

Projekt zlepšení adaptačního procesu pro nově nastupující zaměstnance ve vybrané firmě

Bc. Tereza Viktorie Žáková

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Viktorie Žáková**
Osobní číslo: **M15324**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení adaptačního procesu pro nově nastupující zaměstnance ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše charakterizujte teoretická východiska pro adaptační proces nově nastupujících zaměstnanců.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu adaptačního procesu.
- Sestavte dotazník a proveďte marketingový průzkum zaměřený na současný stav adaptačního procesu.
- Navrhněte zlepšení současného systému adaptace.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BRADLEY, Nigel. Marketing research: tools and techniques. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2013, 527 s. ISBN 978-0-19-965509-0.

GREGAR, Aleš. Personální management: vybrané kapitoly. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Dana Hudecová**

Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: TERESA VIKTORIE ŽALOVÁ


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Diplomová práce řeší problematiku adaptačního procesu nových zaměstnanců. Úkolem práce je navrhnout zlepšení vedoucí ke zvýšené adaptovanosti a stabilitě zaměstnanců v organizaci. Návrhy se opírají o poznatky z teorie a výsledků dotazníkového šetření, který byl proveden v rámci praktické části práce. Teoretická část informuje o problematice lidských zdrojů v organizaci, adaptace zaměstnanců a v neposlední řadě se zabývá jednou z nejrozšířenějších forem marketingového výzkumu, dotazováním. Praktická část se zabývá popisem aktuální situace, výsledky dotazníku a samotnými návrhy na zlepšení současné situace. Práci uzavírá finanční a rizikové analýza projektu.

Klíčová slova: adaptace, adaptační proces, adaptační program, orientace nových zaměstnanců

ABSTRACT

This master thesis solves a question of new employees' adaptation process. Aim of the thesis is to propose recommendation for improvement of employees' adaptation and stabilization in organization. Proposals are based on theoretical knowledge and findings gained from survey conducted within practical part of the thesis. Theoretical part informs about issue of human resources in organization, employee adaptation and, last but not least, tackles one of the most common forms of marketing research, the questioning. Practical part deals with description of actual situation, results of questionnaires and with recommended improvements of current situation itself. The thesis is concluded with financial and risk analysis of the project.

Keywords: adaptation, adaptation process, adaptation program, new employees orientation

Ráda bych poděkovala Mgr. Daně Hudecové za ochotu, cenné rady a připomínky, které mi podávala během vedení mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LIDSKÝ KAPITÁL	11
1.1 NOVÝ ZAMĚSTNANEC	12
1.2 UVEDENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE NA PRACOVISŤE	12
1.2.1 Cíle uvádění nového zaměstnance do podniku	13
2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCE	14
2.1 RIZIKA NEDOSTATEČNÉ ADAPTACE	14
2.1.1 Fluktuace zaměstnanců a její důsledky	15
2.2 ROVINY ADAPTACE	16
2.2.1 Pracovní adaptace.....	16
2.2.2 Sociální adaptace.....	16
2.3 OBLASTI ORIENTACE	17
2.3.1 Celopodniková orientace.....	17
2.3.2 Útvarová orientace	18
2.3.3 Orientace na konkrétní pracovní místo	19
2.4 NOVÝ ZAMĚSTNANEC JAKO OBJEKT ORIENTACE.....	19
2.5 ADAPTAČNÍ PROGRAM.....	21
2.5.1 Firemní kultura.....	22
2.6 ČASOVÝ PLÁN ADAPTACE.....	23
2.7 KONTROLA A HODNOCENÍ ADAPTACE	25
3 DOTAZOVÁNÍ	26
3.1 CELKOVÝ DOJEM.....	28
3.2 FORMULACE OTÁZEK	28
3.3 TYPOLOGIE OTÁZEK	29
3.4 MANIPULACE S DOTAZNÍKEM.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	31
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	31
4.2 SPOLEČNOST V SOUČASNOSTI.....	32
4.3 DIVIZE SPOLEČNOSTI.....	33
4.4 FIREMNÍ KULTURA	34
4.4.1 Firemní design.....	34
4.4.2 Firemní kultura.....	35
4.4.3 Firemní komunikace.....	36
4.5 ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI.....	36
4.5.1 Nově přijatí zaměstnanci.....	37
4.5.2 Celkový počet zaměstnanců.....	38
5 SOUČASNÁ ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	40

5.1	CELOPODNIKOVÁ ORIENTACE.....	40
5.1.1	Pracovní řád	42
5.1.2	Organizační řád	43
5.1.3	Etický kodex.....	43
5.2	ÚTVAROVÁ ORIENTACE.....	44
5.3	ORIENTACE NA PRACOVNÍ MÍSTO	45
5.4	ČASOVÝ PLÁN ADAPTACE.....	45
5.5	HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	46
5.6	SHRnutí SOUČASNÉHO STAVU ADAPTACE.....	47
6	MARKETINGOVÝ PRŮZKUM – DOTAZNÍK.....	48
6.1	CÍL ŠETŘENÍ	48
6.2	STANOVENÍ HYPOTÉZ	48
6.3	PLÁNOVÁNÍ PRŮZKUMU	48
6.4	SBĚR DAT	49
6.5	ANALÝZA DAT.....	49
6.5.1	Vyhodnocení dotazníku	49
6.6	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	61
6.7	SHRnutí VÝSLEDKŮ MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU	63
7	PROJEKT ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	65
7.1	ÚVOD A CÍLE PROJEKTU.....	65
7.2	VYTVOŘENÍ SMĚRNICE	66
7.3	PŘED NÁSTUPEM DO ZAMĚSTNÁNÍ.....	66
7.3.1	Kontaktování budoucího zaměstnance.....	66
7.4	CELOPODNIKOVÁ ORIENTACE.....	67
7.4.1	Uvítání.....	67
7.4.2	Orientace v ostatních divizích.....	68
7.4.3	Příručka pro nové zaměstnance.....	68
7.5	ÚTVAROVÁ ORIENTACE A ORIENTACE NA PRACOVNÍ MÍSTO	70
7.5.1	Přidělení mentora, jeho kompetence a odměna.....	70
7.6	ADAPTAČNÍ PROGRAM.....	71
7.7	HODNOCENÍ A KONTROLA ADAPTACE	74
7.8	STABILIZACE PRACOVNÍKA	75
7.9	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A RIZIK PROJEKTU	76
7.9.1	Přínosy realizace projektu	76
7.9.2	Rizika projektu.....	77
7.10	FINANČNÍ NÁROČNOST PROJEKTU.....	79
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM GRAFŮ	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je projekt zlepšení adaptačního procesu pro nově nastupující zaměstnance ve vybrané firmě, konkrétně ve firmě CENTROPROJEKT GROUP, a. s. Společnost se na trhu pohybuje bezmála již celé století a v současné době se věnuje realizaci investičních záměrů tzv. na klíč. Činnosti, které nabízí, zahrnují jak vytvoření projektu investičního celku, jeho následného vybudování, tak i rekonstrukci starších průmyslových, bytových i nebytových budov. K výběru tématu přispěl stoupající zájem autorky o personální činnosti a řízení lidských zdrojů.

V teoretické části bude v první řadě stručně popsána problematika lidského kapitálu a nového zaměstnance ve firmě. V této části budou zdůrazněny cíle adaptace nového zaměstnance a důvody její implementace do podnikových činností. Podstatná část se bude věnovat detailnímu popisu procesu adaptace zaměstnanců, jeho rovinám a úrovním, adaptačnímu programu, časové náročnosti a následnou kontrolou. Budou popsána rizika nedostatečné adaptace, se zaměřením na fluktuaci zaměstnanců a následně i firemní kultura, která má také nemalý vliv na adaptaci nového pracovníka. Závěr teoretické části je zaměřen na jeden z nejrozšířenějších postupů marketingového výzkumu, dotazování.

Praktická část navazuje na teoretickou a v první řadě je představena společnost CENTROPROJEKT GROUP, a. s. Spolu s nabízenými činnostmi je popsána její historie a jsou uvedeny informace o počtu nově přijatých zaměstnanců firmy i o vývoji jejich celkového počtu. Následující kapitola je věnována popisu aktuálnímu stavu procesu adaptace, která je rozdělena do tří úrovní, a to na celopodnikovou orientaci, útvárovou a orientaci na pracovní místo. Následně budou prezentovány výsledky marketingového průzkumu mezi současnými zaměstnanci.

V neposlední řadě se práce bude zabývat projektem zlepšení adaptačního procesu firmy, kde budou autorkou navržena doporučení, která povedou mimo jiné i ke stabilizaci zaměstnanců společnosti. Práce bude uzavřena rizikovou a finanční analýzou navržených doporučení.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zhodnotit současný stav adaptačního procesu ve společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s., provést marketingový průzkum a na základě získaných dat navrhnout taková doporučení, která povedou ke zlepšení současného stavu, zvýšení míry adaptovanosti nových zaměstnanců a zvýšení jejich stability ve firmě. Práce bude rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a praktickou. Mezi dílčí cíle je řazeno zpracování příručky pro nové zaměstnance a návrh nového adaptačního programu společnosti.

Teoretická část představuje základnu celé diplomové práce a prostřednictvím studia literatury jsou zprostředkovány informace týkající se problematiky nového zaměstnance a jeho adaptace ve společnosti. Mimo jiné je do teoretické části zahrnuta i kapitola týkající se dotazování a způsobu konstrukce dotazníků.

Dotazník, jako nástroj metody dotazování, bude použit pro získání informací od současných zaměstnanců, kteří nejsou ve společnosti zaměstnání déle než dva roky. Dotazník bude sestaven za účelem zjištění úrovně a průběhu adaptačního procesu vnímaných ze strany zaměstnanců společnosti. Výsledky budou prezentovány v grafech, tabulkách a prostřednictvím slovního komentáře.

Součástí praktické části bude mimo popisu předmětu činnosti společnosti a vývoje počtu jejich zaměstnanců, již zmíněný popis současného stavu procesu adaptace nového zaměstnance a analýza dat získaných dotazníkovým šetřením. Projekt zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců ve firmě bude kopírovat strukturu kapitol týkajících se problematiky adaptace. Na základě zhodnocení všech získaných informací budou doporučeny návrhy na zlepšení současného stavu. V závěru práce budou navržena doporučení dále podrobena finanční a rizikové analýze.

Pro názornou demonstraci budou autorkou některé z uvedených návrhů následně zpracovány a budou vytvořeny jejich grafické návrhy. To se týká již zmíněné příručky pro nové zaměstnance a nového adaptačního plánu společnosti. Tyto návrhy budou následně umístěny do příloh diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

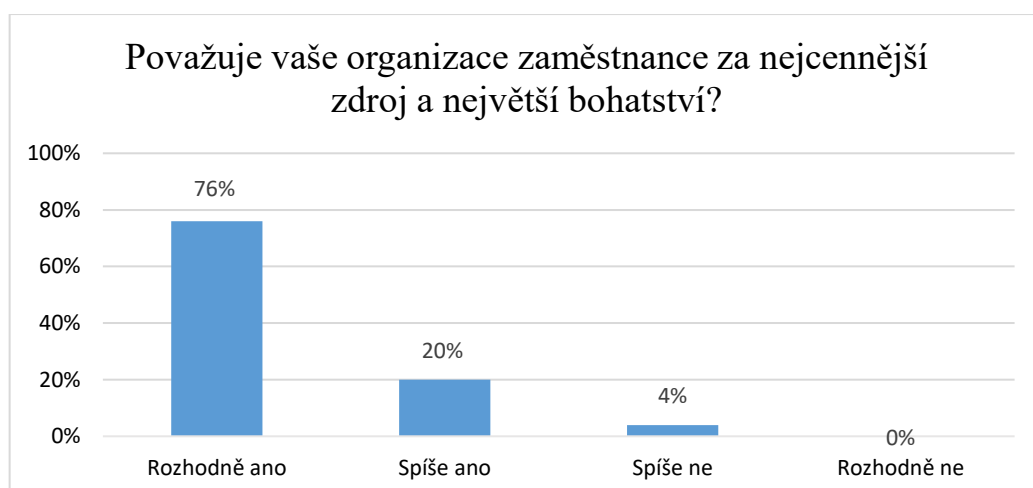
1 LIDSKÝ KAPITÁL

Lidský kapitál lze definovat jako seskupení lidské inteligence, dovedností a zkušeností charakterizující danou organizaci. Dlouhodobé přežití organizace zajišťují lidské složky, které mají schopnost učení se, změny, jsou způsobilé k inovacím a kreativnímu úsilí. V této oblasti je důležitá efektivní motivace lidského faktoru. (Armstrong, 2014, s. 68)

Znalosti, dovednosti a zkušenosti jsou jedinci dobrovolně poskytovány zaměstnavatelům a přispívají tak k dosažení podnikového cíle. Jinými slovy lidský kapitál vytváří jedinečnou hodnotu, a z tohoto důvodu je nutná orientace na jeho získávání, stabilizace, rozvoj a uchování. (Armstrong, 2014, s. 68)

Teorii lidského kapitálu je možno chápat i v souvislosti s pohledem na podnik založeným na zdrojích, které konkurence není schopna nahradit nebo napodobit a představuje tak tzv. výhodu lidského kapitálu. Tato teorie považuje lidskou složku jako určitou formu bohatství a aktiv, do kterých se vyplatí investovat. (Armstrong, 2007, s. 51)

Gregar (2010, s. 7) konstatuje, že úspěšné a vysoce efektivní firmy si již uvědomují, že největší bohatství spočívá v lidech, které zaměstnávají (viz. graf 1). Díky tomu se personální řízení stává neodmyslitelnou součástí strategického řízení. Řádné personální řízení vede prostřednictvím organizování schopností lidí k efektivnímu dosažení podnikových cílů. Člověk je v moderním podniku, chápaném jako sociální systém, vnímán jako zdroj fyzické, intelektuální a emocionální energie.



Graf 1 Zaměstnanci jako nejcennější zdroj a největší bohatství (Šikýř, 2016, s. 15)

1.1 Nový zaměstnanec

Koubek (2007, s 189) uvádí, že proces přijímání nových zaměstnanců se skládá z řady aktivit, které následují po informování uchazeče o jeho vybrání a akceptování nabídky zaměstnání a končí dnem nástupu zaměstnance do zaměstnání. Mimo jiné Koubek upozorňuje i na možnost dvojího chápání této procedury, chápání v užším a širším pojetí. Užší pojetí zahrnuje procesy spojené s právě započatým pracovním poměrem u nově nastupujících zaměstnanců. Širší pojetí obsahuje nejen aktivity spojené se zaměstnáním nově nastupujícího zaměstnance, ale i procedury spojené s přechodem dosavadního zaměstnance podniku na nové místo v rámci podniku, např. vlivem pracovního růstu.

