Kde zástupci tohoto úseku popisují jednotlivé činnosti útvaru. Jedná se o vnitropodnikové účetnictví, různé plány, režie, sazby, reporty a statistiku. Následuje Divize 4- SKŘ JE, kde se noví zaměstnanci dozvídají o struktuře a činnosti této divize. Zástupci podávají informace o minulých, ale i současných projektech, informace o počtu lidí, lokalit a potencionálních projektů. Posledním navštíveným místem v rámci tohoto kolečka je Divize 2 – Servis. Zde proběhne přednáška na servis jaderných elektráren, nutnost provozních prohlídek, diagnostika a životnost komponent (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

#### 8.1.5 Vzdělávání nových zaměstnanců

Zaměstnanec se postupně během jednoho roku detailně seznamuje s pracovištěm, zákazníky, subdodavateli a interními pracovními vazbami dle potřeb konkrétního zařazení zaměstnance. Po nástupu a seznámení se s pracovištěm a spolupracovníky, se nového uchazeče ujímá mentor. Mentorem se zde stávají zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti na konkrétní pracovní pozici už nějakou dobu a mají tedy více zkušeností. Tato osoba zodpovídá za profesní a sociální rozvoj nových pracovníků a jejich integraci do systému organizace. Dále jim pomáhá lépe poznat sám sebe a svůj potenciál, podporuje jejich iniciativu a zpravidla by jim měl předávat cenné zkušenosti a rady (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

Během procesu probíhají mezi zaměstnancem a jeho nadřazeným zaměstnancem, nebo mentorem, pohovory, kdy zaměstnanec dostává zpětnou vazbu v různých oblastech. Jedná se zejména o oblasti zvládnutí požadovaných pracovních dovedností, plnění pracovních úkolů, dalších otázek či nejasností, týkajících se výkonu pozic i plnění vzájemných očekávání (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

Na konci adaptačního programu poskytuje mentor zpětnou vazbu vedoucímu zaměstnanci daného pracovníka o průběhu adaptačního procesu. Tato zpětná vazba slouží jako výstup k možnému vyhodnocení celého procesu, jeho úspěšnosti a použitelnosti.



### 8.1.6 Vyhodnocení adaptačního procesu

Společnost kontroluje adaptační program formou dotazníků, které jsou určeny zaměstnancům po prvním roce praxe, a také pro jeho přímého nadřízeného a jeho spokojeností se zapracovaností nového zaměstnance. Výstupy z těchto dotazníků slouží pro organizaci jako podklad pro zhodnocení výsledků adaptace, pro stanovení dalších možných rozvojových cílů a jako zdroj pro zlepšování procesu adaptace (Interní materiály společnosti ŠKODA JS a.s., 2019).

### 8.2 Dotazníkové šetření ve společnosti ŠKODA JS a.s.

Společnost se již řadu let zabývá problémem adaptace a fluktuace zaměstnanců, má tedy nastavené dotazníky pro zjištění úspěšnosti adaptačního programu a spokojenosti zaměstnanců. Ve firemní strategii platí, že zaměstnanci mají povinnost vyplnit jen určité maximální množství dotazníků za rok. Autorce této práce však byly poskytnuty dotazníky vyplněné zaměstnanci v letošním roce.

Tento výzkum se uskutečňuje téměř každý rok, kdy personální pracovnice sepíše seznam nových zaměstnanců, kteří během daného roku nastoupili. Zde mohou být zahrnuti i zaměstnanci, kteří zde pracují velice krátkou dobu a neproběhl u nich celý adaptační program. Společnost hodnotí tento proces prostřednictvím dvou dotazníků, a to ze strany zaměstnanců a ze strany jejich nadřízených pracovníků. Dotazník byl rozeslán mezi zaměstnance a jejich nadřízené na začátku března. Lhůta pro zodpovězení dotazníků trvala 3 týdny. Autorka této práce je následně zpracovala a vyhodnotila. Personalistka rozeslala dotazník 89 nově nastoupivším zaměstnancům a jejich vedoucím. Návratnost byla 61 dotazníků od nově nastoupených zaměstnanců a jejich vedoucích. Někteří vedoucí se omlouvali, že nemohou zaslat včas vyplněné ohodnocení pracovníků, především z důvodu akutního výjezdu do elektrárny.

#### **Adaptace nového zaměstnance – dotazník**

Tento dotazník, viz Příloha A, je určen pro vedoucí/mentory nově nastoupených pracovníků. Ti vyplňují tento dotazník na základě spokojenosti s mírou zapracování nového zaměstnance. Skládá se z 8 otázek, které se zabývají různými oblastmi. Tyto otázky kromě jedné jsou uzavřené. Nicméně pod poslední otázkou je volné místo na případné poznámky. První oblastí je **komunikace**, na kterou jsou zaměřeny dvě otázky.

První se ptá jak často je vedoucí/ mentor v kontaktu se svým podřízeným a druhá, jak samotný zaměstnanec je schopen komunikovat s okolím a získávat potřebné informace. Důležitým aspektem je **motivace zaměstnance**. Po seznámení se zaměstnancem, poznání jeho schopností a dovedností, hodnotí vedoucí/ mentor, jestli se zaměstnanec více orientuje v práci v týmu, nebo v individuální práci a co podle něj je hlavní motivací zaměstnance k práci ve společnosti. Personalisté se snaží zjistit, zda jsou využívány schopnosti nového zaměstnance, jestli je v některých oblastech výjimečný, či má snahu naučit se novým věcem.

### Jak vnímám firmu ŠKODA JS a.s. – dotazník

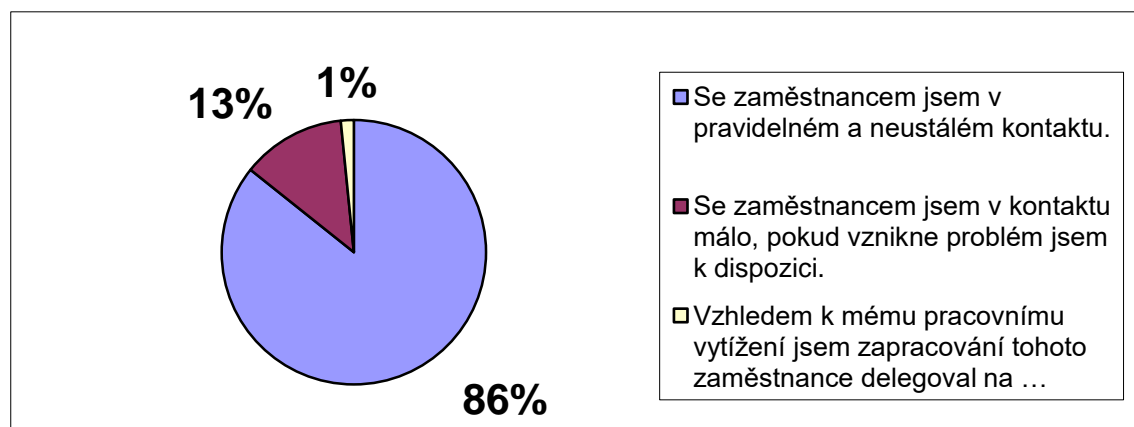
Tento dotazník, viz Příloha B, se zaměřuje na zapracovanost nových zaměstnanců. Skládá se z 11 otázek, kde jsou jak uzavřené, tak otevřené otázky. Stejně jako v prvním dotazníku, tak i zde je prostor pro vyjádření, upřesnění a vysvětlení odpovědí. Obsahově se shoduje s dotazníkem adaptace ze strany zaměstnavatele a je doplněn o informace ohledně vnímání společnosti, z hlediska splnění očekávání a úrovně. Pro potřeby práce bylo využito 9 otázek.

#### 8.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

##### Adaptace nového zaměstnance

###### 1) Četnost kontaktů se zaměstnancem

**Obrázek 2: Kontakt vedoucího se zaměstnancem**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

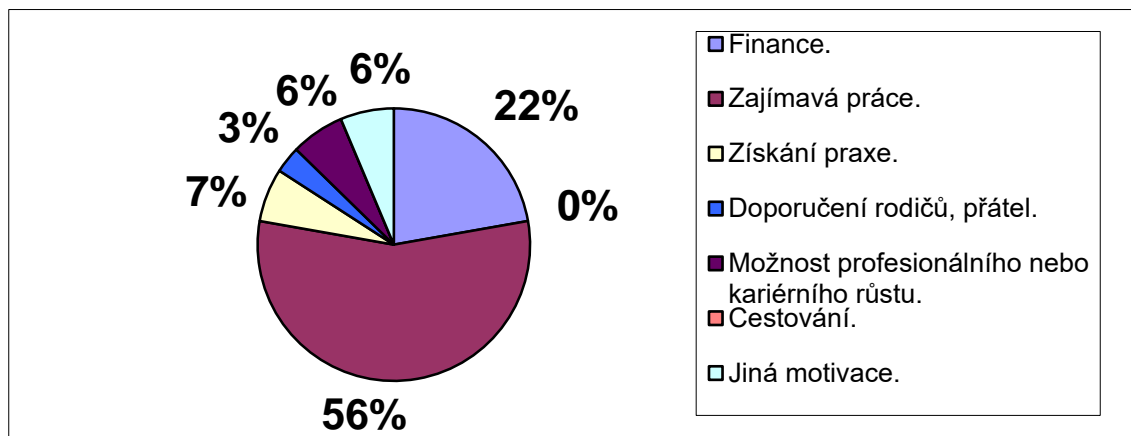
Z této otázky lze zjistit, zda se vedoucí/mentorové věnovali zaměstnancům průběžně po celou dobu adaptace, nebo jen v případech, kdy vznikl nějaký problém. Toto období nástupu je velmi důležitým a mnohdy i složitým obdobím pro zaměstnance, ale samozřejmě také pro zaměstnavatele. Během této doby se ukáže nejen to, zda-li opravdu je zaměstnanec schopen vykonávat danou práci, ale také je-li ochoten provádět zadanou práci. Je proto důležité, aby se zaměstnanec ve firmě cítil dobře, využívaly se co nejvíce jeho schopnosti, dovednosti a dodržovaly se záležitosti dohodnuté při projednávání pracovní smlouvy. Je nezbytné věnovat pozornost adaptačnímu programu, zaměstnanec by měl být veden od samého začátku. Společnost si tím zajistí, že zaměstnanec se správně adaptuje a bude vykonávat svou práci podle požadovaných postupů. Tímto společnost zamezí zbytečným chybám, ztrátě zájmu ze strany zaměstnance o danou práci ve firmě. Proto je důležité se zaměstnanci vhodně komunikovat. Podle odborné literatury by se měli konat pravidelné schůzky se zaměstnancem, nejen ohledně zvládnutí práce, ale i jeho sociální interakci.

Dotazovaní měli na výběr ze tří možností. Většina vedoucích odpověděla, že se svými zaměstnanci jsou v pravidelném a neustálém kontaktu. Druhou možnost zvolilo 13 % dotazovaných. To znamená, že vedoucí jsou v kontaktu s novými pracovníky, jen když vznikne nějaký problém. Poslední možnost zvolil jen 1 respondent, který uvedl, že vzhledem k jeho pracovnímu vytížení musel přenechat zapracování nového zaměstnance svému kolegovi.

Z odpovědí můžeme vyvodit, že většina vedoucích se svým svěřencům věnuje, poskytuje jim pravidelné schůzky, kde mají možnost probírat nejen průběh zapracování, ale také další možné problémy. Ostatní zaměstnavatelé jsou pro své podřízené kdykoliv k dispozici v případě, kdy vznikne nějaký problém. To může být z důvodu, že zaměstnanci jsou už víceméně soběstační a nepotřebují neustálou kontrolu.

2) Co je jeho/její hlavní motivací pro zaměstnání ve ŠKODA JS a.s.? Označte jen jednu oblast, která u něj/ní podle Vás převažuje.

**Obrázek 3: Hlavní motivace pro zaměstnání ve ŠKODA JS**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

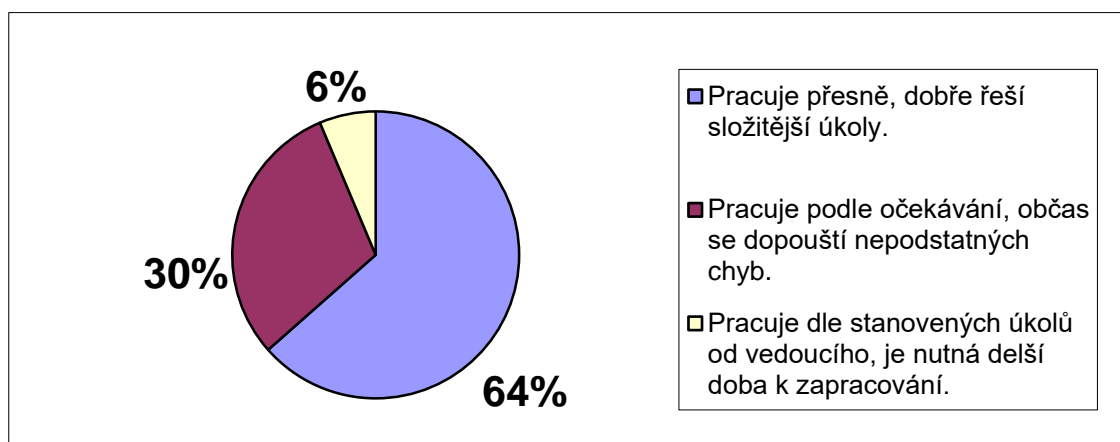
Motivace je hodně důležitá, můžeme dlouhodobě podávat stabilní výkony, abychom se buďto posunuli dál, nebo se něco nového naučili. Neoddiskutovatelnou motivací stále zůstává perspektiva finančního růstu.

Více jak polovina, tedy 56 % dotazovaných odpovědělo, že podle nich je největší motivací pro jejich svěřence, samotná práce, která jim přijde zajímavá. Finance byly na druhém místě, zvolilo je 22% respondentů. O podstatně méně, tedy 7 % zaměstnavatelů se domnívá, že největší motivací je získání praxe. Shodně na tom je možnost profesionálního nebo kariérového růstu a jiná motivace. Mezi ně patří uplatnění zaměstnancových pracovních zkušeností, prestiž pracovat pro společnost ŠKODA JS, nebo získání kvalifikace v jaderném oboru.

Největší motivací pro zaměstnání v ŠKODA JS je samotná práce zde. Další motivací jsou finance nebo získání praxe. Toto ovlivnilo výsledky dotazníkového šetření. Řešením by byla jiná formulace otázky, spojená s například pěti-stupňovou škálou odpovědí.

### 3) Pracovní nasazení:

**Obrázek 4: Pracovní nasazení**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

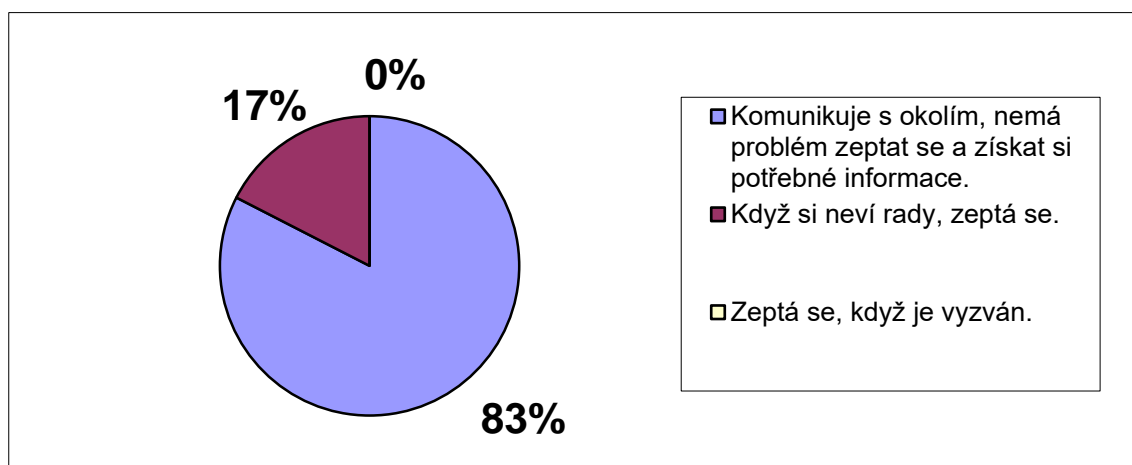
Jak již bylo zmíněno u první otázky, je důležité, aby se zaměstnanec cítil potřebný, aby se mohl plně věnovat své práci. To můžeme posoudit jak z jeho nadšení pro práci, tak i z toho jak tu práci odvádí, zda má vysoké pracovní nasazení. Z hlediska zaměstnavatele, tak pro něj je nejdůležitější, aby se zaměstnanec co nejrychleji zapracoval a začal podávat plnohodnotný výkon. Tato otázka je zaměřena na míru zapracování zaměstnanců a na míru chybovosti.

Nadpoloviční většina vedoucích je spokojena s prací nových zaměstnanců, kteří pracují téměř bez chyb a řeší již i složitější úkoly. 30 % vedoucích uvedlo, že zaměstnanec pracuje podle očekávání a občas se dopouští chyb. Pouze 6 % dotazovaných uvedlo, že zaměstnanci pracují podle stanovených úkolů, ale je nutná delší doba k zapracování. To bylo například v případě jednoho zaměstnance, který přecházel z malého stroje na velký stroj. Z důvodu nedostatku pracovní síly byl tento zaměstnanec vytipován jako vhodný kandidát pro obsluhu tohoto náročnějšího stroje. Jenže se ukázalo, že potřebný čas na zapracování je o něco delší, než ten který byl plánován.

Většina zaměstnanců se stihla zapracovat a dokáží dělat a řešit složitější úkoly. Z důvodu náročného odvětví se někteří zaměstnanci ještě nestihli plně zapracovat. Jak bylo zmíněno v úvodu, dalším důvodem může být krátká doba zapracování, zaměstnanci nastoupili nedávno do společnosti a neproběhl zde celý adaptační program v plánovaném rozsahu.

#### 4) Komunikace s okolím, schopnost získávat informace:

**Obrázek 5: Schopnost komunikace s okolím**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

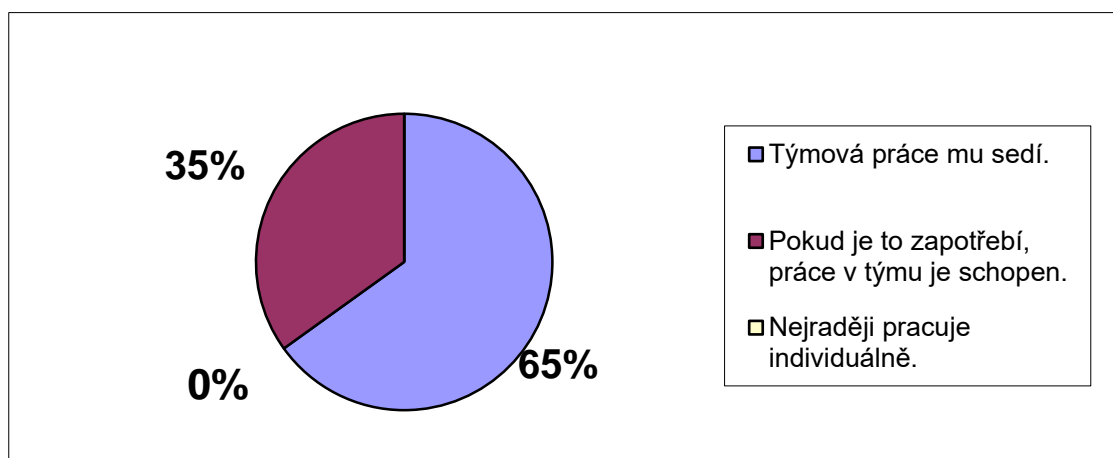
Schopnost komunikace a získávání informací je velmi důležitá nejen v tomto procesu. Pro pochopení a nastavení požadovaných úkolů je nutná zpětná vazba i od zaměstnance k zaměstnavateli, zda-li pochopil, co se od něj očekává. Opakování a procvičování jednoduchých pracovních schémat. Vždy musí mít jistotu kladné odezvy při požádání o pomoc či radu.