Pauknerová (2012, s. 214) zdůrazňuje, že bezprostředně po procesu přijetí nového pracovníka, podpisu smlouvy a jiných právních záležitostí, je žádoucí jeho plynulá a řádná aklimatizace v podniku. Manažer si musí být vědom, že úloha procesu začlenění každého nového zaměstnance do pracovního procesu je významná.

Dle Pauknerové (2012, s. 214) může cizí prostředí, nové úkoly a kompetence v kombinaci s neznámými lidmi pro nového pracovníka představovat velkou psychickou zátěž. Existují studie, které dokazují fakt, že pokud není zařazení nového pracovníka na pracovní místo věnovaná dostatečná pozornost, je ve výsledku jeho pracovní nasazení a motivace nižší. Snížení zaměstnaneckých odměn, motivace a výkonu se odrazí i v podnikových výsledcích v podobě ekonomické ztráty.

1.2 Uvedení nového zaměstnance na pracoviště

Kociánová (2010, s 130) uvádí, že by součástí uvedení zaměstnance mělo být doprovodu pracovníkem personálního oddělení na jeho nové pracoviště. Dále ho seznámit s jeho přímým nadřízeným, a to i v případě změny pracovní pozice uvnitř podniku. Nadřízený by se měl ujistit, že nový zaměstnanec zná svá práva a povinnosti spojené s jeho pozicí. Současně by měl zaměstnanci poskytnout širší informace o daném pracovišti a obeznámit ho se zásadami bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

Seznámení s ostatními pracovníky dané organizační jednotky, zvláště pak s jeho nejbližšími kolegy, by mělo probíhat v uvolněné a přívětivé atmosféře. Při této příležitosti by mu, pokud je to nutné, měl být přidělen školitel, který by na zaměstnance po čas jeho adaptace dohlížel a provedl by i případné zaškolení či zacvičení. (Kociánová, 2010, s. 130)

V další fázi by měly být zaměstnanci ukázány sociálně-hygienické prostory podniku, jako jsou toalety, umývárny, šatny, či závodní jídelna. V závěru je zaměstnanec opět zaveden na místo výkonu své práce a je mu předáno i zařízení potřebné pro vykonávání práce (psací stůl, mobilní telefon, stroje, nástroje atd.). V neposlední řadě je vhodné nového zaměstnance podpořit a vyjádřit mu důvěru. (Kociánová, 2010, s. 130)

1.2.1 Cíle uvádění nového zaměstnance do podniku

Armstrong (2007, s. 395) konstatuje, že uvádění nového pracovníka do podniku spočívá v aktivitách, které mu mají napomoci k rychlému a řádnému způsobu adaptace do podniku i na samotnou pracovní pozici.

Cíle uvádění pracovníka do organizace lze shrnout do následujících bodů:

- překonání počáteční nejistoty nového pracovníka z cizího a neznámého prostředí
- rychlé zaujetí pozitivního postoje v mysli zaměstnance a vytvoření kladného vztahu k podniku s cílem jeho stabilizace
- dosažení požadované úrovně pracovního výkonu zaměstnance, a to v co nejkratším časovém intervalu ode dne nástupu do zaměstnání
- eliminovat pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka a zamezit tak vysoké fluktuaci zaměstnanců (Armstrong, 2007, s. 395)

2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCE

Dvořáková a kol. (2004, s. 1) ve Slovníku pojmů k řízení lidských zdrojů uvádějí, že adaptace je „proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám, ale i působení člověka na své prostředí, aby ho přizpůsobil svým potřebám, zájmům a hodnotám. V pracovním vztahu je adaptace proces, při kterém se pracovník vyrovnává s požadavky pracovních úkolů a se začleňováním se do sociálních vztahů organizace.“

V návaznosti na předchozí odstavec je nutno zmínit, že adaptace lidí není vždy jednoduchá, jak se může zdát. Míra adaptability lidí je u každého rozdílná. Schopnost přizpůsobit se prostředí závisí na osobnosti každého jedince a je z určité části ovlivňována i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální jeho potřeby jako např. pocit bezpečí, pocit sounáležitosti, pracovní uspokojení aj. (Kociánová, 2010, s. 130)

Do skupiny faktorů ovlivňující schopnost adaptace patří mimo lidskou osobnost i profesionalita, pracovní zkušenosti a očekávání, v neposlední řadě i na adaptačních podmínkách v organizaci. (Kociánová, 2010, s. 130)

2.1 Rizika nedostatečné adaptace

Kociánová (2010, s. 131) konstatuje, že adaptace je v mnoha organizacích zanedbávána a není jí věnovaná dostatečná pozornost. Zaměstnavatel, resp. manažer pracovníka, často ztratí o nového zaměstnance zájem v momentě nástupu na pracovní místo (vyjma kontrol). Je nutno pamatovat na již zmíněný fakt, že málo motivovaní pracovníci podávají nižší výkony, které se poté zcela jistě odrazí na celkovém výkonu podniku. Náklady na získání a výběr nového pracovníka představují pro podnik nemalou finanční i časovou zátěž.

Dvořáková (2012, s. 162) uvádí, že účelem adaptace je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost. Tento výčet lze interpretovat i do oblasti rizik nedostatečné adaptace.

Rizika nedostatečné adaptace (vlastní zpracování):

- vysoké náklady na fluktuaci zaměstnanců
- vysoké ztráty na produktivitě
- nízká pracovní spokojenost

2.1.1 Fluktuace zaměstnanců a její důsledky

Dle Mayerové a Růžičky (2000, s. 79) adaptace pracovníka úzce souvisí s fluktuací. Fluktuaci definují jako značný pohyb lidí ve společenské struktuře mezi organizací a jiným společenským útvarem. Jádrem fluktuace je odchod zaměstnance z podniku.

Co tedy vede zaměstnance k jejich odchodu z podniku? Příčin může být mnoho. Určitá část je úzce spojená s chodem organizace a její snahou o implementaci technických, ekonomických a organizačních změn. Po zavedení nové technologie je od zaměstnanců vyžadovaná odpovídající odborná způsobilost. V případě, že zaměstnanec tyto požadavky nesplňuje, je buď přeřazen na jiné pracovní místo, nebo je z pracovního poměru propuštěn a jeho místo zaujme kvalifikovanější zaměstnanec. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 79)

Vedle těchto skutečností, kdy je fluktuace způsobená nedostatečnou kvalifikací pracovníka, jeho odchodem do důchodu, či odchodem na mateřskou dovolenou, je další příčinou i nespokojenost zaměstnanců. V neposlední řadě jsou důvodem pro odchod pracovníka konflikty na pracovišti spojené s nadměrným stresem. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 79)

Nežádoucí následky fluktuace podle Mayerové a Růžičky (2000, s. 79):

- narušení plynulého chodu práce, problém v organizaci a řízení
- snížení produktivity práce, vyšší výskyt chyb a zmetků
- zvýšené náklady na výběr a přijímání zaměstnanců
- narušení vztahů v pracovních skupinách
- ztráta mravních hodnot opakovaně fluktuujícími pracovníky

Nutno podotknout, že určitá míra fluktuace je žádoucí a je nutnou součástí „zdravého“ chodu organizace. Optimální míru lze těžko určit, ale Mayerová a Růžička (2000, s. 79) uvádí rozmezí 6-8 %. Dle názoru autorky práce, ale nelze tuto míru generalizovat a záleží na oboru podnikání. To potvrzuje i bývalý vrchní personální ředitel České pojišťovny, a. s., Zdeněk Šimek. V rozhovoru pro Hospodářské noviny IHNED.cz uvedl, že „pro každý business i profesi je optimální (únosná) míra fluktuace různá. Obecně lze říci, že u většiny profesí fluktuace do 20 procent je únosná, pokud neodcházejí klíčoví lidé. Fluktuace na určité pozici může být samozřejmě i prospěšná, nicméně odchod každého zaměstnance z firmy je ztrátou.“ (Hospodářské noviny IHNED.cz, 2007)

2.2 Roviny adaptace

Každý proces adaptace může mít různou formu, obsah i délku v závislosti na míře změny pracovních podmínek. Jedná se o přechod jednoho zaměstnance např. do jiné pracovní skupiny, nebo vstupuje pracovník do zaměstnání poprvé a pracovní podmínky jsou pro něj naprosto nové? To je zásadní otázka, kterou je třeba si položit před započítím každého adaptačního procesu. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 521)

Proces vyrovnávání člověka s novým pracovním prostředím probíhá podle Bedrnové a Nového (2007, s. 519-520) ve dvou rovinách, a to v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace. Tyto roviny se vzájemně prolínají. Jejich úzké provázání a vzájemné ovlivňování se projevuje tak, že míra úspěšnosti adaptačního procesu je závislá na tom, jak je pracovník zvládne obě. Následující podkapitoly se budou věnovat každé z nich.

2.2.1 Pracovní adaptace

V rámci pracovní adaptace se jednotlivec vyrovnává s konkrétními požadavky jeho pracovního umístění. Pracovní adaptace obsahuje i průběžné zvládání změn v požadavcích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází vlivem působení vědeckého a technického pokroku. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 519)

Bariéry v snadné pracovní adaptaci dle Mayerové a Růžičky (2000, s. 74):

- školní odborná příprava neodpovídá požadavkům pracovního zařazení
- návyky a dosavadní zkušenosti z jiného pracoviště či organizace, které nekorespondují se současným pracovním zařazením
- rozpor mezi očekáváním pracovníka a reality vykonávané práce
- rozpor v aspiracích pracovníka s reálnými možnostmi pracovního zařazení

2.2.2 Sociální adaptace

Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 519-520) spočívá proces sociální adaptace v začleňování jedince do pracovní skupiny a do celého společenského systému dané organizace. Sociální adaptace je započata okamžikem jakékoliv změny postavení zaměstnance v pracovní skupině. Mayerová a Růžička (2000, s. 75) mimo jiné upozorňují, že nepříznivý průběh sociální adaptace je pro nového zaměstnance skličující a má negativní vliv na jeho motivaci. Tento problém poté řeší „únikem“ do jiné pracovní skupiny, odkládáním pracovních úkolů, v krajním případě i odchází z organizace.

Bariéry v snadné sociální adaptaci dle Mayerové a Růžičky (2000, s. 75):

- vázanost zaměstnance na jinou pracovní skupinu nebo kolektiv
- názory a postoje jsou v rozporu s normami a tradicí pracovní skupiny
- zdrženlivé či odmítavé chování pracovní skupiny vůči novému zaměstnanci
- konflikty v pracovní skupině a následné rozdělení týmu do několika menších a vzájemně soupeřících skupinek

2.3 Oblasti orientace

Řízení procesu adaptace Koubek (2007, s. 192) označuje pojmem „orientace zaměstnance“. Jelikož je Koubek hlavním zdrojem této kapitoly, bude nadále používán jeho termín.

Orientace pracovníků se podle Koubka (2007, s. 193-194) soustředí na následující oblasti:

- celopodniková orientace
- útvárová orientace
- orientace na konkrétní pracovní místo

2.3.1 Celopodniková orientace

Celopodniková orientace, taktéž nazývána celoorganizační orientací, se soustředí na všeobecné informace předložené všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich pracovní zařazení či obsah jejich práce. Uvádění pracovníků do praxe má napomoci i řada písemných materiálů, tzv. orientační balíčky, vytvořených právě pro účel rychlé a efektivní orientace pracovníka. Klíčový je v tomto směru i zájem a přímé působení vedoucího pracovníka na zaměstnance. Spoléhání se jen na soubor tištěných materiálů, předaných do rukou vystresované a nejisté osoby, nemusí mít žádoucí efekt, který je od procesu orientace vyžadován. (Koubek, 2007, s. 193-194)

Následující přehled položek vhodných k zahrnutí do tištěných materiálů je vybrán ze souboru položek doporučených Koubkem (2007, s. 195-196). Při selekci byl brán zřetel na potřeby diplomové práce a navazující praktickou část.

Obsah tištěných materiálů celopodnikové orientace:

- **přehled informací o organizaci** (tradice, zákazníci organizace, cíle organizace, nabízené výrobky a služby, struktura organizace, hierarchie, informace o vedoucích pracovnících, vztahy organizace s vnějším prostředím, aktuální trendy aj.)
- **informace o odměňování** (tarify a tarifní třídy, odměny za přesčasovou práci, příplatky za směnovou práci, způsob vyplácení mezd a odměn, srážky ze mzdy, slevy na výrobky či služby organizace, náhrady pracovních výdajů aj.)
- **informace týkající se zaměstnaneckých výhod** (zdravotní pojištění, informace o svátcích a délce dovolené, možnost vzdělávání v organizaci, poradenské služby pro zaměstnance, možnost závodního stravování aj.)
- **informace o bezpečnosti práce** (informace o bezpečnostních a zdravotnických zařízeních, bezpečnostní prevence, postup hlášení nebezpečí či úrazů, předpisy týkající se užívání drog a alkoholu na pracovišti aj.)
- **pracovní vztahy a odbory** (informace týkající se přezkoumávání zaměstnaneckých záležitostí, přemísťování a povyšování zaměstnanců, vztahy k nadřízeným, možnosti sdružování pracovníků, disciplinární záležitosti a tresty, komunikační kanály organizace, hygiena na pracovištích aj.)

2.3.2 Útvarová orientace

Útvarová orientace, někdy nazývána orientací skupinovou či týmovou, je mířená na adaptaci v rámci organizační jednotky (skupiny, týmu), do které je pracovník zařazen. Hlavním úkolem této orientace je seznámení zaměstnance s charakteristickými specifiky či odlišnostmi daného útvaru. (Koubek, 2007. s. 194)

Armstrong (2007, s. 398-399) konstatuje, že informace mohou být poskytnuty pracovníkem personálního útvaru, avšak hlavním zdrojem je vedoucí pracovník (vedoucí útvaru, vedoucí skupiny), který zaměstnance uvítá a seznámí s náplní a chodem útvaru. Zainteresovanost vedoucího pracovníka je důležitá i z důvodu vnímání zaměstnance, aby byla zřejmá dostupnost a osobní zájem vedoucího.

Co je cílem útvarové orientace vysvětlují následující řádky. Doporučené informace týkající se obsahu tištěného materiálu pro útvarovou orientaci jsou kvůli podobnosti s orientací na pracovní místo uvedené společně v následující podkapitole.