Celkem 83 % respondentů se shodlo, že zaměstnanci komunikují s okolím, nemají problém se na něco zeptat a v případě potřeby si dokáží poradit a sehnat si potřebné doplňující informace. Zbýlých 17 % se domnívá, že zaměstnanec vznesse dotaz pouze v případě, kdy si sám neví rady.

Někteří zaměstnanci jsou skoro plně zapracováni, proto se nebojí zeptat, nebo již vědí, kde a jak si potřebné informace zjistit. Jak bylo zmíněno v předchozí otázce, někteří zaměstnanci se již pouštějí do náročnějších úkolů, které sami vyhledávají a k tomu patří i více soběstačnosti a zodpovědnosti, které spočívá v právě zmíněné schopnosti získávání informací. Někteří zaměstnanci využívají této pomoci jen v případech, kdy si nevědí rady. Žádný z vedoucích si nemyslí, že by musel vyzývat své svěřence, aby se na něco mohli zeptat.

5) *Myslím si, že pro tohoto zaměstnance platí:*

**Obrázek 6: Schopnost práce v týmu**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

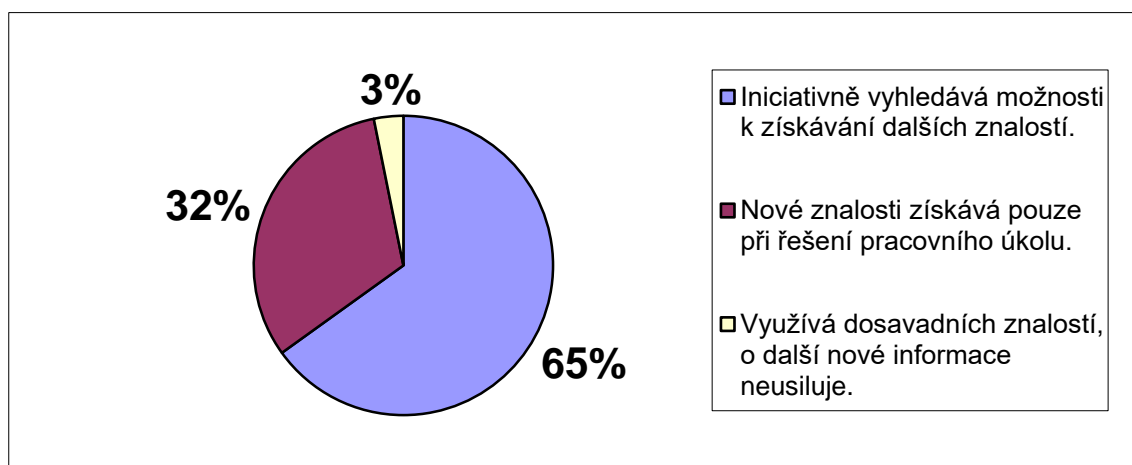
Zde byla otázka zaměřena na osobnost jedince, zda je schopen spolupráce v týmu, nebo je pro něj vhodnější individuální práce. Spolupráce lidí s různými vlastnostmi, schopnostmi a znalostmi může být mnohdy problematická, ale i přínosná. V každé skupině by měly být rozděleny role, kdo jakou funkci bude zastávat. Role jsou inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, formovač, vyhodnocovač, týmový pracovník, realizátor, dotahovač a specialista. (Egerová, 2019)

Nadpoloviční většina si myslí, že nejraději zaměstnanci pracují v týmu a 35% zaměstnavatelů se domnívá, že jejich svěřenec pracuje v týmu, jen pokud je to zapotřebí. Nikdo nevedl, že by zaměstnanec pracoval sám a s nikým by nespolupracoval.

Při vysoké technologické, informační a vývojové náročnosti je zřejmé, že týmová práce je preferována.

6) Má snahu se učit novým věcem?

**Obrázek 7: Snaha učit se novým věcem**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

Na trhu práce jsou dlouhodobě preferováni lidé, kteří jsou iniciativní a kteří sami vyhledávají možnosti naučit se novým věcem, další výzvy, školení a neustálé zvyšování kvalifikace. Sledovat vývoj ve světě v daném oboru, akceptovat trendy, a to nejen v rámci řešení vlastního pracovního úkolu.

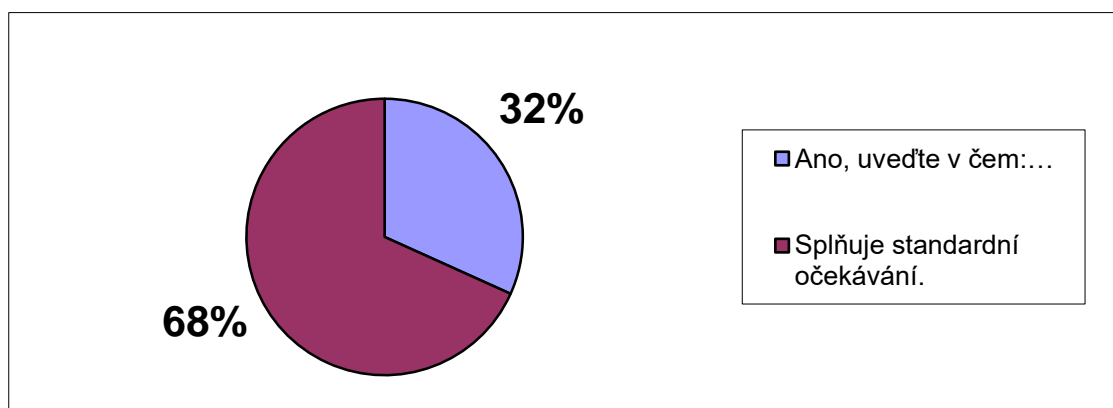
65 % vedoucích uvedlo, že jejich svěřenci iniciativně vyhledávají možnosti k získání dalších znalostí. Mezi tyto možnosti patří řešení náročnějších, komplikovanějších úkolů. 32 % respondentů tvrdí, že zaměstnanci získávají znalosti pouze z řešení zadaných úkolů a nevyhledávají tak nové možnosti, jak zvýšit své dovednosti, znalosti a schopnosti. Zbývá 3 % vedoucích uvedlo, že jejich přidělený zaměstnanec nemá žádnou snahu o získání nových informací a plně si vystačí se stávajícími znalostmi a zkušenostmi.

Společnost umožňuje zaměstnancům různé druhy benefitů ve formě školení a vzdělávacích kurzů.



7) Je v některé oblasti (znalosti, dovednosti..) výjimečný/á?

**Obrázek 8: Výjimečné dovednosti, znalosti**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

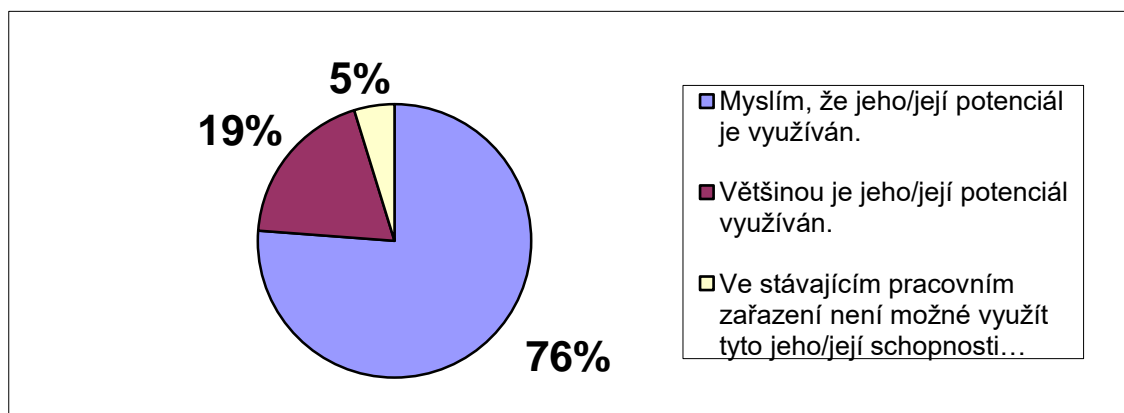
Na tuto otázku měli respondenti na výběr ze dvou možností. Jedná se o odhalení dosud skrytých znalostí a dovedností zaměstnance, které se mohly projevit až v průběhu jeho adaptace.

Z dotazovaných 68 % uvedlo, že jejich svěřením zaměstnanci splňují standardní očekávání. I přestože vykonávají svou práci dobře, nijak extra nevynikají.

Je pozitivní, že téměř třetina respondentů odhalila výjimečnost některých svých svěřenců. K této odpovědi měli možnost vypsát konkrétní schopnosti a dovednosti. Mezi ně patřila například schopnost logického myšlení, znalost softwaru, smysl pro detail, rychlé řešení problémů, koordinace a jazykové znalosti.

8) *Využívání schopností a znalostí zaměstnance:*

**Obrázek 9: Využívání schopností a znalostí zaměstnance**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

Cílem této otázky je zjistit, do jaké míry je využíván zaměstnancův potenciál. Vždy je žádoucí, aby potenciál každého zaměstnance byl využíván v maximální míře. V opačném případě se snižuje efektivita firmy. Ze strany zaměstnance to může vést k pocitu podcenění a nedocení. Toto v extrémním případě může vyústit k odchodu zaměstnance. Jedním z důvodů, proč zaměstnanci ve firmě zůstávají, je naplnění jejich očekávání, ať už pracovní, tak i sociální.

Mnoho vedoucích si myslí, že potenciál zaměstnanců je plně využíván. Celkem 19 % respondentů udalo, že potenciál zaměstnanců je většinou využíván. Zbýlých 5 % tvrdí, že potenciál jejich svěřených zaměstnanců momentálně není možné využít. Bližší informace k této odpovědi bohužel nikdo nevedl.