Cíle útvarové orientace (Armstrong, 2007, s. 399):

- poskytnout pracovníkovi možnost cítit se „jako doma“
- podnítit pracovníkův zájem o práci a organizaci
- poskytnout informace útvarových podmínkách a zvyklostech
- sdělit pracovníkovi normy pracovního výkonu, odpovídající chování a očekávání spojené s jeho pracovním zařazením
- sdělení týkající se možnosti vzdělávání a podnikového postupu

2.3.3 Orientace na konkrétní pracovní místo

Podle Koubka (2007, s 194) je orientace na pracovní místo pro každou pracovní pozici rozdílná. Její náplň tvoří seznámení a adaptování se na detaily a zvláštnosti daného místa. Některé literární zdroje tuto orientaci neuvádí a její obsahová náplň je tak zahrnuta do útvarové orientace. Proto, jak již bylo uvedeno, následující obsah doporučených položek pro tištěné materiály je pro orientaci útvarovou a orientaci na konkrétní pracovní místo společný.

Obsah materiálů zaměřených na útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo podle Koubka (2007, s. 197-198):

- **informace o útvaru a organizační jednotce** (cíle a priority, vykonávaná činnost, vztah k ostatním útvarům, vztahy mezi jednotlivými pracovními pozicemi aj.)
- **pracovní povinnosti a zodpovědnost** (detailní popis pracovní činnosti, očekávané výsledky, význam konkrétního pracovního místa ve vztahu k ostatním, normy pracovního výkonu, denní pracovní doba, mimořádné povinnosti aj.)
- **útvarová pravidla a omezení** (bezpečnostní předpisy, hlášení nehod, kontrola a omezování škod, hygiena na pracovišti, přestávky v práci, vyřizování soukromých telefonátů a jiných soukromých záležitostí aj.)
- **průvodce útwarem** (umístění šaten a toalet, umístění požárních hlásičů a hasicích přístrojů, úseky jednotlivých vedoucích pracovníků aj.)
- představení pracovníků útvaru

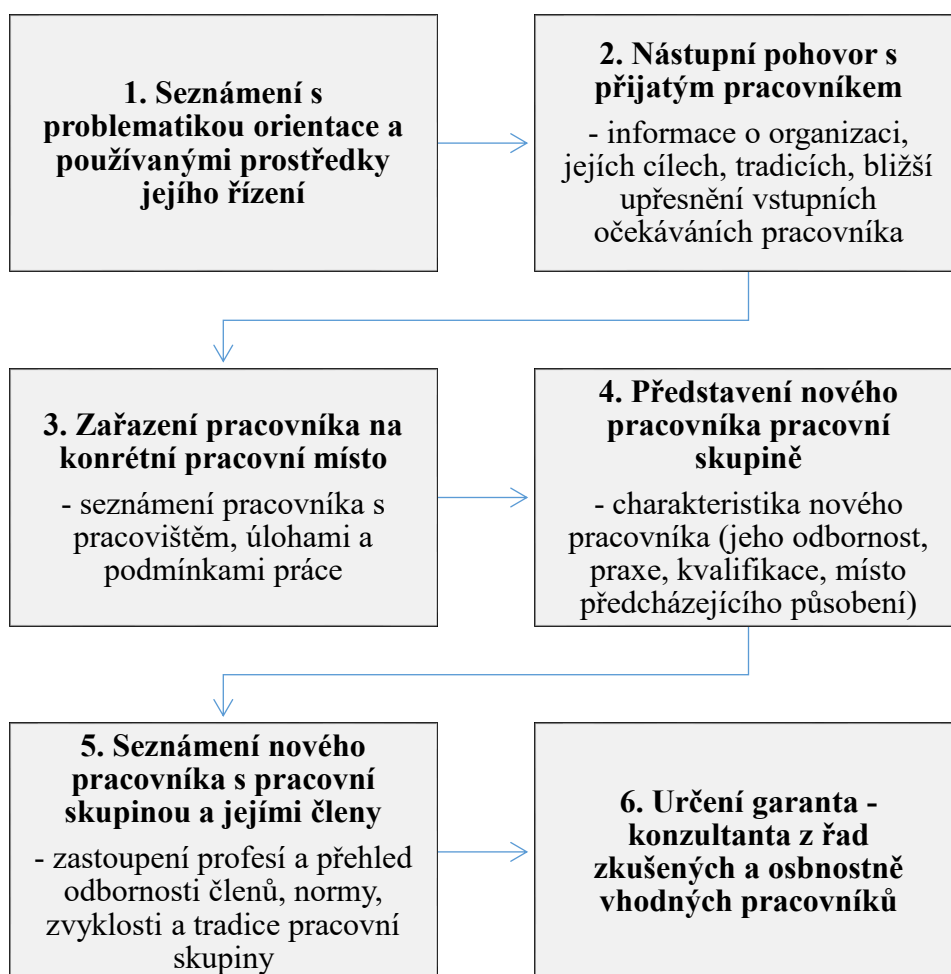
2.4 Nový zaměstnanec jako objekt orientace

Objektem orientace je každý nový zaměstnanec podniku. Pod souslovím „nový zaměstnanec“ si lze představit osobu, která přišla tzv. zvenku. Buď v podniku nikdy zaměstnána nebyla, či dokonce nebyla zaměstnána nikdy a jedná se o její první pracovní

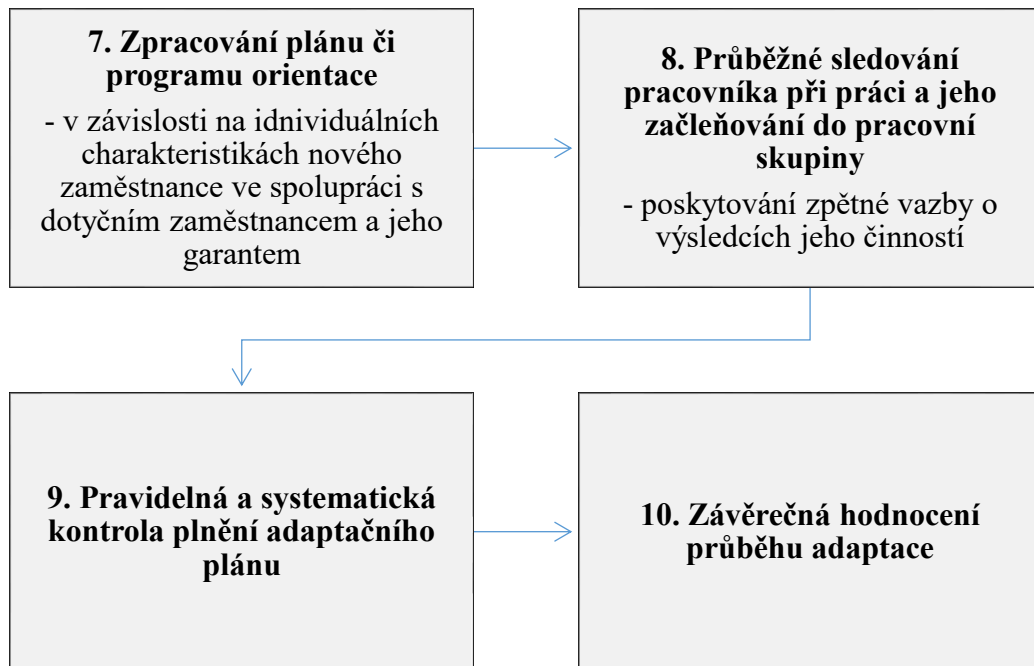
poměr. Vliv manažera, který má zaměstnancovu aklimatizaci na starosti, je v tomto případě velmi výrazný. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 521-522)

Pracovníka, který se vrací na svou původní pozici po delším čase lze také nazvat novým zaměstnancem. Jedná se především o osoby po dlouhé nemoci, po delším působení v zahraničí, či po mateřské dovolené. Zde je nutná citlivá readaptace s cílem znovunabytí profesního sebevědomí a zvýšení zájmu o pozici. Dalšími skupinami podléhající adaptačnímu procesu jsou lidé, kteří mění pracovní zařazení v rámci podniku. Změna je vyvolána pracovním růstem, tzv. povýšením na vyšší funkci, změnou oddělení apod. V neposlední řadě podstupují adaptační proces i pracovní skupiny, které podléhají inovačním změnám. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 522-533)

V následujících diagramech je znázorněn postup manažera při orientaci nového zaměstnance. Jsou zde popsány doporučené kroky a úkoly, doplněné o jejich krátký popis.



Obrázek 1 Postup manažera při orientaci nového pracovníka, 1. část (Bedrnová a Nový, 2007, s. 524)



Obrázek 2 Postup manažera při orientaci nového pracovníka, 2. část (Bedrnová a Nový, 2007, s. 525)

2.5 Adaptační program

Co je to adaptační program a k čemu slouží? Jednotná definice neexistuje, každý autor jej formuluje jinak. Například podle Kociánové (2010, s. 133) je adaptační program „soubor formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v praxi“. Šikýř (2016, s. 115) jej zas definuje jako prostředek pomocí něž je zabezpečeno plynulé předání informací, odborné zapracování na pracovní pozici a společenské začlenění nového zaměstnance do organizace.

Účinnost vlivu manažera při usměrňování orientace pracovníků do velké míry podléhá působení nástrojů orientace a její úrovni. Z tohoto úhlu pohledu jsou pokrokové právě ty organizace, v nichž jsou realizovány tzv. dílčí adaptační programy. Dílčí adaptační program je souhrn kroků, které ovlivňují adaptaci určité skupiny zaměstnanců a zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů. Tyto plány mohou mít různou podobu, např. ve formě jednoduchého záznamu, nebo ve formě detailního rozpisu programu včetně termínovaných úkolů. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 523-524)

Bedrnová a Nový (2007, s. 523) dále uvádějí, že při tvoření adaptačního plánu pro nové pracovníky je potřeba zohlednit tyto aspekty:

- složitost a náročnost pracovní činnosti vykonávanou zaměstnancem
- charakter vykonávané práce, který má vliv i na délku a formu adaptačního plánu
- je nutné vycházet z úrovně dosaženého vzdělání pracovníka
- zhodnocení délky praxe zaměstnance
- respektovat individuální odlišnosti pracovníka
- přizpůsobit obsah adaptačního programu zjištěným odlišnostem
- do určité míry vyhovět přáním a představám zaměstnance

Dvořáková (2012, s. 164) pokračuje, že výsledkem adaptačního procesu je adaptovanost pracovníka, kterou definují odvedené výsledky práce z pohledu kvantifikovaných a slovně hodnocených kritérií. Velké významnosti dosahuje i zmiňované začlenění do sociálních vztahů, jak často nový pracovník komunikoval se spolupracovníky a jak aktivně přistupoval ke společné práci se svými kolegy.

2.5.1 Firemní kultura

Urban (2014, s. 11-13) zmiňuje, že definice pojmu firemní kultury se navzájem liší v závislosti na širší okruhu pojímaných firemních projevů. Obecně ji lze vymezit z užšího a širšího hlediska. Užší pojetí chápe kulturu převážně jako soubor vnějších projevů firmy (materiální vybavení prostor, styl firemních dokumentů, užívání loga a sloganu aj.). Širší pojetí je chápáno jako charakteristický způsob chování osob na pracovišti, které zahrnuje i způsoby jakým firma jedná se zákazníky, dodavateli, partnery a veřejností. Z toho plyne, že podstatnou část širšího pojetí tvoří mezilidské vztahy na pracovišti, dále vztah veřejnosti k firmě i vztah firmy k veřejnosti. Firemní kultura tak může být definována jako soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot či norem, a to pracovních i sociálních.

Dvořáková (2012, s. 162) zmiňuje, že trendem posledních let je kladení většího důrazu na firemní kulturu. Adaptační program by tedy měl vysvětlovat firemní hodnoty a normy s úmyslem vytvoření vysoké zaměstnanecké zainteresovanosti a silné motivace na účasti plnění cílů společnosti.

Jak tedy zajistit co nejvyšší zaměstnaneckou identifikaci s podnikem, jeho silnou motivaci a vysokou míru zainteresovanosti? Odpověď představuje následující soubor výčtu činností a nástrojů, které Armstrong považuje v této otázce za zásadní.

Nástroje a mechanismy vedoucí k posílení firemní kultury (Armstrong, 2007, s. 266):

- čemu věnují vedoucí pozornost, míra kontroly
- reakce vedoucích na krizové situace a kritické případy
- uvážená role vedoucích jako vzor hodný k následování
- způsob rozdělování odměn
- soustavné zdůrazňování existujících hodnot
- používání souboru hodnot jako bodů pro individuální ohodnocení pracovníka
- zajištění informování každého nového pracovníka se seznamem firemních hodnot
- rozvinutí počátečního vzdělávání na další vzdělávání tvořící součást programu soustavného rozvoje nového zaměstnance

2.6 Časový plán adaptace

Pro nového zaměstnance je celý proces nástupu do nového zaměstnání velice náročný, a proto ho nelze zahrnout všemi důležitými informacemi během jediného dne, či jediného rozhovoru. Informace by mu měly být předávány postupně s ohledem na jejich prioritu a na osobnost nového zaměstnance. (Koubek, 2008, s. 199)

Orientaci čili adaptaci nelze provést v rámci jednorázového školení, ale měla by být rozložena do delšího časového období. Celý proces může trvat v rozmezí několika dní až týdnů, v závislosti na přidělenou pracovní pozici a náročnost požadovaného pracovního výkonu. V každém případě musí být orientace dobře naplánovaná a prováděna pomocí vhodných metod. (Koubek, 2008, s. 199)

Příklad časového plánu procesu orientace podle Koubka (2008, s. 199-200):

1. Předání vybraných tištěných materiálů může proběhnout bezprostředně po oznámení pracovníkovi o jeho přijetí, a ještě před podepsáním smlouvy.
2. Při příležitosti podepsání smlouvy jsou novému pracovníkovi zprostředkovány další informace, ať už ústní nebo písemnou formou, a to jak od personálního, tak od bezprostředního nadřízeného.

3. V období mezi podepsáním smlouvy a dnem nástupu zaměstnance do práce je vhodné udržování kontaktu ze strany přímého nadřízeného, popř. nabídnutí pomocné ruky při řešení některých problémů (např. s ubytováním).
4. V den nástupu do zaměstnání nový pracovník absolvuje všechny procedury spojené s formálními a dalšími právními záležitostmi v souvislosti s jeho přijetím. V rámci prvního dne je proveden po organizaci a je představen svým spolupracovníkům. Začíná plnit první pracovní úkoly.
5. V prvním týdnu absolvuje nový pracovník několik osobních pohovorů s nadřízeným a kolegy, seznamuje se s podnikovou hierarchií, na koho se v případě potřeby obrátit a zařazuje se do pracovní skupiny.
6. V průběhu druhého týdne, již začíná plnit všechny běžné povinnosti spojené s jeho pracovním zařazením. Alespoň jedno setkání s nadřízeným je věnováno případným problémům jeho adaptace.
7. Během třetího a čtvrtého týdne může zaměstnanec absolvovat krátká školení týkající se např. norem chování v podniku, zaměstnaneckých výhod apod. Opět je alespoň jedno setkání s nadřízeným věnováno průběhu adaptace a řešení problémů.
8. Od druhého do pátého měsíce jsou mu již ukládány všechny úkoly pracovního místa. Jednou za dva týdny se setkává s bezprostředním nadřízeným za účelem hodnocení jeho orientace a řešení jejich problémů.
9. Během šestého měsíce zaměstnání proces orientace nového pracovníka končí, hodnotí se jeho pracovní výkon a úroveň adaptovanosti. Jsou projednávány další možnosti jeho osobního a sociálního rozvoje.

Tento časový plán lze samozřejmě modifikovat podle charakteru práce v organizaci, v útvaru i na pracovním místě. Existují i organizace, ve kterých po šestiměsíční době adaptace následuje další období, v nichž je pracovník dále vzděláván a přizpůsobován požadavkům pracovního místa. Toto období může trvat i celý rok a týká se především vrcholových manažerů a specialistů na určité podnikové procesy. (Koubek, 2008, s. 200)

2.7 Kontrola a hodnocení adaptace

Urban (2010, s. 67-68) informuje, že noví a nezkušení zaměstnanci potřebují kontrolu mnohem častěji než zaměstnanci stálí, a to hlavně kvůli prevenci výskytu chyb a odstranění případných nedostatků. Zanedbávání kontrol často plyne z obav, že ji pracovníci budou chápat jako projev nedůvěry a dojde ke snížení jejich sebevědomí. Pravda je, ale jiná. Kontrolu zaměstnanci často vyžadují a slouží tak jako nástroj podpory a odborného rozvoje. Součástí adaptačního programu tedy musí i být kontroly.

System kontrol se skládá z plánovaných osobních schůzek pracovníka a subjekty adaptace (mentor, přímý nadřízený, personalista), nebo je distribuován dotazník s cílem zjištění problematických oblastí orientace. Efektivnější formou je však osobní rozhovor pracovníka s nadřízeným, protože nadřízený má možnost přímo ovlivnit pracovní a sociální záležitosti na pracovišti. (Dvořáková, 2012, s. 163)

Subjekty řízené kontroly adaptace a jejich role (Dvořáková, 2012, s. 163):

- Mentor a přímý nadřízený sledují výsledky práce nového zaměstnance a jeho začlenění do pracovní skupiny. K tomu mu poskytují i zpětnou vazbu o úspěšnosti jeho adaptace.
- Mentor a personalista kontrolují proces adaptace a v případě realizace adaptačního plánu, sledují i jeho průběh.
- Mentor a personalista nebo přímý nadřízený a personalista zpracují závěrečné hodnocení průběhu adaptace zaměstnance a úroveň jeho adaptovanosti.
- Vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený zhodnotí míru uplatnění zaměstnance a ve spolupráci s personalistou plánují další rozvoj jeho kariéry.

Koubek (2008, s. 200) udává, že součástí adaptace je i soustavné hodnocení zaměstnance. Hodnotí se schopnost vyrovnání se s jednotlivými problémy i narůstajícími pracovními úkoly spojené s jeho pracovním umístěním, dále pak přístup k práci a výkonu práce. V neposlední řadě je také hodnocena jeho angažovanost k vytváření sociálních vztahů na pracovišti. Dvořáková (2012, s. 164) dále doplňuje, že závěrečné hodnocení nového zaměstnance je možné doplnit o vyjádření hodnoceného, jak vidí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Hodnocení úrovně adaptovanosti odráží míru spokojenosti pracovníka s prací, o jeho začlenění do skupiny a systémů organizace. Personálnímu útvaru jsou tak zprostředkovány informace použitelné k následnému zlepšování adaptačního programu.

3 DOTAZOVÁNÍ

Podle Foreta a Stávkové (2003, s. 32) je dotazování jeden z nejrozšířenějších postupů marketingového výzkumu, který se uskutečňuje pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a kontaktu s nositelem informací (dotazovaným, respondentem).

Metoda dotazování získává informace kladením záměrně cílených otázek a umožňuje tak získat důležité informace o respondentovi jako jsou názory, zájmy, postoje, preference aj. Tato techniku lze použít při zkoumání jakýchkoliv souborů, např. podniků různých odvětví, zájmových skupin obyvatelstva, všech sociálních vrstev a další. (Malý, 2008, 54-55)

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 175) dále doplňují, že lze dotazování rozdělit podle způsobu kontaktu respondenta na:

- osobní dotazování (face to face dotazování)
- telefonické dotazování
- online dotazování
- písemné dotazování

Výběr vhodného způsobu dotazování závisí na charakteru a rozsahu zjišťovaných dat, skupině dotazovaných, časových a finančních limitech a v neposlední řadě i kvalifikací tazatele. Při aplikaci metody dotazování se jednotlivé typy navzájem doplňují. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 175)

Následující tabulka porovnává jednotlivé možnosti dotazování. Jsou zde hodnoceny aspekty jako výše nákladů, náročnost na organizaci, návratnost odpovědí, míra kontaktu s respondentem a v neposlední řadě také rychlost provedení samotného dotazování. Všechna hlediska, vyjma míry kontaktu s respondentem, jsou postupně hodnoceny na stanovené stupnici nízká-střední-středně vysoká-vysoká-velmi vysoká. Kontakt s respondentem je klasifikován na stupnici žádný-nepříliš úzký-úzký.

Tabulka 1 Srovnání jednotlivých technik dotazníkového šetření (Malý, 2008, s. 65)

	Osobní	Telefonické	Online	Písemné
Výše nákladů	Vysoká	Střední	Nízká	Nízká
Náročnost na organizaci	Vysoká	V závislosti na počtu rozhovorů	Nízká	Nízká
Návratnost odpovědí	Vysoká	Velmi vysoká	Vysoká	Nízká
Kontakt s respondentem	Úzký	Nepříliš úzký	Nepříliš úzký	Žádný
Rychlost provedení	Střední	Vysoká	Středně vysoká	Střední

Foret a Stávková (2003, s. 33) konstatují, že při tvorbě dotazníků je důležité věnovat pozornost jeho správnému složení. Špatné sestavení dotazníku může zpochybnit získané informace a ovlivnit jeho vypovídací schopnost.

Podle Foreta a Stávkové (2003, s. 33) lze požadavky k sestavení správného dotazníku, užitého při písemném dotazování, rozdělit do následujících oblastí patří:

- celkový dojem
- formulace otázek
- typologie otázek
- manipulace s dotazníkem

3.1 Celkový dojem

Dle Foreta a Stávkové (2003, s. 34) musí dotazník již na první pohled upoutat respondentovu pozornost, zejména svojí grafickou úpravou. Jde o kombinaci formátu dotazníku, úpravy první strany, barvy a kvality papíru. Celkový dojem z dotazníku může ovlivnit rozhodnutí respondenta, zda bude věnovat svůj čas a námahu zodpovězení položených otázek.

Bradley (2013, s. 194) deklaruje, že první strana by měla obsahovat úvodní text, zvláště pak u dotazníků, které respondenti vyplňují sami. Účelem úvodního textu je seznámení respondenta s cílem dotazníku a vysvětlit smysl poskytnutých informací. Úvodní text by v neposlední řadě měl dotazovaného namotivovat k jeho vyplnění.

Dalším podstatným faktorem ovlivňující celkový dojem je logický sled otázek v dotazníku. Na začátek jsou umístěny úvodní otázky, které musí být zajímavé a snadné. Následují otázky filtrační, jež zajišťují odpovědění otázek cílovou skupinou respondentů. Ve středu dotazníku jsou umístěny věcné otázky, které se týkají podstaty zkoumaného problému a výzkumného cíle. Zahřívací otázky jsou obecného charakteru a mají respondentu pomoci s vybavováním si z paměti, následovány specifickými otázkami. S blížícím se koncem dotazníku by se měla snižovat náročnost jednotlivých otázek, a to z důvodu snižujícímu se soustředění respondenta. Na závěr jsou umístěny identifikační otázky sloužící ke zjištění základních charakteristik dotazovaného a poděkování respondentovi za jeho čas a úsilí věnované zodpovězení otázek. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 207-208)

3.2 Formulace otázek

Foret a Stávková (2003, s. 34) kladou důraz na hlavní zásady otázek obsažených v dotazníku. Otázky by měly být jednoznačné, srozumitelné a validní. Slovem validní jsou myšleny takové otázky, které jsou potřeba k dosažení výzkumného cíle. Dále pak vyzdvihují fakt, že čím konkrétněji je otázka položena, tím konkrétnější odpověď je od respondenta získána.

Zásady pro formulaci otázek (Malý, 2008, s. 66-67):

- užití jednoduchého jazyka
- použití známého slovníku
- jasné a konkrétní otázky
- jednoznačnost používaných výrazů
- vyloučení otázek obsahující více témat, tzv. zdvojené otázky
- odstranění sugestivních otázek
- vyloučení zavádějících otázek
- eliminace nepříjemných osobních dotazů
- vyloučit odhady dotazovaného

3.3 Typologie otázek

Foret a Stávková (2003, s. 35-36) popisují dvě základní charakteristiky otázek, a to otevřené a uzavřené. **Otevřené otázky** nenabízejí respondentovi žádnou variantu odpovědi. Respondent odpovídá svobodně, podle svého uvážení a vlastními slovy. Mezi výhody patří svoboda odpovědi, a naopak nevýhodu představuje složitost jejich zpracování.

Uzavřené otázky nabízejí dotazovanému soubor možných odpovědí, ze kterých si respondent musí alespoň jednu vybrat. Výhodou je jednoduchost a rychlost vyhodnocování, nevýhodou pak nucení respondenta vybrat odpověď, která ne vždy může plně korespondovat s jeho názorem. Představené odpovědi pak dále mohou působit sugestivně a mohou vést ke komfortní odpovědi respondenta. (Foret a Stávková, 2003, s. 37)

3.4 Manipulace s dotazníkem

Dotazníky lze distribuovat i osobně či poštou. První varianta dosahuje větší návratnosti, druhá poskytuje dotazovanému vyšší anonymitu. V případě vrácení dotazníku poštou je respondent nucen obětovat více času i nákladů než případě osobního navrácení. Míra návratnosti při rozesílání poštou se pohybuje v rozmezí 5 % – 20 %, záleží však na správném definování výzkumného vzorku. (Foret a Stávková, 2003, s. 42)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Tato diplomová práce se zabývá adaptací nově nastupujících zaměstnanců ve firmě, která patří k předním projektovým a inženýrsko-dodavatelským firmám v České republice. Jedná se o CENTROPROJEKT GROUP, a. s. se sídlem ve Zlíně. (Centroprojekt, 2017)

4.1 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1925, kdy vzniklo projektové oddělení firmy Baťa, němž má kořeny i CENTRORPOJEKT GROUP. V předválečném období firma vybudovala řadu výrobních a obytných staveb např. ve Zlíně, Třebíči, Borovu (bývalá Jugoslávie), Tilbury (Anglie) či v Batanageru (Indie). (Centroprojekt, 2017)

Po druhé světové válce je firma Baťa znárodněna a přejmenována na Svit. Veškeré úsilí je v tomto období věnováno obnově města. Byl postaveny obytné domy ve východní části města, Kolektivní dům nebo tak Zimní lázně. S rozvojem celostátních investičních programů se projektové oddělení odděluje od Svitů a vzniká tak samostatná organizace Projekční závody lehkého průmyslu, n. p. Gottwaldov. Později je přejmenována na Státní ústav pro projektování závodů lehkého průmyslu. (Centroprojekt, 2017)



*Obrázek 4 Kolektivní dům
(Centroprojekt, 2017)*



*Obrázek 3 Třítážové obytné domy (Centroprojekt,
2017)*

Po roce 1958 dochází ke sloučení Státního projektového ústavu pro projektování dřevařského průmyslu v Praze a vzniká tak první název obsahující slovo Centroprojekt, a to Státní ústav pro projektování závodů spotřebního průmyslu Centroprojekt Gottwaldov. Na konci 60. let centroprojekt upevňuje svou pozici v oblasti projektování průmyslových závodů, speciálně pak pro kožedělný a oděvní průmysl. (Centroprojekt, 2017)

Druhá polovina 20. století je kvůli zvyšujícímu se tlaku na snižování zastavěných ploch ve znamení výstavby několikapodlažních průmyslových a občanských staveb. Po sametové revoluci v roce 1989 dochází k výraznému útlumu výstavby investičních staveb, zejména velkých průmyslových celků. Centroprojekt je tak nucen rozšířit činnosti o projekty modernizace a rekonstrukce. Roste objem zakázek v oblasti výstavby bytových a administrativních objektů, hypermarketů a dalších. Rozvíjí spolupráci se zahraničními investory v ČR a dochází k několika drobným změnám v názvu firmy. Současný název firma získává v roce 2014 přechodem na holdingovou strukturu. (Centroprojekt, 2017)

4.2 Společnost v současnosti

Společnost se na trhu působí více než devadesát let a na základě získaných odborných zkušeností nabízí realizaci investičních záměrů formou tzv. na klíč. Společnost je tedy schopna, prostřednictvím řady zaměstnaných odborníků, poskytnout zadavateli plnou péči od zpracování projektové dokumentace přes zajištění všech inženýrských činností až po realizaci stavby a jejího uvedení do provozu. Komplexnost nabízených činností, tak má za účinek zvýšení optimalizace investičního záměru, zaručuje odpovídající čerpání finančních zdrojů investora a dosažení adekvátních provozních nákladů. (Centroprojekt, 2017)

V současnosti firma nabízí realizaci staveb napříč několika odvětvími jako jsou občanské stavby, aquaparky a bazény, dopravní a inženýrské stavby. Dále se věnuje projektově i investičně náročnějším projektům např. energetickým stavbám, průmyslovým stavbám a v neposlední řadě i vodohospodářským stavbám. (Centroprojekt, 2017)

Konec roku 2016 byl ve znamení odkupu 70% podílu společnosti holdingem Agrofert, který s Centroprojektem měl již v minulosti pozitivní zkušenost a po čase začal vyjednávat o odkupu části podílu. „Trvalo to asi půl roku. Pro Centroprojekt to znamená finanční stabilitu, možnost získání větších zakázek i rozšíření aktivit do oblasti chemie a potravinářství,“ uvedl místopředseda představenstva holdingu Petr Cingr. (Libiger, 2016)