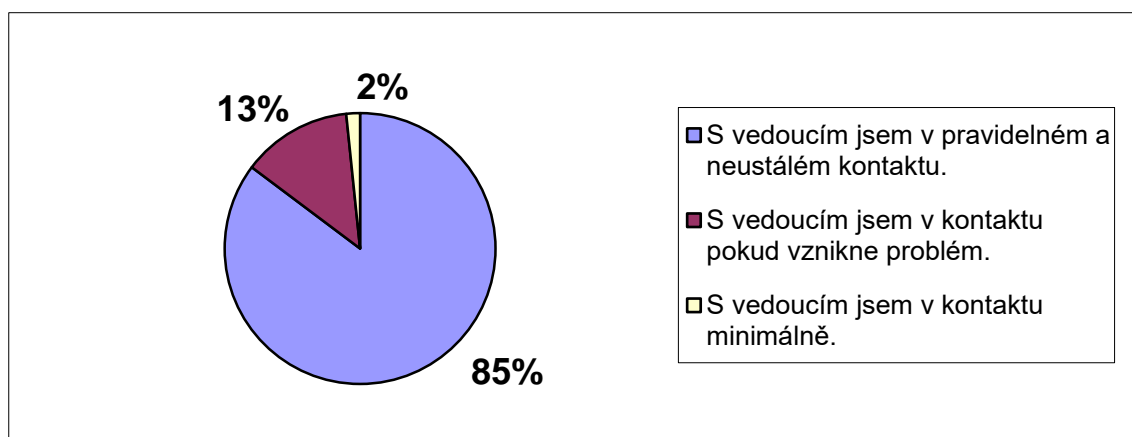
Jak již bylo zmíněno v teoretické části, nedodržení psychologické smlouvy, tedy očekávání, které má zaměstnanec a zaměstnavatel, mohou mít vážné důsledky v procesu adaptace. Proto je důležité naplnit všechna očekávání a využívat dovednosti a znalosti zaměstnanců.

## Jak vnímám firmu ŠKODA JS a.s. – dotazník

Toto šetření se provádělo na nových zaměstnancích, kteří absolvovali adaptační program, či ho ještě podstupují. Některé otázky se shodovaly s otázkami z předchozího dotazníku, aby bylo možné porovnat pravdivost těchto domněnek. Další otázky se týkaly rozvoje, využití schopností a splnění očekávání, které zaměstnanci měli před nástupem do firmy.

1) *Kontakt s přímým nadřízeným:*

**Obrázek 10: Kontakt s přímým nadřízeným**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

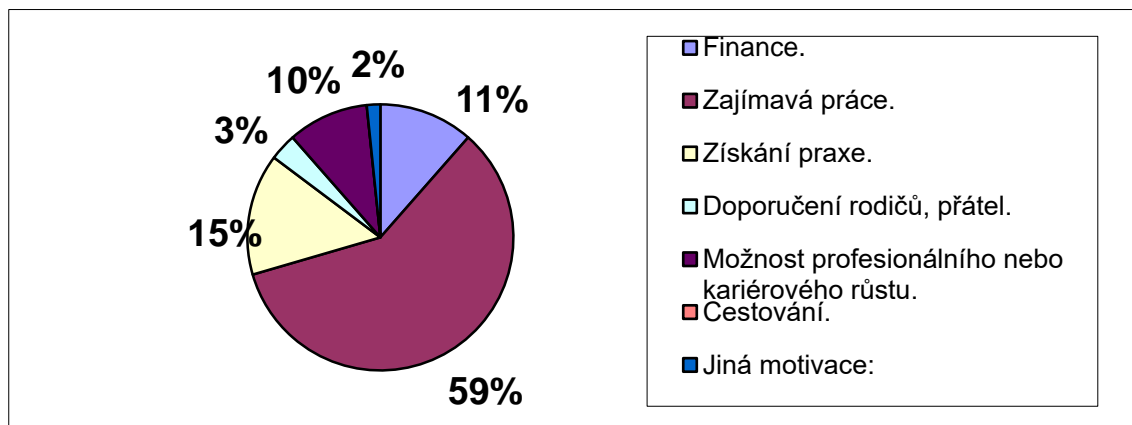
Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

Z předchozího dotazníku vyplynulo, že většina vedoucích je v neustálém kontaktu se svými zaměstnanci. Podle průzkumu z dotazníku vyplněného samotnými zaměstnanci se toto tvrzení zdá být pravdivým. 85 % respondentů udalo, že jsou se svým nadřízeným v pravidelném a neustálém kontaktu. Až když vznikne problém, tak zaměstnanci vyhledávají pomoc od svého nadřízeného, uvedlo 13 % dotazovaných. Pouhé 2 % uvedla, že jsou se svými nadřízenými v minimálním kontaktu. Zde nebyla možnost zjistit, jestli je to z důvodu zapracovanosti zaměstnance, tudíž nepotřebného častého kontaktu, nebo z hlediska menšího zájmu o daného zaměstnance.

Komunikace mezi zaměstnancem a jeho přiděleným vedoucím či mentorem, by se dle výsledků z dotazníkového šetření dala považovat, že je na dobré úrovni. Někteří zaměstnanci jsou zapracováni v dostatečné míře, vyhledávají tedy pomoc od svého vedoucího, jen v případě, kdy vznikne nějaký problém.

2) Co je pro Vás hlavní motivací pro zaměstnání v ŠJS? Označte jen jednu oblast, která je pro Vás nejdůležitější:

**Obrázek 11: Hlavní motivace zaměstnanců ŠKODA JS**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

Nadřízení uvedli, že nejdůležitější motivací pro jejich podřízené je možnost zajímavé práce, dále pak finance, získání praxe a možnost profesionálního růstu.

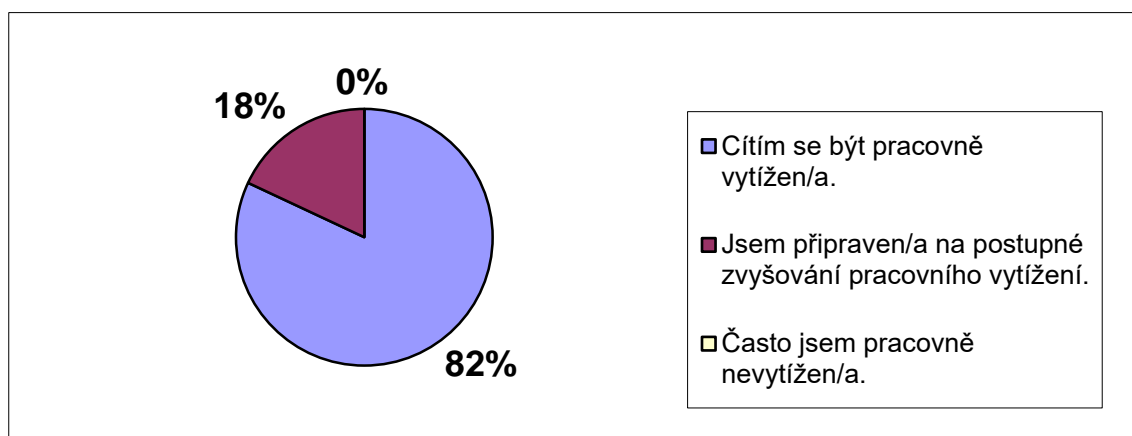
Zde na prvním místě s 59 % skončila možnost vykonávání zajímavé práce, druhé místo je však již odlišné. S 15 % je zde motivace v podobě získání praxe, třetí pozici obsadily finance. Možnost profesionálního růstu zvolilo 10 % uchazečů.

Společnost podniká ve velmi specifickém oboru a to je pro mnoho uchazečů velkým lákadlem. Proto není divu, že velkou motivací je samotná náplň práce. Důležitou motivací jsou bezesporu také finance. Nicméně z poznámek a připomínek, které jsou zmíněny v otázce číslo 10, vyplynuly finance a benefity jako mírně problematická oblast.

Jelikož stejně jako v prvním dotazníku zaměstnanci směli vybrat jen jednu možnost, nezdá se výsledek být zcela vypovídající. Není zde možné porovnání, do jaké míry tyto faktory ovlivňují motivaci zaměstnance. Možným řešením, by zde mohlo být stejné jako u otázky číslo 2 v prvním dotazníku, tedy jinak položená otázka s grafickým znázorněním.

### 3) Množství přidělované práce:

**Obrázek 12: Pracovní vytížení**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

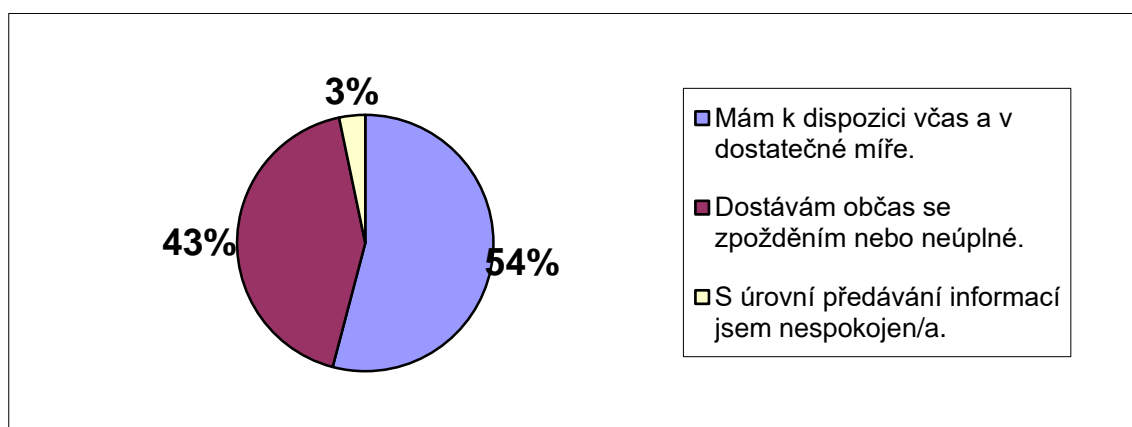
Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

Naprostá většina uchazečů uvedla, že se cítí být pracovním vytížena. Zbýlých 18 % uchazečů neváhali přiznat, že jsou připraveni na postupné zvyšování pracovního vytížení.

Tato otázka souvisí s otázkou pracovního nasazení a množství přidělované práce. Z prvního dotazníku vyšlo najevo, že zaměstnanci se snaží vykonávat už i náročnější úkoly a mají snahu naučit se novým věcem. Pracovníci tvrdí, že mají práce dostatek, pouze někteří chtějí postupně zvyšovat množství pracovních úkolů.