Poslední roky nebyly pro společnost příznivé, tržby se v roce 2016 propadly z 205 mil. na hodnotu 174 mil. a výsledek hospodaření vykazoval ztrátu 29 mil., přitom v roce 2015 měla společnost 2 mil. zisk. Tento pokles je zdůvodňován vleklou recesí v oboru. Po odkupu Agrofertem a uzavření nových zakázek se společnostmi uvnitř holdingu je představenstvem holdingu očekáváno zlepšení výsledků. Zakázky bude společnost nadále přijímat i od externích zadavatelů. V současné době je zde zaměstnáno 116 zaměstnanců. (Libiger, 2016)

4.3 Divize společnosti

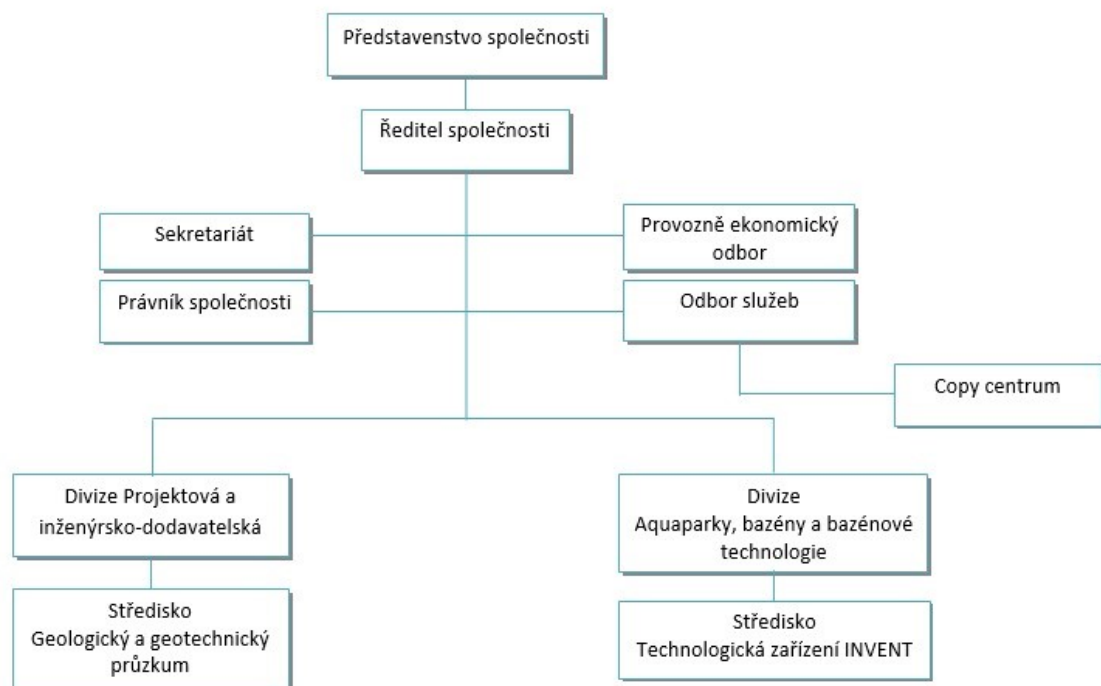
Divize představují ekonomicky, výkonně a rozvojově samostatné útvary společnosti. Všechny její činnosti korespondují s předmětem podnikání a jsou v souladu s podnikovými cíli. Každá divize je řízena ředitelem divize, v případě jeho nepřítomnosti je pak řídicím orgánem jeho zástupce. Každá divize disponuje vlastním organizačním členěním podle odborností na specializovaná střediska, odborná oddělení a pracovní skupiny. (interní zdroj)

V případě realizace zadaných projektů je organizační struktura doplněna o krátkodobé pracovní týmy (mohou být složeny z pracovníků napříč divizemi), které řídí hlavní inženýr projektu nebo manažer inženýrské činnosti. Každý řídicí pracovník jednotlivého týmu musí být do své funkce jmenován ředitelem divize, která zakázku zajišťuje. V případě spolupráce s externími společnostmi nesmí být porušena zásada zachování hledisek hospodárnosti a ostatních zájmů a potřeb společnosti. (interní zdroj)

Divize společnosti CENTROPROJEKT GROUP, a. s. (interní zdroj):

- **Divize projektová a inženýrsko-dodavatelská** – Na konci roku 2016 došlo ke sloučení dvou divizí, a to divize pro občanské, průmyslové a energetické stavby s divizí pro vodohospodářské a inženýrské stavby. Jak název napovídá, hlavními činnostmi této divize je projektová a inženýrsko-dodavatelská činnost pro všechny výše uvedené druhy staveb. Součástí divize je specializované středisko geologického a geotechnického průzkumu a činnost správce stavby.
- **Divize aquaparky, bazény a bazénové technologie** – Hlavní činností této divize je projektová, poradenská a dodavatelská činnost v oblasti bazénových technologií včetně zajištění následného servisu. Součástí divize je specializované středisko Technologických zařízení INVENT.

Následující schéma graficky znázorňuje hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými orgány a divizemi společnosti. Zjednodušuje tak orientaci v organizačních jednotkách a napomáhá ke správnému pochopení jednotlivých podnikových činností.



Obrázek 5 Organizační schéma společnosti (interní zdroj)

4.4 Firemní kultura

Firemní kultura společnosti je definována řádem o firemní identitě. Hlavními důvody jeho vytvoření bylo zvyšování kvality soužití a spolupráce zaměstnanců, vymezení pravidel pro jednotné firemní vystupování a konkurence schopnosti. Všechny níže uvedené informace jsou získány z interních zdrojů.

4.4.1 Firemní design

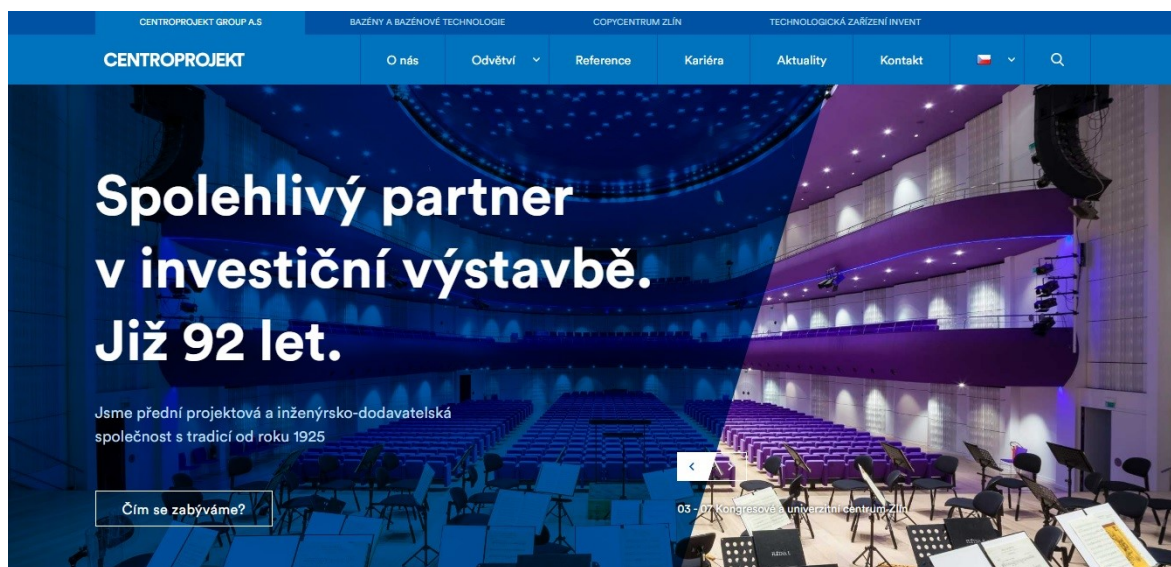
Způsob, jakým se organizace prezentuje uvnitř a navenek spočívá v grafickém manuálu logotypu, webových stránkách a sloganu. Grafickou podobu jednotlivých částí vizuálního stylu je určena právě v grafickém manuálu logotypu.

Složkami **grafického manuálu logotypu** je písmo společnosti a logo společnosti, které má dvě podoby. První je logo s modrým písmem na bílém podkladu, druhá s bílým písmem na modrém podkladu. Hlavním písmem je typ písma Calibri, v případě nemožnosti použití tohoto typu, je jako zastupující určeno písmo Arial. Grafický logotyp se v praxi užívá na razítkách, vizitkách, dopisních obálkách, hlavičkovém papíru, titulním štítku a titulním listu dokumentace a při zakončení emailové komunikace.



Obrázek 6 Logo společnosti (interní zdroj)

Společnost považuje **webovou prezentaci** za jeden z nejdůležitějších prvků propagace. V současnosti má Centroprojekt registrováno více domén, ale hlavní je www.centroprojekt.cz. Prostřednictvím těchto stránek společnost informuje veřejnost a obchodní partnery o své činnosti, historii, zveřejňuje aktuality a novinky. Jsou zde umístěny již realizované projekty doplněné o jejich stručný popis a fotografie. V současnosti se užívá **slogan** „Projektová, inženýrská a dodavatelská činnosti v investiční výstavbě“.



Obrázek 7 Webové stránky společnosti (Centroprojekt, 2017)

4.4.2 Firemní kultura

Firemní kultura vychází z dlouholeté tradice a je založena na podpoře neformálních vztahů na pracovišti a postavena na týmové spolupráci. Vychází z hodnot stanovených v podnikové filozofii a zahrnuje strategii, cíle a žebříček firemních hodnot. V neposlední řadě je zde upravena problematika oblékání zaměstnanců.

Základní strategií je v nadcházejícím období pokračovat v postupném prohlubování specializace jednotlivých útvarů s vysokým zřetelem na investiční aktivity v oblasti energetiky. Mezi **hlavní cíle** patří získání většího počtu zakázek v oblasti dodavatelské činnosti pro energetiku, stabilizace stávajících projektových a inženýrských kapacit. Dále je kladen velkého důraz na zvyšování odborné úrovně pracovníků a rozvíjení profesionálního systému práce s lidskými zdroji.

Část determinující **oblékání zaměstnanců** udává, že čím vyšší pozici zaměstnanec ve firmě zastává, tím formálněji se obléká. Od zaměstnanců se očekává, aby chodili do práce upraveni a dbali o svůj zevnějšek. Je vyžadováno, aby chodili působili seriózně a aby v průběhu jednání jejich vizáž neodpuzovala a nebyla příliš vyzývavá. Výjimku tvoří pracovníci, kteří vykonávají svou práci v terénu, tedy mimo sídlo společnosti.

4.4.3 Firemní komunikace

Firemní komunikace upravuje pravidla pro telefonování (představení do telefonu), způsob komunikace s veřejností (tiskové zprávy) a komunikace uvnitř společnosti (firemní zpravodaj). Poslední část je věnována komunikaci se zákazníkem či obchodním partnerem. Upozorňuje na nevhodnost přijímání telefonních hovorů.

4.5 Zaměstnanci společnosti

V současnosti Centroprojekt zaměstnává 111 pracovníků. Zaměstnanci Centroprojektu jsou středoškolsky, nebo vysokoškolsky vzdělání lidé, a to v oborech technického zařízení budov, vodní hospodářství a vodní stavby, stavebnictví nebo jiného stavebního směru. Na tyto zaměstnance je zaměřená i tato diplomová práce. Výjimku tvoří zaměstnanci sekretariátu, provozně ekonomického odboru, odboru služeb a právník společnosti, u kterých se očekává vzdělání ekonomického, resp. právního směru.

Od zaměstnanců, na které se práce zaměřuje, se vyžadují zkušenosti s prací v programu AutoCad, Microsoft Office, řidičský průkaz skupiny B a jsou součástí kritérií při výběru nových zaměstnanců. Další znalosti a dovednosti se liší v závislosti na pozici, např. znalost práce v programu CADKON, schopnost prezentovat a obhájit navržené řešení, znalost anglického jazyka, komunikační a organizační dovednosti apod.

Praxe nově nastupujících zaměstnanců je různorodá. V závislosti na nabízené pozici jsou přijímáni pracovníci s déle než desetiletou praxí v oboru, ale i čerství absolventi. Nejvíce absolventů je přijímáno z vysokých škol Vysokého učení technického v Brně, či Vysoké školy Báňské v Ostravě.

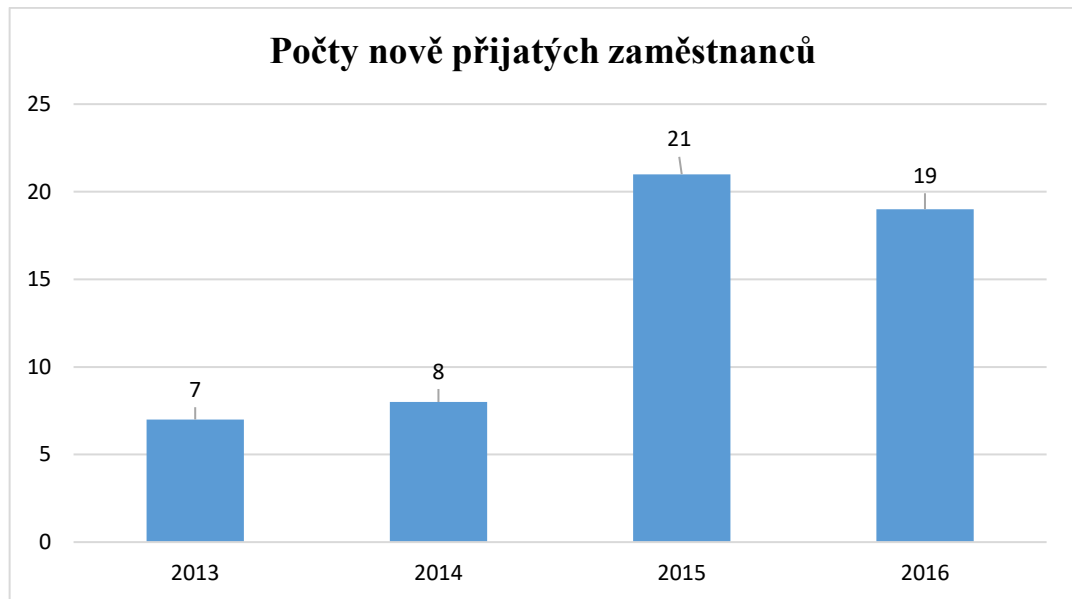
Základní rozdělení pracovních pozic:

- asistent (absolvent bez praxe)
- junior pracovník (samostatný pracovník s potřebnými znalostmi, praxe 2-5 let)
- senior pracovník (samostatný pracovník s potřebnými znalostmi, praxe 5 a více let)
- vedoucí pracovník (samostatný pracovník s potřebnými znalostmi, schopnostmi a praxí k vedení týmu, projektu, skupiny či odboru)
- ostatní (samostatný pracovník s potřebným vzděláním a znalostmi)

V souvislosti s tématem této práce je do praktické části zahrnuta i kapitola o vývoji celkového počtu zaměstnanců a počtu zaměstnanců nově přijatých. Všechny následující údaje jsou získány z interních zdrojů, ať už z podnikových směrnic a norem, či z rozhovoru se zaměstnanci personálního oddělení společnosti.