### 4) Informace, které potřebuji ke své práci:

**Obrázek 13: Dostupnost informací**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

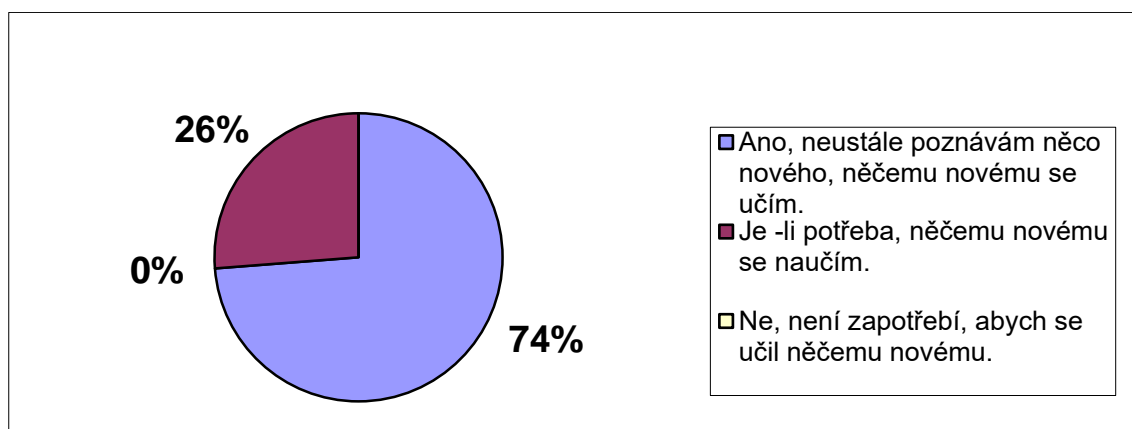
Během procesu adaptace je stěžejní oblastí předávání informací novému zaměstnanci. Veškeré potřebné informace mají být předávány postupně a to jak v ústní, tak i v písemné podobě.

Odpovědi zaměstnanců společnosti na otázku týkající se informovanosti byly téměř vyrovnané. 54 % respondentů se cítí být informováno včas a v potřebném množství. 43 % zaměstnanců má výhrady k předávání informací, tvrdí, že informace dostávají občas se zpožděním a někdy se k nim dokonce nedostanou vůbec. Několik respondentů potvrdilo, že s předáváním informací nejsou vůbec spokojeni.

Otázkou zůstává, zda hodnotili pouze možnost získání informací od nadřízeného či spolupracovníků, nebo je zde zahrnuta i komunikace s ostatními odděleními společnosti, popřípadě zda se též dotýká odběratelsko-dodavatelských vztahů. Další neznámou je fakt, zda se vždy jedná o nutně předávanou informaci či je možno vlastním aktivním přístupem si informaci opatřit z patřičných zdrojů.

6) *Máte pocit, že na sobě po odborné stránce pracujete, rozvíjíte se?*

**Obrázek 14: Práce na osobním rozvoji po odborné stránce**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

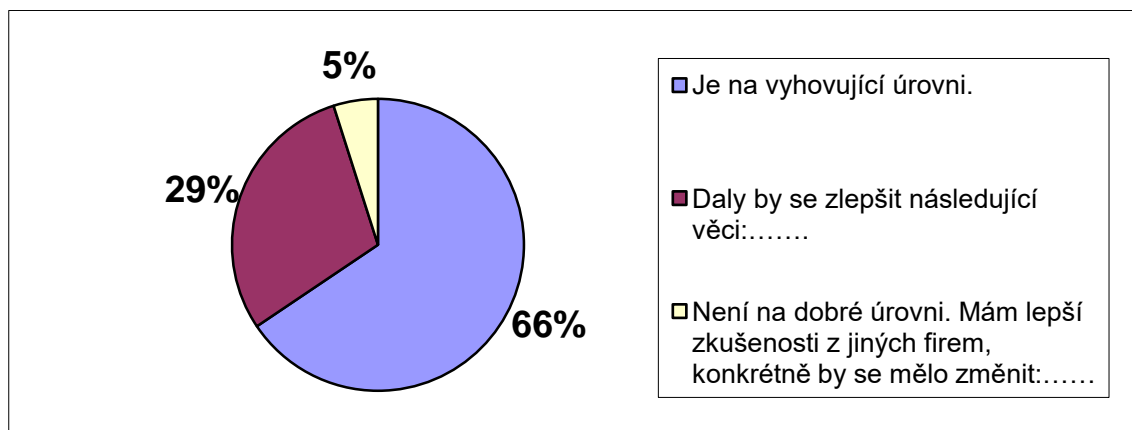
Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

Po absolvování adaptačního procesu a zvládnutí dosavadních úkolů, by rozhodně neměla skončit snaha zaměstnanců a jejich úsilí o neustálé zlepšování jejich schopností a dovedností. Společnosti by měly nabízet svým zaměstnancům různá školení, semináře, kurzy nebo jiné formy vzdělávání. Společnost podniká ve velmi specifickém oboru, proto zde bývá adaptační proces delší a přesto po skončení nastaveného programu, nejsou všichni zaměstnanci zcela plnohodnotnými členy.

Z výsledků vyplynulo, že 74 % ze všech nových zaměstnanců, na sobě neustále pracuje, rozvíjí se a stále se učí nové věci. Zbýlých 26 % pracovníků nevyhledávají iniciativně nové možnosti, jak rozšířit své znalosti, naučí se nové věci, je-li tomu potřeba. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že by se už nadále nemusel vzdělávat.

7) *Jak vnímám komunikaci v ŠKODA JS a.s.?*

**Obrázek 15: Názor na komunikaci v ŠKODA JS**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

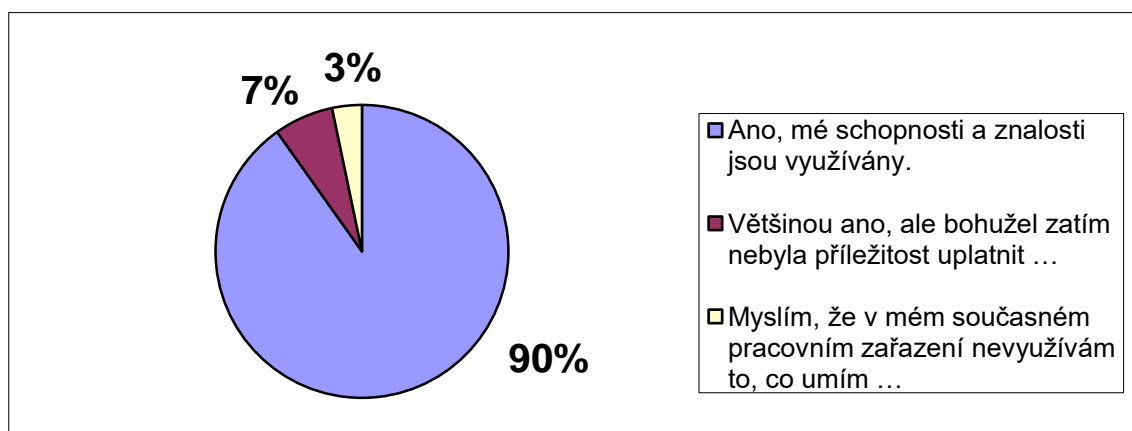
Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

Komunikace je velmi důležitým procesem, zvláště během adaptace. Mnoho problémů a nedorozumění může nastat díky nedostatečnému sdílení informací nebo nepřesně či neúplně definovaném úkolu.

Celkem 66 % respondentů je přesvědčeno, že celková komunikace ve společnosti je na vyhovující úrovni. 29 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že komunikace by se mohla zlepšit. Každý zde mohl navrhnout některé podněty ke zlepšení. Mezi navržené oblasti patřila komunikace mezi jednotlivci, komunikace mezi jednotlivými útvary, přesnější popis požadavků a přidělované práce, pružnost a kvalita komunikace a pravidelné porady celého oddělení. Oproti zkušenostem z jiných firem, přesto zbylých 5 % nemá dobré zkušenosti s komunikací ve společnosti ŠKODA JS a.s.

8) Máte pocit, že je ve ŠKODA JS a.s. Vašich schopností využíváno?

**Obrázek 16: Pocit využívání schopností a znalostí**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

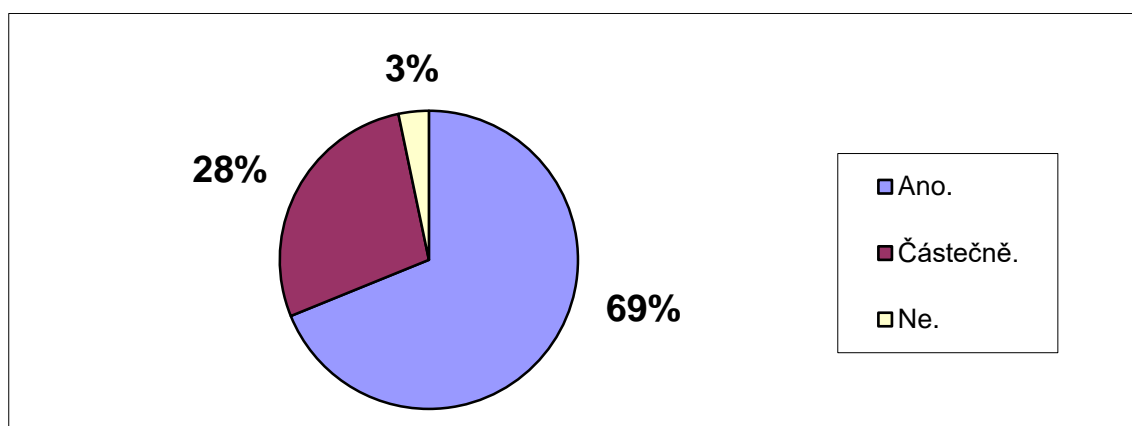
Pro spokojenost každého zaměstnance je důležitý jeho pocit, jakým způsobem využívá svých znalostí a schopností při práci pro společnost.

Drtivá většina respondentů se vyjádřila, že jsou jejich schopnosti plně využity. 7 % uvedlo, že většinou ano, ale některé zatím nebylo možné uplatnit. Pouhá 3 % uvedla, že zatím v jejich práci nevyužívají to, co umí.

Zde se nabízí otázka, zda uvedeného pracovníka vlastně není na jeho stávající pozici škoda.