4.5.1 Nově přijatí zaměstnanci

Následující graf znázorňuje počty nově přijatých zaměstnanců za poslední čtyři roky. Po celosvětové ekonomické krizi docházelo k zotavování trhu a k výraznějšímu přijímání nových pracovníků dochází v roce 2013, kdy jich přibylo sedm. Následující rok bylo přijato osm zaměstnanců a rok 2015 byl ve znamení obrovského nárůstu. Celkem začalo pro Centropjekt pracovat 21 nových zaměstnanců. O rok později došlo k mírnému poklesu na celkový počet 19 nových zaměstnanců.

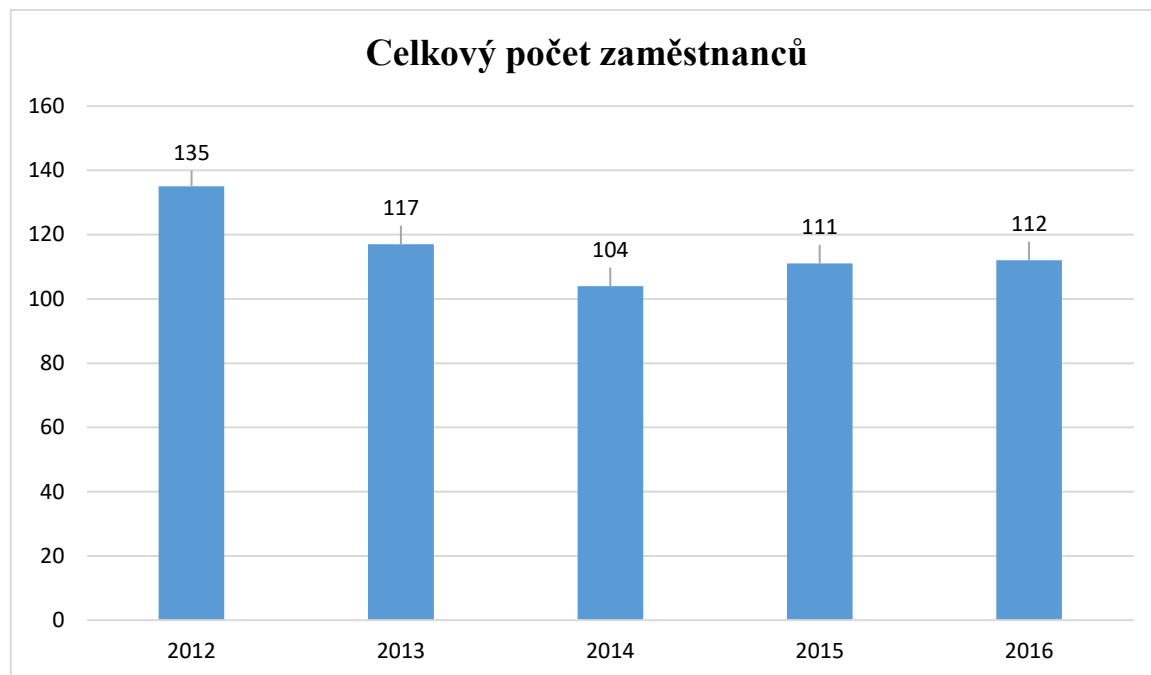


Graf 2 Počet nově přijatých zaměstnanců v letech 2013-2016 (vlastní zpracování)

Kvůli vypovídací hodnotě, nebyla do grafu zahrnuta data o počtu nově přijatých zaměstnanců za rok 2017. Nicméně ke dni 16. března 2017 byly do pracovního poměru přijati celkem čtyři pracovníci.

4.5.2 Celkový počet zaměstnanců

Graf 3 zobrazuje celkové počty zaměstnanců v Centropjektu. Graf zobrazuje data od roku 2012 po loňský rok 2016. Z výchozí hodnoty 135 zaměstnanců v roce 2012, došlo v dalším roce k největšímu poklesu, a to o 18 zaměstnanců. V roce 2014 ve společnosti pracovali 104 zaměstnanci a v následujícím roce došlo k nárůstu. Celkem jich zde bylo zaměstnáno 111. Poslední zobrazovaný rok vykazuje nárůst pouze o jednoho zaměstnance. K březnu 2017 organizace zaměstnává celkem 111 pracovníků.



Graf 3 Celkové počty zaměstnanců v letech (vlastní zpracování)

Z porovnání grafu nově přijatých zaměstnanců s grafem 3, lze vyčíst zajímavý fakt, že přestože došlo v roce 2015 a 2016 k mimořádnému rozšíření o nové zaměstnance, nemělo to výrazný vliv na jejich celkový počet. Naopak počet pracovníků zaměstnaných ve společnosti v roce 2015 patřil k těm nejnižším. Ve vzájemném porovnání roků 2015 a 2016 také nedochází k výraznějšímu navýšení celkového počtu zaměstnanců.

5 SOUČASNÁ ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Společnost aktuálně disponuje řadou směrnic a standardů, které regulují procesy a činnosti vykonávané uvnitř společnosti, ale žádná z nich se přímo nezabývá adaptací nového pracovníka. Náplň procesu adaptace je usměrňována směrnicemi, které jsou s tímto tématem spojeny, např. směrnicí o bezpečnosti práce, směrnicemi týkající se benefitů, pracovním řádem, organizačním řádem, etickým kodexem apod. Všechny podnikové směrnice jsou pro všechny zaměstnance závazné a jsou přístupné na vyžádání na personálním oddělení a na vnitropodnikové informační síti (intranetu).

Následující kapitoly jsou věnovány současné adaptaci nových zaměstnanců v podniku. Autorka práce vychází z dokumentů poskytnutých pracovníci personálního oddělení, konkrétně manažerkou pro lidské zdroje. Autorka mnoho informací, kritických pro tuto práci, získala i osobním rozhovorem se zaměstnanci, nahlédnutím do vnitropodnikových směrnic, standardů, řádů a jejich následným studiem.

5.1 Celopodniková orientace

Celopodniková orientace začíná ještě před dnem nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Po finálním výběru uchazeče na konkrétní pracovní místo, je mu prostřednictvím telefonu oznámeno manažerkou pro lidské zdroje, že výběrové řízení vyhrál. Lidé, kteří ve výběrovém řízení neuspěli, jsou o obsazení místa jiným uchazečem uvědomeni emailem. Po získání informací podstatných pro sestavení pracovní smlouvy, mzdového výměru a popisu pracovního místa je zaměstnanci personálním oddělením zaslán pracovní řád, organizační řád a vyhlášení benefitů pro letošní rok spolu s formulářem plánu jejich čerpání.

Během prvního dne v zaměstnání probíhá uvítání nového zaměstnance podepsání pracovní smlouvy a předání popisu pracovního místa. Nový zaměstnanec je seznámen s náplní prvního dne, která mimo jiné zahrnuje i prezentaci manažerky pro lidské zdroje.

Náplň prezentace je následující:

- představení společnosti, vize a cíle
- popis divizí společnosti
- představení managementu firmy
- stručná historie firmy
- organizační řád, pracovní řád, etický kodex
- mzda a nabídka zaměstnaneckých benefitů
- kapitola o pracovních cestách
- povinnosti organizace jako zaměstnavatele
- na koho se v případě otázek obrátit

Součástí plánu prvního dne je dále provedení po společnosti a seznámení s lokací elektronického terminálu sloužícího ke kontrole docházky. Následuje představení právníkovi společnosti, obeznámení s lokací mzdové účtárny a personálního oddělení a jsou mu vysvětleny další kroky, které mají souvislost s jeho nástupem. Dalšími kroky je myšleno odevzdání vyplněného formuláře nutný pro výpočet mzdy, daňového prohlášení, potvrzení o studiu dětí apod.

V ten samý den jsou zaměstnanci vygenerovány přihlašovací údaje do firemního počítače, které slouží i jako přihlašovací údaje na intranet společnosti. Je mu vytvořena firemní emailová adresa a předána magnetická kartička, sloužící ke kontrole docházky a jako přístupový „klíč“ k jednotlivým úsekům organizace. V neposlední řadě je pracovník seznámen se svým mentorem, který mu je přidělen těsně před jeho nástupem.

V současné době organizace nedisponuje žádnou příručkou zaměstnance, která by mu usnadnila orientaci v organizační struktuře, v činnostech podniku, nebo v podniku samotném. Z tištěných materiálů je mu pouze nabídnut firemní časopis, který je primárně navržen pro marketingové účely, jako způsob prezentace společnosti obchodním partnerům. Neobsahuje tak informace, které by nový zaměstnanec mohl nejvíce ocenit např. popis jednotlivých oddělení, telefonní seznam zaměstnanců, mzdové nároky, nárok na osobní ohodnocení, možnosti dalšího vzdělávání atd. Tyto informace jsou předávány pouze ústně.

Neoddělitelnou součástí celopodnikové orientace je seznámení a proškolení zaměstnance v systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. BOZP ve společnosti probíhá na úrovni integrovaného systému školení, který se zaměřuje na bezpečnost práce v budově společnosti a na bezpečnost práce na staveništích. Za proškolení nových zaměstnanců v BOZP odpovídá

přímý nadřízený a koordinátor BOZP, který následně provádí i záznam o uskutečnění školení do zápisníku bezpečnosti práce.

5.1.1 Pracovní řád

Pracovní řád je vnitropodniková norma systému managementu kvality, managementu prostředí (enviromentálního managementu) a systému bezpečnosti ochrany zdraví při práci (BOZP). Tato norma upravuje základní práva a povinnosti jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance. V neposlední řadě vymezuje odpovědnosti obou smluvních stran pracovního poměru ve vztahu k zákonným ustanovením Zákoníku práce a dalších právních předpisů. Za zpracování pracovního řádu je odpovědný právník společnosti a nadále postupuje řediteli společnosti, či předsedovi představenstva za účelem jeho schválení.

Součástí pracovního řádu je i „Prohlášení zaměstnance“. Zaměstnanec zde vlastním podpisem udává, že souhlasí s dodržováním etických pravidel firmy, byl seznámen s „Program Compliance“ a zavazuje se tak k dodržování všech pravidel zde uvedených.

Obsah pracovního řádu:

- vznik pracovního poměru, náležitosti ke jeho změně a zrušení
- pracovní kázeň na pracovišti (povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele)
- pracovní doba, pracovní cesty, překážky v práci a pracovní dovolená
- způsob vyplácení mezd
- organizační zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, osoby odpovědné za BOZP, školení BOZP, osobní ochranné pracovní prostředky
- předcházení škodám, odpovědnost za škodu a náhrady za škodu
- přijímání stížností, připomínek a námětů
- program Compliance (pravidla etického chování v koncernu AGROFERT)
- etický kodex zaměstnanců koncernu AGROFERT
- prohlášení zaměstnance

5.1.2 Organizační řád

Organizační řád je vnitropodniková norma, která stanovuje organizační strukturu společnosti, seznamuje s hlavními zásadami řízení společnosti, posláním a působností jednotlivých útvarů společnosti. Do obsahu organizačního řádu jsou zahrnuty i odpovědnosti a pravomoci vedoucích jednotlivých útvarů. Cílem organizačního řádu je racionálně a kvalitně zabezpečit činnosti signifikující předmět podnikání společnosti.

Novému zaměstnanci může pomoci v pochopení úkolů a činností jednotlivých oddělení a úseků. Informuje i o konkrétních vztazích nadřazenosti a podřazenosti, zaměstnanec se zde také seznamuje s kompletním seznamem svých nadřízených, aby v případě nouze věděl, na koho se obrátit. Organizační řád je závazný pro všechny bez výjimky a na jeho dodržování dohlíží a odpovídá vedoucí daného útvaru.

Obsah organizačního řádu:

- charakteristika společnosti, její založení a předmět podnikání
- organizační uspořádání společnosti, řízení společnosti, popis účelu a činností jednotlivých orgánů, oddělení a vedoucích pracovníků
- schéma organizační struktury společnosti

5.1.3 Etický kodex

AGROFERT, a. s. a jeho dceřiné společnosti přijaly pravidla etického chování, která jsou založena na stručných a jasných zásadách. Podpůrnou funkci etickému kodexu tvoří platné podnikové předpisy, v nichž jsou samostatně rozpracovány jednotlivé oblasti kodexu.

Etický kodex upravuje úroveň vztahů společnosti a jejích zaměstnanců vůči svému okolí jak uvnitř organizace, tak i vně. Stanovuje způsob chování, jednání a vystupování mezi zaměstnanci na úrovni každodenního styku na pracovišti.

Zaměstnanci se zavazují k jednání v souladu s právními předpisy, k dodržování etiky a důvěryhodnosti ve všech jednáních ve jménu společnosti. Kodex zahrnuje i oblasti jako poskytování vzájemného respektu, aspekt poctivosti, ošetřuje problematiku diskriminace a rovného přístupu ke všem zaměstnancům. Obzvláště pak klade velký důraz na dodržování podmínek hospodářské soutěže a práva na konkurenci. Definiuje pojmy a zásady týkající se obchodního jednání, obchodní zdvořilosti, vyjednávání obchodních vztahů a poskytování darů společností.

Další sektory etického kodexu:

- odpovědnost za obraz koncernu na veřejnosti
- kontrola vedoucích zaměstnanců
- pravidla pro zadávání zakázek
- zamezení konfliktu zájmů
- zachovávání mlčenlivosti v interních záležitostech
- projednávání stížností a podnětů

Pro nové zaměstnance je seznámení s etickým kodexem nezbytné, a to z důvodu správné a vhodné prezentace zaměstnavatele veřejnosti. Autorka konstatuje, že etický kodex lze považovat za část firemní kultury. Vytvoření pevného a důvěryhodného základu pro etické chování přímo ovlivňuje atmosféru pracovního prostředí. Pozitivním směrem tak působí na výkon pracovníků, plnění jejich a podnikových cílů.