9) Byla splněna Vaše očekávání, které jste měl/a při nástupu do firmy?

**Obrázek 17: Splnění původních očekávání**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

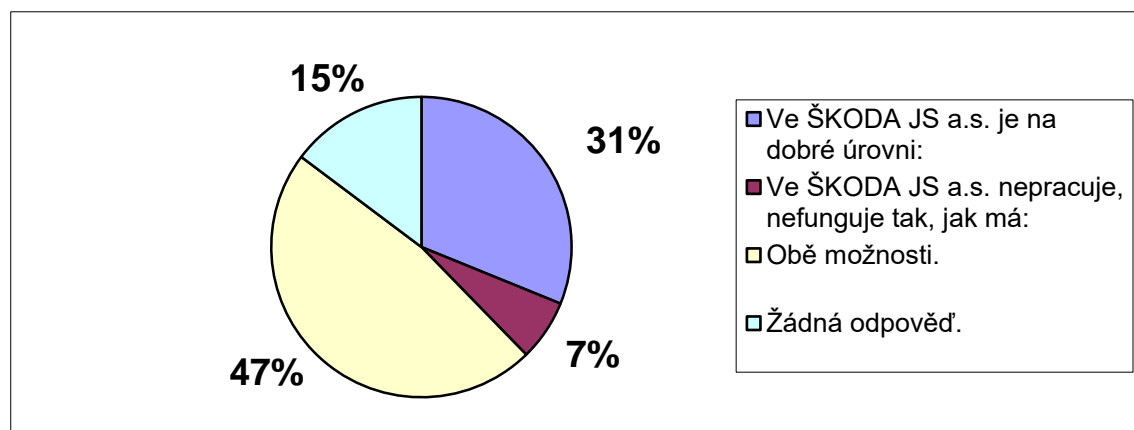


Každý proces nástupu do nového zaměstnání je spojen s tzv. psychologickou smlouvou. Stupeň jejího naplnění je klíčovým faktorem spokojenosti zaměstnance, zásadním způsobem se podílí na jeho dalším setrvání ve firmě.

69 % dotazovaných uvedlo, že jejich očekávání byla splněna. Jako částečně uspokojeno se cítí 28 % dotazovaných. Mezi nejčastěji uváděné důvody nespokojenosti kromě finanční stránky, patřily především nulový kariérní růst, nedostatečné informovanost o zamýšlených projektech, pracovní přístup některých kolegů, nedostatečné softwarové vybavení a nedostatky v závodním stravování. Několik dotázaných zaškrtnulo názor, že jejich očekávání nebyla vůbec splněna.

10) Co ve ŠKODA JS a.s. vnímám pozitivně a naopak negativně? Uveďte vždy jednu, podle Vašeho názoru, nejvýraznější oblast.

**Obrázek 18: Názor na ŠKODA JS**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ŠKODA JS a.s., 2019

Zpracovala: Kamila Štruncová, 2019

Každý nový zaměstnanec vnímá organizaci dlouhodobě, zvláště pokud se jedná o natolik obecně známou firmu, jako je ŠKODA JS. S nástupem se jeho pocity umocňují. Všímá si mnoha aspektů, které analyzuje a vyhodnocuje.

V otázce bylo uvedeno, že mají definovat vždy jednu pozitivní a jednu negativní oblast. Výsledkem je, že 31 % respondentů uvedlo pouze jednu možnost, a to co je na dobré úrovni a 7 % respondentů pouze to, co se jim zdá špatné z hlediska vnímání společnosti. 15 % respondentů neuvedlo žádnou možnost. Na obě oblasti správně reagovalo jen 47 % dotazovaných.

Z uvedených výsledků vyplývá, že otázka číslo 10 není vhodně formulována. Dle mého názoru by měla tato otázka zůstat otevřená, se dvěma řádky pro dopsání.

### 8.3 Shrnutí analýzy adaptačního procesu ve společnosti ŠKODA JS a.s.

V případě uvolnění pracovní pozice, předá ředitel informace personálnímu úseku. Ten pak provede výběr vhodných kandidátů, kteří splňují dané požadavky podle informací ze životopisů. Po jejich selekci jsou předány vedoucímu příslušného střediska, který v součinnosti s personalisty provede výběrové řízení. V případě vzájemné dohody dojde k sepsání pracovní smlouvy.

Před samotným nástupem musí zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku a školení o bezpečnosti práce a požární ochrany. V den nástupu se nový pracovník účastní vstupního rozhovoru se svým nadřízeným, který jej seznámí se všemi právy a povinnostmi, pracovním prostředím a spolupracovníky. V dalších dnech absolvují zaměstnanci „Kolečko“ pro nové nástupy. První den je určen pro všechny nové pracovníky společně, kde se dozvídají informace o společnosti a její kultuře. Zaměstnanci dostávají orientační balíček, který jim slouží jako průvodce během jejich adaptace. Další dny jsou určeny technicko-hospodářským zaměstnancům, a ti jsou provedeni po areálu, na jednotlivá střediska a seznámeni s firemními programy.

Poté se zaměstnanci pod odborným vedením zapracovávají. Proces adaptace je nastaven na jeden rok. Následující rok během února a března je prováděna kontrola zapracování zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, případně rozhovorů. Společnost má nastaveny dva dotazníky, jeden je určen pro zaměstnance, druhý pro zaměstnavatele. Personalisté vyhodnocují tyto dotazníky a v případě nějaké připomínky ze strany zaměstnance, předají tyto informace jeho vedoucímu. Ten si pak domluví osobní schůzku se svým svěřencem, kde proberou vše potřebné.

#### 8.4 Zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti ŠKODA JS a.s.

Společnost klade velký důraz na spokojenost nejen nových zaměstnanců, ale také těch stávajících. Dle provedeného dotazníkového šetření probíhá proces adaptace a zapracování zaměstnanců bez větších problémů. A to i přes absenci oficiálně sepsaného adaptačního plánu, který by definoval cíl, účel, předmět a časový harmonogram procesu, nebyla podána žádná stížnost od zaměstnanců na svého vedoucího či na průběh jejich zapracování. Toto platí i pro spokojenost většiny vedoucích s pracovním výkonem, který si jejich svěřenci stihli osvojit v průběhu adaptačního procesu. Jen několik z nich uvedlo, že jejich svěřenci nejsou zatím zcela zapracování a nepodávají tak plnohodnotný výkon. Tento fakt mohla ovlivnit krátká doba, kterou tito zaměstnanci doposud strávili ve firmě, a tedy ještě nedokončili celý proces adaptace.

Dotazníkové šetření o nastaveném procesu adaptace pro společnost dopadlo celkem pozitivně, ani jeden ze zaměstnanců nevyslovil námitku k jeho odbornému zaškolení. Je patrné, že společnost má opravdu dobré, kvalifikované vedoucí a mentory. Drobnými negativy zde je oblast komunikace a naplnění psychologické smlouvy. Problémem není komunikace mezi zaměstnancem a jeho vedoucím, ale vzájemný tok informací mezi jednotlivými odděleními. Zaměstnanci na dělnických pozicích pozitivně vyzdvihují kontakt se svým mistrem. Svě vedoucí vnímají jako autoritu a velmi schopné pracovníky, kteří se vyznají ve své práci a snaží se zaměstnancům předat své znalosti a dovednosti.

Téměř třetina respondentů uvedla, že jejich očekávání, které měli při nástupu do společnosti, byla splněna jen z části. Mezi nesplněná očekávání patřil růst finančního ohodnocení, benefity, kariérní postup, možnost využití svých dovedností, jazykových znalostí, zvýšení kvalifikace a možnost samostatné práce.

Adaptační proces se uskutečňuje ve společnosti již řadu let a personální pracovnice se snaží o jeho neustálou optimalizaci. Personalistky sledují nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto poznatky poté používají jako podklady ke své práci. Příkladem může být modernizace nástupního balíčku.

## 9 Návrhy a opatření pro zlepšení procesu adaptace pracovníků ve společnosti

### **Adaptační program**

Personální oddělení má sepsané pracovní pokyny pro nábor a výběr nových zaměstnanců a pokyny pro jejich adaptační proces. Zde se pojednává pouze o činnostech, které musí zařídit personální pracovníci, není zde vymezené časové hledisko. Doporučením je tedy sestavení oficiálního časového harmonogramu adaptace zaměstnanců. Tento dokument by měl obsahovat cíl, účel a předmět procesu. Dále by zde měl být zmíněn průběh a délka adaptačního procesu, interní a externí dokumenty, formuláře, směrnice procesu, povinnosti zaměstnanců a jejich vedoucích.

Společnost má zpracovaný časový harmonogram tzv. kolečka pro nové nástupy, který se ale týká z větší části jen technicko-hospodářských zaměstnanců a je poměrně velmi stručný. Je v něm rozepsána činnost pro prvních sedm pracovních dnů.

### **Orientační balíček**

Orientační balíček je vizuálně i obsahově velice dobře zpracovaný. Podle odborné literatury (Koubek, 2015), zde ale ovšem pár věcí chybí. Jedná se například o formuláře, vypsání benefitů, možnosti vzdělání v organizaci, kopie kolektivní smlouvy, popis a informace o cílech daného pracovního místa a seznam podnikových svátků.

### **Oblast komunikace**

Tak jako i v jiných velkých společnostech, tak i ve firmě ŠKODA JS a.s. je problémem komunikace mezi jednotlivými odděleními. To může mít dopad i na nově přijaté zaměstnance. Lepší komunikace a spolupráce s ostatními pracovníky napomáhá k dosažení cílů společnosti, a to by mělo být v zájmu každého zaměstnance, který splyne s organizační kulturou. Ústně sdělené informace by měly být doplněny také písemnou formou. K zlepšení by mohlo také přispět pořádání pravidelných porad a informačních schůzek.