5.2 Útvarová orientace

Součástí adaptačního procesu je i útvarová orientace, která by měla plynule navazovat na orientaci celopodnikovou. Autorka práce vnímá tuto část orientace jako nejdůležitější, jelikož mnoho informací spojených s celopodnikovou informací lze nalézt v dokumentech přístupných na intranetu, či na personálním oddělení. Útvarová orientace je více vázaná na přístup, ochotu a otevřenost pracovníků, kteří v organizaci již pracují. Zejména pak na informace zprostředkované mentorem pracovníka. Jedinou informací, týkající se této části adaptace, kterou nový zaměstnanec může získat vlastním samostudiem je popis činností oddělení a závodu, jenž jsou uvedené v organizačním řádu. Což je pro celistvou útvarovou orientaci zcela nedostačující.

V současnosti je útvarová orientace společnosti svěřena již zmíněnému mentorovi, jenž nového zaměstnance provede příslušným oddělením. Nový pracovník je seznámen se všemi kolegy, se kterými bude přicházet do každodenního kontaktu a je mu přiblížena jejich pozice a náplň jejich práce. Navzdory absence směrnice, či normy, která by problematiku adaptace upravovala, je přidělení mentora pracovníkovi pravidlem. Za určení osoby mentora zodpovídá manažerka pro lidské zdroje. V současnosti funkci mentora zastává přímý nadřízený pracovníka.

5.3 Orientace na pracovní místo

Každý zaměstnanec je seznámen s náplní jeho práce prostřednictvím popisu pracovního místa, který mu je předán první den nástupu do zaměstnání, a to při podpisu smlouvy. Za zpracování a předání popisu pracovního místa odpovídá personální útvar.

Náplň práce je zaměstnanci ústně vysvětlena již při výběrovém řízení, avšak k detailnímu popisu a většímu přiblížení dochází až v den nástupu ze strany mentora, přímého nadřízeného, či služebně staršího kolegy. Svého přímého nadřízeného zaměstnanec ve většině případů zná již z výběrových kol a pohovorů, které byly uskutečněny v rámci výběrového řízení, ale není to pravidlem.

Nedílnou součástí této úrovně orientace je i seznámení s pracovním místem (stanovištěm), které mu bylo přiděleno, které má na starosti přímý nadřízený či mentor. V závislosti na vykonávané funkci je novému pracovníkovi mentorem či přímým nadřízeným předán služební telefon a osobní počítač.

5.4 Časový plán adaptace

Časové rozpětí adaptace a jejích dílčích kroků není stanoveno, probíhá pouze na základě osobní domluvy zaměstnance a přímého nadřízeného. Výjimku tvoří celopodniková orientace a školení BOZP, která jsou vedena personálním oddělením a koordinátorem BOZP. Konají se vždy v den nástupu zaměstnance do zaměstnání.

Ačkoliv se absence časového omezení může pro nové zaměstnance zdát jako výhoda, měla by být společností stanovena určitá omezení. V teoretické části bylo uvedeno, že adaptace nového zaměstnance na nové pracovní prostředí probíhá u každého v jiném časovém horizontu, přesto je dle názoru autorky více než vhodné stanovit pevná data či termíny. V rámci těchto termínů bude nutné absolvovat všechna potřebná školení, seznámení se s kolektivem, hodnocení průběhu, kontrolu jednotlivých kroků adaptace a dalších důležitých aspektů popsanych v teoretické části.

Časový harmonogram je užitečný nejen jako nástroj plynulé adaptace pro zaměstnance, ale také i jako závazný plán pro osoby odpovědné za adaptaci. Časový harmonogram musí být platný pro všechny a musí být dodržován i kvůli pozdější kontrole a hodnocení.

5.5 Hodnocení adaptačního procesu

Aby mohlo dojít vyhodnocení úspěšnosti a kvality adaptačního procesu, je nutné jej v průběhu kontrolovat a na samotném konci vypracovat celkové hodnocení. Z teorie vyplývá, že by každý zaměstnanec již v průběhu adaptace měl absolvovat několik dílčích hodnotících pohovorů, kde spolu s hodnotící osobou bude zhodnocena adaptovanost nového zaměstnance a úroveň adaptačního procesu.

Společnost CENTROPROJEKT GROUP, a. s. tento postup dle zaměstnanců personálního úseku uplatňuje, avšak neúplně, a ne u každého zaměstnance. V její praxi je hodnocení prováděno po čas zkušební doby, která činí tři měsíce, a na jejím konci je na základě domluvy stanoven termín k celkovému hodnocení adaptovanosti zaměstnance. V rozhovoru se zaměstnankyní podniku bylo zjištěno, že tomu tak z časových důvodů, ale není vždy.

Hodnocení v průběhu zkušební doby, probíhá také v termínu na základě domluvy mentora a nového zaměstnance. V případě hodnocení na konci zkušební období je na schůzku přizván i zaměstnanec personálního oddělení a ředitel divize. Během závěrečného hodnotícího pohovoru zaměstnanec obdrží osobní ohodnocení a on naopak odevzdává formulář s jeho ročním plánem čerpání benefitů.

Opomíjení průběžného a závěrečného hodnocení je autorkou vnímáno jako velký nedostatek. V prvních měsících je důležité nového zaměstnance správně motivovat, poskytovat mu zpětnou vazbu a v případě nejasností dodatečně sdělit žádané informace. Z tohoto hlediska lze hodnotící pohovory chápat i jako prevenci vzniku dezinformací a následných konfliktů.

Běžně na začátku kalendářního roku dochází za spolupráce zaměstnance a jeho vedoucího ke stanovení pracovních a vzdělávacích cílů, které jsou ohodnoceny různými vahami. Ke kontrole plnění cílů dochází vždy kvartálně a v případě jejich splnění je zaměstnanci vyplacena část odměny z vyhrazených 5 % roční hrubé mzdy. V případě nových zaměstnanců nastupujících do zaměstnání v průběhu roku, je jim přiznána poměrná část z vyhrazené částky po skončení zkušební doby. Tento způsob odměňování a kvartální vyhodnocování cílů je autorkou vnímáno velmi pozitivně, a to z důvodu dostatečné motivace pracovníka a zpětné vazby od vedoucích oddělení.

5.6 Shrnutí současného stavu adaptace

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, ve firmě neexistuje žádný vnitropodnikový předpis, který by přímo upravoval proces adaptace. Pouze existují normy a směrnice, jejichž určité části a kapitoly se týkají nových zaměstnanců, např. školení BOZP u nových zaměstnanců. Obecně lze tyto materiály využít pouze pro orientační seznámení pracovníka s prostředím, činnostmi a filozofií firmy.

Neexistence jakékoliv osnovy způsobuje i značnou roztržitost procesu orientace. Není přesně definováno, kdo za adaptaci odpovídá. Pouze je určená osoba, která má na starosti vypracování dílčích materiálů spojené s přijetím pracovníka, např. vypracování popisu pracovního místa, vstupní školení, zpracování osobních údajů do pracovní smlouvy apod. Rovněž není stanoven přesný plán orientace, co vše by měl obsahovat a jeho časové rozmezí.

Všechny činnosti spojené se současným stavem adaptace jsou v kompetenci personálního útvaru, manažerky lidských zdrojů a přímého nadřízeného. Personální útvar si je vědom důležitosti postavy mentora, jeho náplně i přínosů, které jeho jmenování přináší. Je však nutné tuto problematiku ošetřit v řádu, aby nedocházelo k jejímu přehlížení a nedodržování. Je vhodné pamatovat i na obraz korektnosti, jaký chce firma předávat svým zaměstnancům, jenž jej dále předávají veřejnosti.

Je-li pominut fakt, že chybí pevný řád a předpokládá-li se, že jsou všechna výše uvedená specifika adaptace dodržována, hodnotí autorka náplň orientace jako dostatečnou. Ale bylo již zmíněno, že ne vždy jsou tato pravidla dodržována, např. průběžné hodnocení adaptace. Vytvoření pevné osnovy či směrnice, jako „stavebního kamene“ úspěšné adaptace, definující všechny její náležitosti, by značně celý proces zefektivnilo.

Nedostatků v oblasti hodnocení nových zaměstnanců, roztržitosti procesu předávání informací, nejasné určení zodpovědných osob a neexistence zaměstnanecké příručky si je společnost vědoma a je otevřená případným návrhům na její zlepšení. Obzvláště by uvítala vytvoření právě zaměstnanecké příručky, která by obsahovala všechny informace, jež by mohly novému zaměstnanci ulehčit jeho začlenění do firmy. Zhotovení zaměstnanecké příručky považuje za důležité i z důvodu, že všechny informace jsou novým pracovníkům předávány pouze ústně. Výjimku tvoří předání popisu pracovního místa, organizačního a pracovního řádu.

6 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM – DOTAZNÍK

6.1 Cíl šetření

Primárním cílem tohoto průzkumu je zjištění průběhu adaptačního procesu způsobem, jak ho vnímá nový zaměstnanec a jak na něj adaptační proces působí. Dotazník sleduje, jaké informace jsou novému pracovníkovi v době nástupu do zaměstnání poskytnuty. Sleduje, jakým způsobem jsou informace předávány, jejich vypovídací hodnotu a užitečnost vnímanou samotným zaměstnancem. Jsou zde umístěné i otázky zaměřené na celkovou délku přizpůsobování se zaměstnanci na nové podnikové podmínky a na využívání dalšího vzdělávání v rámci organizace.

6.2 Stanovení hypotéz

Pro tento marketingový průzkum byly stanoveny následující hypotézy, jejichž platnost bude ověřena dotazníkovým šetřením. Všechny hypotézy vychází s předchozích kapitol praktické části práce, konkrétně z kapitoly věnující se současnému stavu adaptace ve společnosti.

H1: Všichni respondenti měli přiděleného mentora.

H2: Průběžná kontrola průběhu adaptace probíhala minimálně u poloviny respondentů.

H3: Čtvrtina respondentů se do konce zkušební doby nestihla novému pracovnímu místu zcela přizpůsobit.

H4: Respondenti, kteří absolvovali průběžné hodnocení adaptace, se statisticky rychleji adaptovali na novou pracovní pozici.

6.3 Plánování průzkumu

Kvůli záměru získání co největšího množství primárních dat, byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Informace byly získány písemným dotazníkem přímo od zaměstnanců společnosti. Dotazník obsahoval 18 jednoduchých otázek, včetně identifikačních, a na většinu z nich bylo možné odpovědět zatrhnutím jedné z možností „ano“, „ne“, „nevím“. Identifikační otázky se zaměřili na pohlaví, věk, délku zaměstnání u společnosti a pracovní zařazení respondentů.

Na začátek dotazníku byl umístěn úvodní text, který respondenty seznamoval s cílem a tématem průzkumu a krátce představil jeho autorku. Upozornil na fakt anonymity dotazníku a byly připojeny i instrukce k jeho samotnému vyplnění. Závěrem bylo respondentovi poděkováno za jeho čas a ochotu a bylo mu popřáno mnoho dalších pracovních úspěchů.

6.4 Sběr dat

Z celkových 26 cílových respondentů byl dotazník vyplněn 17. Z toho plyne, že návratnosti činí téměř 63 %. Autorka vnímá vyšší návratnosti jako dostatečnou a uspokojivou. Sběr dat byl prováděn ve dnech od 13. 3. do 27. 3. 2017.

Respondenti písemného dotazování byly cíleně vybráni zaměstnanci společnosti, kteří zde nejsou zaměstnáni déle než dva roky. Toto časové omezení bylo stanoveno na základě dohody mezi autorkou a vedoucí práce, i s ohledem na respondentovy možnosti vybavení si konkrétních detailů z adaptačního procesu.

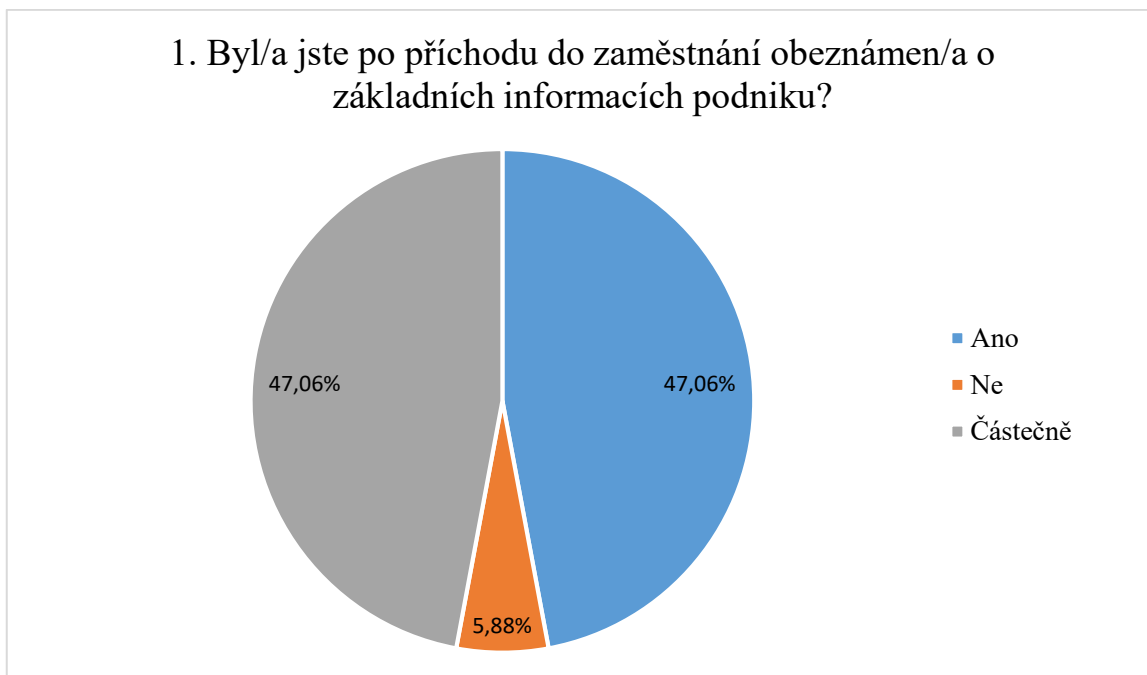
6.5 Analýza dat

Analýza a vyhodnocení dat probíhalo prostřednictvím programu Microsoft Word a Microsoft Excel. Výběr programů byl zvolen s ohledem na vypovídací schopnost a lehkost porozumění výsledkům ze strany společnosti. Absolutní četnosti byly převedeny do procentuálního vyjádření. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou prezentovány pomocí grafů, tabulek, slovního komentáře, či jejich vzájemnou kombinací.