### **Dotazníkové šetření**

Tento dotazník se ve společnosti používá již řadu let bez obměny. Doporučení je aktualizace dotazníku a jiné formulování řady otázek. Některé otázky rozvinout a používat škály na zhodnocení všech možností, například u otázky číslo 2 v obou

používaných dotaznících. Jiné otázky nebyly vůbec zodpovězeny, nebo v případech kdy měli respondenti napsat důvod svého výběru, tak zde nebylo nic uvedeno. Možným doporučením by byl online dotazník s nutností odpovědět na každou otázku, jinak nebude možné dotazník odeslat. Online dotazník také ušetří spoustu práce personalistům, sám vyhodnotí, poskytne grafy s četností odpovědí. Otázka číslo 10 v dotazníku Jak vnímám firmu ŠKODA JS a.s. je nejednoznačná a v řadě případů byla nepochopena. Navrhuji její změnu, aby zaměstnanci museli reagovat na obě varianty, na pozitiva i negativa. Někteří vybírali jen jednu možnost a někteří neuvedli vůbec nic. To velmi ovlivnilo výsledky celého dotazníkového šetření.

Doporučení pro společnost ohledně dotazníkového šetření je, aby tento výzkum prováděli pravidelně u každého zaměstnance hned po absolvování adaptačního programu. Šetření se zde provádí každý rok, během měsíce února nebo března, což znamená, že zaměstnanci, kteří nastoupili například ke konci minulého roku, nestihnou absolvovat celý proces adaptace. Díky tomuto opatření se zamezí nepřesnosti ve vyhodnocení nastaveného programu, dotazník dostanou zaměstnanci, kteří zde pracují právě jeden rok. V případě nezvládnutí adaptačního programu je potřeba zaměstnance zařadit do opakovaného výzkumu.

### **Proces vyhodnocení dotazníků a zpětná vazba**

Vyhodnocení provádí personální pracovnice a není nikde zveřejněné, slouží jen jako podklad pro zhodnocení výsledků adaptace. Pouze v případech, kdy měl zaměstnanec nějaké připomínky, tak se vyplněné dotazníky rozeslali řediteli a vedoucím konkrétních zaměstnanců. Pokud se jedná o závažnější připomínky, je možno sjednat zvláštní schůzku mezi vedoucím a zaměstnancem. Avšak v případech, kdy jsou vedoucí spokojeni s pracovním výkonem svých svěřenců, žádné zpětné vazby se jim nedostane. Zaměstnanci by měli vědět, co si o jejich výkonu myslí jejich vedoucí, aby případně mírné nedostatky mohli odstranit.

Zde je vidět chyba, a to absence ohodnocení zaměstnance. Ti pak v některých případech nejsou dostatečně motivováni pro vykonávání práce na vyšší úrovni.

Pro zapracované a stálé zaměstnance, kteří zde pracují delší dobu, jsou připraveny jiné dotazníky. Z rozhovorů s personální pracovnicí lze vyvodit, že firma klade větší význam na výkonost již zapracovaných zaměstnanců. Zde se používají formuláře, které jsou určeny pouze pro vedoucí zaměstnanců a probíhají jedenkrát ročně. Mezi otázky, které

zodpovídají vedoucí, patří kvantita a kvalita práce, postoje a zhodnocení efektivity vzdělávání. Dále se uvádějí požadavky na případné další vzdělávání a závěry hodnocení. Toto hodnocení pak probírají vedoucí s každým svým zaměstnancem osobně, kdy zaměstnanec se může k daným tvrzením vyjádřit.

Dalším doporučením tedy je věnovat větší pozornost už novým zaměstnancům a výsledkům jejich adaptačního procesu. Konzultovat a naslouchat zaměstnancům, brát v úvahu všechny jejich relevantní připomínky a v případě úspěšného adaptačního procesu, poskytnout těmto zaměstnancům zpětnou vazbu. Ta může být poskytnuta zcela neformální cestou, kdy například vedoucí sdělí danému svěřenci, že odvádí dobrou práci. Také to může být nabídka profesního růstu, možnost dalšího vzdělávání, různých školení, zadávání samostatné práce či náročnějších úkolů. Tím zaměstnanci získají silný dojem, že je o ně adekvátně postaráno, a pokud dojde k nějakému problému, mohou se s důvěrou na svého vedoucího obrátit.

## Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnocení adaptačního procesu společnosti ŠKODA JS a.s. a následného stanovení možných opatření k jeho zlepšení.

Předkládaná práce je rozdělena do dvou částí. V první části bakalářské práce byla popsána personální práce, proces adaptace, jeho význam, cíle, fáze a vyhodnocení a nakonec procesy, které souvisejí s adaptací.

V druhé praktické části byla analyzována společnost ŠKODA JS a.s. Jedná se o rozbor struktury společnosti, vnějšího a vnitřního prostředí, definování cílů společnosti a popis adaptačního procesu. Z hlediska vnitřního prostředí bylo rozebráno personální oddělení, ekonomické výsledky, marketing, výrobky a služby, informační systém a současné projekty společnosti.

Analýzy interních dokumentů a rozhovorů ukázaly, že proces adaptace, který je ve společnosti realizován, probíhá plynule a systematicky, i přes to, že nejsou sestaveny oficiální směrnice, které by obsahovaly cíl, účel a časový harmonogram adaptačního procesu.

Závěrem lze shrnout, že i přes absenci oficiálních směrnic adaptačního plánu, je ve ŠKODA JS a.s. o nové zaměstnance a jejich zapracování od prvního dne dobře postaráno. Pokud chce mít zaměstnavatel kvalitní zaměstnance, kteří nebudou opouštět své pracovní místo brzo po jejich nástupu, musí se jim věnovat náležitá péče a vzbudit v nich zájem o danou společnost. Zaměstnavatelé si dokáží svých zaměstnanců velmi cenit a uvědomují si jejich přínos pro úspěšnost firmy.

## Seznam použité literatury a dalších zdrojů

- Altaxo.cz. *Podnikatelské prostředí – které faktory působí na váš podnik?* [online]. ALTAXO SE, 2019. [cit. 2.3.2019]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/podnikatelske-prostredi-ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTONÍČKOVÁ, Klára a kol. *Občanský a společenskovední základ - přehled středoškolského učiva*. Brno: Computer Press a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2631-8.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan aj. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- Cs.wikipedia.org. *Adaptace (Psychologie)*. [online]. Creative commons, 2019. [cit. 25.1.2019]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Adaptace\\_\(psychologie\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Adaptace_(psychologie))
- Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2019. Aktualizace 17. 2. 2019 [cit. 1.3.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- Energetika.tzb-info.cz. *Evropský i americký pokročilý reaktor poběží jako první v Číně*. [online]. Topinfo s.r.o., 2019. [cit. 25.3.2019]. Dostupné z: <https://energetika.tzb-info.cz/elektroenergetika/17585-evropsky-i-americky-pokrocily-reaktor-pobezi-jako-prvni-v-cine>
- Inboox.cz. *Finanční analýza a vzorce pro humanitní typy*. [online] 2018. [cit. 27.3.2019]. Dostupné z: <https://inboox.webnode.cz/news/financni-analyza-a-vzorce-pro-humanitni-typy/>



KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management, řízení, organizace*. 3. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

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

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

Obnovitelne.cz. *Češi se jádra bojí, radši by obnovitelné zdroje, ukázal velký průzkum*. [online]. Obnovitelně s.r.o., 2019 [cit. 17.3.2019]. Dostupné z: <https://www.obnovitelne.cz/cz/clanek/524/cesi-se-jadra-boji-radsi-by-obnovitelne-zdroje-ukazal-velky-pruzkum/>

OBOŘILOVÁ Petra, 20. 3. 2019, Plzeň, Marketing.

PONOCNÁ Renáta, 19. 3. 2019, Plzeň, Personalistika.

RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985. ISBN: (brož.).

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

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

ŠKODA JS a.s. [online]. Plzeň: ŠKODA JS, 2019. Aktualizace 12. 12. 2018 [cit. 13.2.2019]. Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/>

ŠKODA JS a.s. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 10.2.2019]. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=714241&typ=UPLNY>

ŠKODA JS a.s. Profil společnosti. *ŠKODA JS a.s.* [online]. Plzeň: ŠKODA JS a.s., ©2019 [cit. 15.2.2019]. Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.shtml>

ŠKODA JS a.s. Struktura společnosti. *ŠKODA JS a.s.* [online]. Plzeň: ŠKODA JS a.s., ©2019 [cit. 20.2.2019]. Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/o-spolecnosti/struktura-spolecnosti.shtml>

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika 1*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0532-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

UNIFOR LIVE. *FEK* [online]. © 2001 [cit. 2.4.2019]. Dostupné z: [https://macbeth.fek.zcu.cz/unifor/index.php?pageid=5200&chapter=361&id\\_dbound=22533](https://macbeth.fek.zcu.cz/unifor/index.php?pageid=5200&chapter=361&id_dbound=22533)

Vedeme.cz. *Orientace v prostoru a motivace*. [online]. Creative commons, 2019 [cit. 17.2.2019]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/300-orientace-prostor-motivace.html>

*Všeobecná encyklopedie v osmi svazcích*. Praha: Diderot, 1999. ISBN 80-902555-7-3.

Zelenezpravy.cz. *Ekologické organizace v ČR*. [online]. NetWebs s.r.o., 2019 [cit. 1.4.2019]. Dostupné z: <http://www.zelenezpravy.cz/ekologicke-organizace-v-cr/>

## Seznam tabulek

<b>Tabulka číslo 1: Vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti ŠKODA JS a.s. za období 1.1. 2017 – 31.12. 2017 (v celých tisících Kč).....</b>	<b>41</b>
<b>Tabulka číslo 2: SWOT analýza společnosti ŠKODA JS a.s. ....</b>	<b>47</b>

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1: Organizační struktura společnosti ŠKODA JS a.s.</b> .....	35
<b>Obrázek 2: Kontakt vedoucího se zaměstnancem</b> .....	57
<b>Obrázek 3: Hlavní motivace pro zaměstnání ve ŠKODA JS</b> .....	59
<b>Obrázek 4: Pracovní nasazení</b> .....	60
<b>Obrázek 5: Schopnost komunikace s okolím</b> .....	61
<b>Obrázek 6: Schopnost práce v týmu</b> .....	62
<b>Obrázek 7: Snaha učit se novým věcem</b> .....	63
<b>Obrázek 8: Výjimečné dovednosti, znalosti</b> .....	64
<b>Obrázek 9: Využívání schopností a znalostí zaměstnance</b> .....	65
<b>Obrázek 10: Kontakt s přímým nadřízeným</b> .....	66
<b>Obrázek 11: Hlavní motivace zaměstnanců ŠKODA JS</b> .....	67
<b>Obrázek 12: Pracovní vytížení</b> .....	68
<b>Obrázek 13: Dostupnost informací</b> .....	68
<b>Obrázek 14: Práce na osobním rozvoji po odborné stránce</b> .....	69
<b>Obrázek 15: Názor na komunikaci v ŠKODA JS</b> .....	70
<b>Obrázek 16: Pocit využívání schopností a znalostí</b> .....	71
<b>Obrázek 17: Splnění původních očekávání</b> .....	71
<b>Obrázek 18: Názor na ŠKODA JS</b> .....	72

## Seznam příloh

**Příloha A:** Adaptace nového zaměstnance - dotazník

**Příloha B :** Dotazník Jak vnímám firmu společnosti ŠKODA JS a.s.

## Přílohy

**Příloha A:** Dotazník adaptace nového zaměstnance společnosti ŠKODA JS a.s.



# ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE DOTAZNÍK

**ŠKODA JS a.s.**

<b>Jméno zaměstnance:</b>	
<b>Jméno vedoucího/mentora:</b>	
<b>Divize/úsek:</b>	<b>Číslo střediska:</b>
<b>Pohled přímého nadřízeného</b>	
<b>Hodnotící kritéria: odpovídající hodnocení zaškrtněte, eventuálně doplňte.</b>	
<b>1) Četnost kontaktů se zaměstnancem:</b>	
<input type="checkbox"/> Se zaměstnancem jsem v pravidelném a neustálém kontaktu.	
<input type="checkbox"/> Se zaměstnancem jsem v kontaktu málo, pokud vznikne problém, jsem k dispozici.	
<input type="checkbox"/> Vzhledem k mému pracovnímu vytížení jsem zapracování tohoto zaměstnance delegoval na p.	
<b>(v tomto případě dotazník dále vyplňuje zaměstnanec, na kterého bylo zapracování zaměstnance delegováno)</b>	
<b>2) Co je jeho/její hlavní motivací pro zaměstnání ve ŠKODA JS a.s.?</b>	
<b>Označte jen jednu oblast, která u něj/ní podle Vás převažuje:</b>	
<input type="checkbox"/> Finance.	
<input type="checkbox"/> Zajímavá práce.	
<input type="checkbox"/> Získání praxe.	
<input type="checkbox"/> Doporučení rodičů, přátel.	
<input type="checkbox"/> Možnost profesionálního nebo kariérového růstu.	
<input type="checkbox"/> Cestování.	
<input type="checkbox"/> Jiná motivace:	

**3) Pracovní nasazení:**

- Pracuje přesně, dobře řeší složitější úkoly.
- Pracuje podle očekávání, občas se dopouští nepodstatných chyb.
- Pracuje dle stanovených úkolů od vedoucího, je nutná delší doba k zapracování.

**4) Komunikace s okolím, schopnost získávat informace:**

- Komunikuje s okolím, nemá problém zeptat se a získat si potřebné informace.
- Když si neví rady, zeptá se.
- Zeptá se, když je vyzván.

**5) Myslím si, že pro tohoto zaměstnance platí:**

- Týmová práce mu sedí.
- Pokud je to zapotřebí, práce v týmu je schopen.
- Nejraději pracuje individuálně.

**6) Má snahu se učit novým věcem?**

- Iniciativně vyhledává možnosti k získávání dalších znalostí.
- Nové znalosti získává pouze při řešení pracovního úkolu.
- Využívá dosavadních znalostí, o další nové informace neusiluje.

**7) Je v některé oblasti (znalosti, dovednosti...) výjimečný/á?**

- Ano, uveďte v čem:
  
- Splňuje standardní očekávání.

**8) Využívání schopností a znalostí zaměstnance:**

- Myslím, že jeho/její potenciál je využíván.
- Většinou je jeho/její potenciál využíván.
- Ve stávajícím pracovním zařazení není možné využít tyto jeho/její schopnosti:

**Poznámka:**

Hodnocení vypracoval:

Datum:

Podpis:

Děkujeme Vám za čas, který jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku.





ŠKODA JS a.s.

## Jak vnímám firmu ŠKODA JS a.s.

<b>Jméno zaměstnance:</b>	
<b>Jméno vedoucího/mentora:</b>	
<b>Divize/úsek:</b>	<b>Číslo střediska:</b>
<b>Hodnotící kritéria: odpovídající hodnocení zaškrtněte, eventuálně doplňte.</b>	
<b>1) Kontakt s přímým nadřízeným:</b>	
<input type="checkbox"/> S vedoucím jsem v pravidelném a neustálém kontaktu.	
<input type="checkbox"/> S vedoucím jsem v kontaktu, pokud vznikne problém.	
<input type="checkbox"/> S vedoucím jsem v kontaktu minimálně.	
<b>2) Co je pro Vás hlavní motivací pro zaměstnání v ŠJS?</b>	
<b>Označte jen jednu oblast, která je pro Vás nejdůležitější:</b>	
<input type="checkbox"/> Finance.	
<input type="checkbox"/> Zajímavá práce.	
<input type="checkbox"/> Získání praxe.	
<input type="checkbox"/> Doporučení rodičů, přátel.	
<input type="checkbox"/> Možnost profesionálního nebo kariérového růstu.	
<input type="checkbox"/> Cestování.	
<input type="checkbox"/> Jiná motivace:	
<b>3) Množství přidělované práce:</b>	
<input type="checkbox"/> Cítím se být pracovně vytížen/a.	
<input type="checkbox"/> Jsem připraven/a na postupné zvyšování pracovního vytížení.	
<input type="checkbox"/> Často jsem pracovně nevytížen/a.	

**4) Informace, které potřebuji ke své práci:**

- Mám k dispozici včas a v dostatečné míře.
- Dostávám občas se zpožděním nebo neúplně.
- S úrovní předávání informací jsem nespokojen/a.

**5) Platí o mně:**

- Nejraději pracuji v týmu.
- Práce v týmu mi nevádí.
- Nejraději pracuji individuálně.

**6) Máte pocit, že na sobě po odborné stránce pracujete, rozvíjíte se?**

- Ano, neustále poznávám něco nového, něčemu novému se učím.
- Je-li potřeba, něčemu novému se naučím.
- Ne, není zapotřebí, abych se učil něčemu novému.

**7) Jak vnímám komunikaci ve ŠKODA JS a.s.?**

- Je na vyhovující úrovni.
- Daly by se zlepšit následující věci:
- Není na dobré úrovni. Mám lepší zkušenosti z jiných firem, konkrétně by se mělo změnit:

**8) Máte pocit, že je ve ŠKODA JS a.s. Vašich schopností využíváno?**

- Ano, mé schopnosti a znalosti jsou využívány.
- Většinou ano, ale bohužel zatím nebyla příležitost uplatnit (uved'te konkrétní dovednosti, znalosti...):
- Myslím, že v mém současném pracovním zařazení nevyužívám to, co umím (uved'te konkrétně, které znalosti, schopnosti a kde by se podle Vás daly využít):

<b>9) Byla splněna Vaše očekávání, které jste měl/a při nástupu do firmy?</b>			
<input type="checkbox"/> Ano. <input type="checkbox"/> Částečně vypište konkrétně, která splněna byla: vypište konkrétně, která splněna nebyla: <input type="checkbox"/> Ne, vypište konkrétně, která splněna nebyla:			
<b>10) Co ve ŠKODA JS a.s. vnímám pozitivně a naopak negativně? Uved'te vždy jednu, podle vašeho názoru, nejvýraznější oblast.</b>			
<input type="checkbox"/> Ve ŠKODA JS a.s. je na dobré úrovni:  <input type="checkbox"/> Ve ŠKODA JS a.s. nepracuje, nefunguje tak, jak má:			
<b>11) Doporučil/a byste zaměstnání ve ŠKODA JS a.s. svým známým?</b>			
<input type="checkbox"/> Ano. <input type="checkbox"/> Ne, protože			
<b>Poznámka:</b>			
<b>Hodnocení vypracoval:</b>			
<b>Datum:</b>		<b>Podpis:</b>	

Děkujeme Vám za čas, který jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku.

## **Abstrakt**

ŠTRUNCOVÁ, Kamila. *Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku*. Plzeň, 2019. 84 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** proces adaptace a orientace, noví zaměstnanci, personální činnosti, firemní kultura, procesy doprovázející adaptaci

Předložená práce je zaměřena na proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku. Hlavním cílem této práce je analyzovat adaptační program ve zvolené společnosti ŠKODA JS a.s. a následně stanovit možná opatření a doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení procesu adaptace.

Práce je rozdělena na dvě části a využívá poznatky získané z odborné literatury a informace poskytnuté společností ŠKODA JS a.s. Teoretická část je zaměřena na proces adaptace, personální práce a procesy, které souvisejí s adaptací. V praktické části jsou základní informace o vybrané společnosti, analýza vnějšího a vnitřního prostředí a analýza procesu adaptace. Pro analýzu bylo zvoleno kvalitativních metod – pozorování, dotazování a zkoumání dokumentů společnosti. Dotazování bylo formou dotazníkového šetření a rozhovorů.

Výsledky byly využity pro stanovení návrhů, které mohou přispět k zefektivnění nastaveného adaptačního procesu a spokojenosti zaměstnanců.

## **Abstract**

ŠTRUNCOVÁ, Kamila. *The process of orientation and adaptation of new employees in the company*. Plzeň, 2019. 84 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** the process of orientation and adaptation, new employees, personnel activities, corporate culture, processes associated with adaptation

This bachelor thesis is focused on the process of orientation and adaptation of new employees. The main target of bachelor thesis is to analyse the process of adaptation in chosen company ŠKODA JS a.s. and to suggest possible measures and recommendations, which could help to improve the process.

Bachelor thesis is divided into two parts and uses knowledge gained from the literature and information from the company. The theoretical part is focused on the process of adaptation, personnel activities and processes that are related to adaptation. Practical part is focused on basic information about the company, analysis of external and internal environment and on the process of adaptation. Qualitative methods such as observing, inquiring and company documents research were used for analysis. Questionnaire survey and interviews were used for inquiring.

The results were used to establish proposals that could help to streamline the adaptation process and employee satisfaction.