6.5.1 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1: Byl/a jste po příchodu do zaměstnání obeznámen/a o základních informacích podniku, jako např. historie podniku, víze podniku, etický kodex apod.?

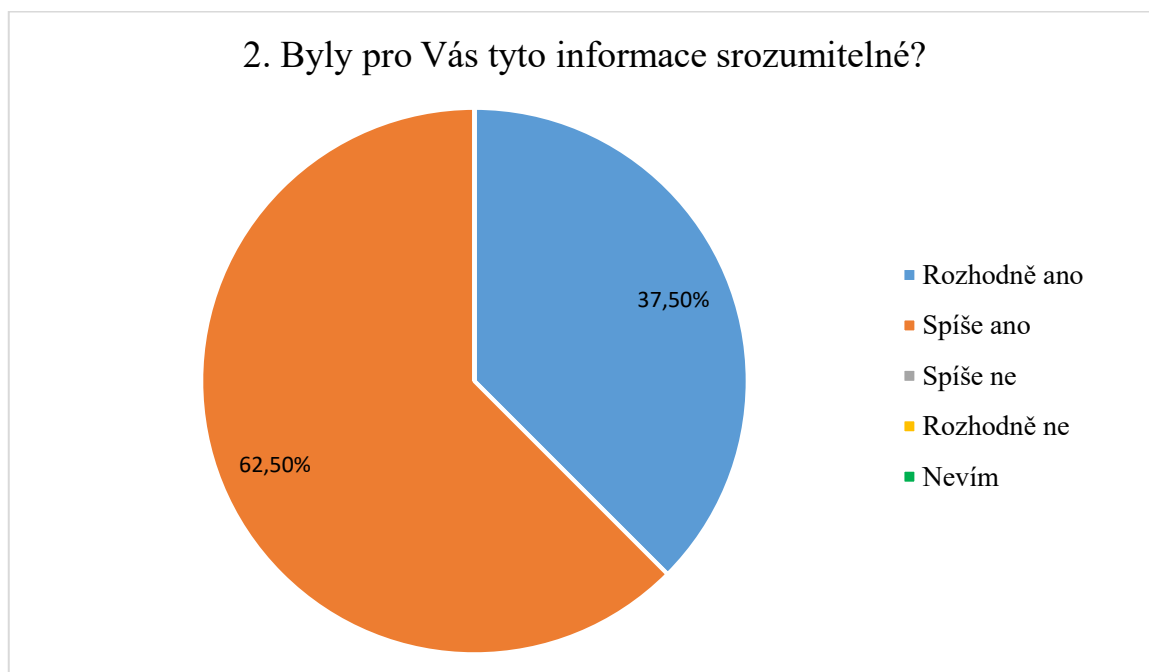
Na úvod dotazníku měli respondenti odpovědět na otázku, zda byly po nástupu do zaměstnání seznámeni se základními informacemi o podniku jako např. historie podniku, etický kodex apod. Pouze jeden dotazovaný uvedl, že mu tyto informace nebyly poskytnuty. Možnost „ano“ a „částečně“ zvolil stejný podíl dotazovaných, tedy 47,06 %. V přepočtu se jedná o osm respondentů pro každou odpověď.



Graf 4 Informovanost nových zaměstnanců o základních informacích (vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli „ano“, byly pro Vás tyto informace srozumitelné? Pokud jste odpověděli „ne“, přejděte k následující otázce.

Druhá otázka v návaznosti na předchozí otázku zjišťovala, zda respondenti vnímali informace poskytnuté společností za srozumitelné. Z celkového počtu 16 respondentů jich 10, tedy 62,50 %, odpovědělo „spíše ano“. Zbýlých 6 dotazovaných, tedy 37,50 %, bylo s poskytnutými informacemi zcela spokojeno.



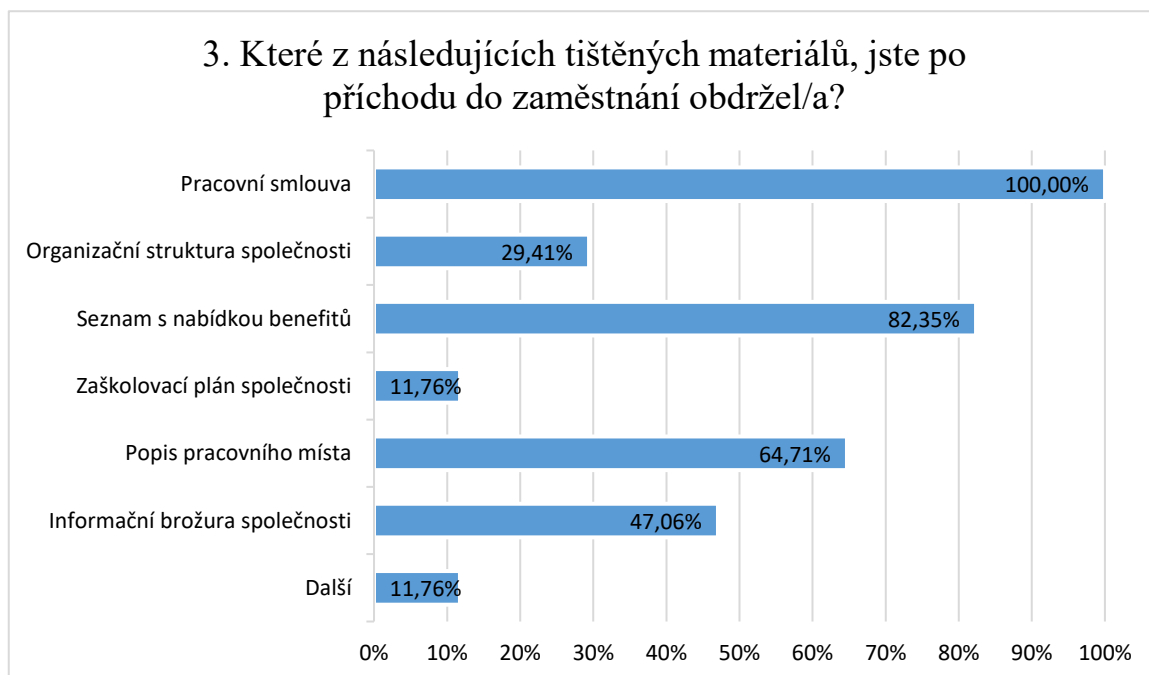
Graf 5 Srozumitelnost poskytnutých informací (vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Prosím zaškrtněte, které z následujících tištěných materiálů, jste po příchodu do zaměstnání obdržel/a. Zaškrtněte vše hodící se.

Graf. č. 6 znázorňuje procentuální hodnoty odpovědí na otázku, které z uvedených tištěných materiálu zaměstnanci obdrželi po příchodu do zaměstnání. U této otázky měli respondenti zvolit alespoň jednu ze zmíněných možností, případně svou odpověď doplnit o další materiály, které v možnostech nebyly zmíněny.

Z grafu lze vyčíst, že pracovní smlouvu obdrželi všichni respondenti. Druhým nejčastějším tištěným materiálem byl seznam s nabídkou benefitů, celkem tuto možnost zvolilo 82,35 %, tedy 14 dotazovaných. Nadpoloviční většina dostala písemný popis jejich pracovního místa. Následuje informační brožura společnosti se 47,06 % a organizační struktura společnosti s 29,41 %. Nejméně distribuovaným tištěným materiálem je zaškolovací plán, který po svém nástupu obdrželi dva zaměstnanci, tedy 11,76 % respondentů.

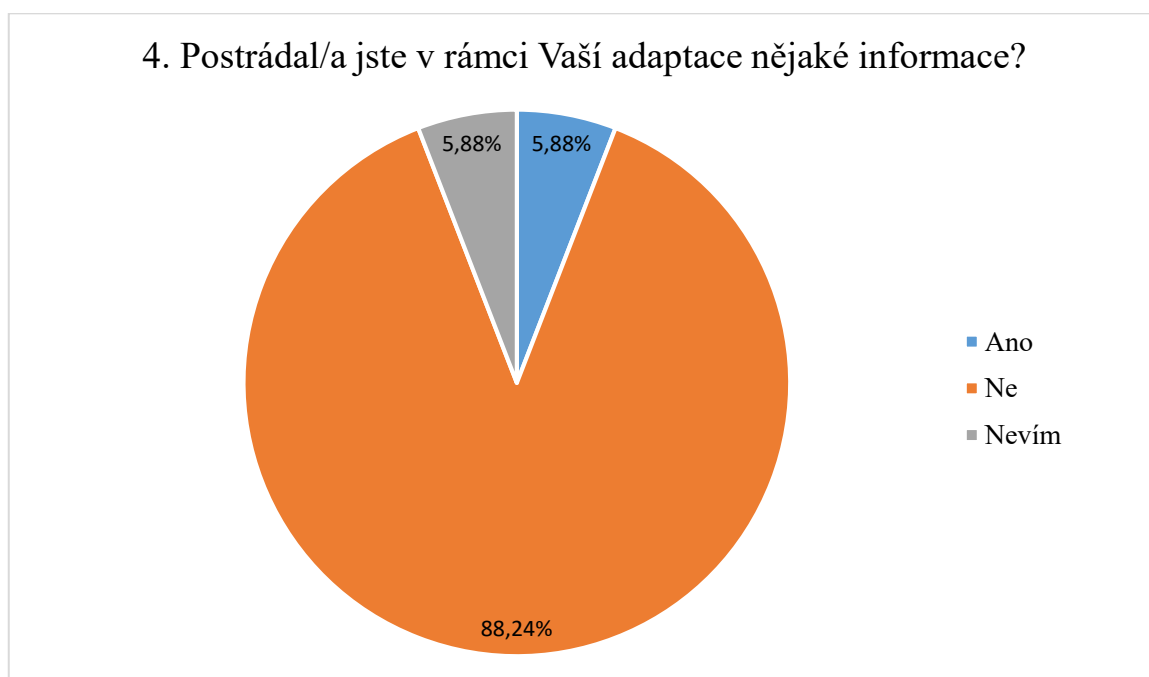
Jiné, než uvedené materiály obdrželi celkem dva dotazovaní. Ve slovním doplnění uvedli možnosti jako katalog společnosti, vyhlášky, normy, webové stránky a dokument pro adaptaci. Co se týče odpovědi „webové stránky“ tak pravděpodobně došlo ke špatnému pochopení otázky, protože web se nedá považovat za tištěný materiál. V případě dokumentu pro adaptaci je zřejmě myšlen uvedený zaškolovací plán společnosti.



Graf 6 Tištěné materiály obdržené po příchodu do zaměstnání (vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Postrádal/a jste v rámci Vaší adaptace nějaké informace?

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci postrádali nějaké informace. Velká většina, konkrétně 88,24 % uvedla, že jim žádné informace nechyběly. V absolutní četnosti tato hodnota reprezentuje celkem 15 respondentů. Možnost „ano“ zvolil pouze jeden dotazovaný a uvedl, že nejvíce postrádal detailní seznámení s vnitropodnikovými směrnici, hierarchií a organizační strukturou společnosti. Možnost „nevím“ zvolil také jeden dotazovaný. V procentuální vyjádření to odpovídá 5,88 % pro možnost „ano“ i „ne“.



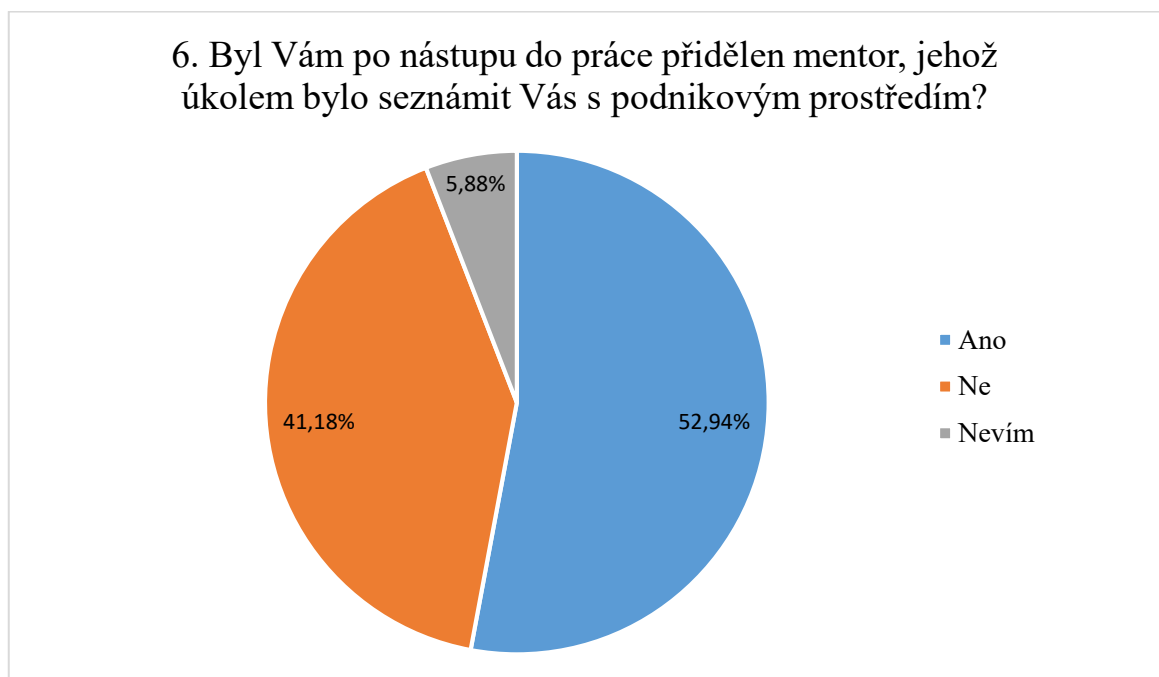
Graf 7 Vyjádření zaměstnanců o postrádání určitých informací (vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Absolvoval/a jste bezprostředně po nástupu do práce školení o bezpečnosti práce?

Další otázka se týkala školení BOZP, za které odpovídá koordinátor BOZP společnosti. Všichni zaměstnanci uvedli, že byly v této oblasti proškoleny. Vzhledem k faktu, že tento druh školení je ošetřen zákonem v zákoníku práce, předpokládal se podobný výsledek. Do dotazníku byla otázka přidána na základě doporučení osoby z praxe, se kterou byl obsah dotazníku konzultován. Důvodem bylo opomíjení povinnosti některých zaměstnavatelů své pracovníky o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci informovat. Na základě vyhodnocení otázky lze konstatovat, že ve společnosti v tomto ohledu k porušování zákona nedochází.

Otázka č. 6: Byl Vám po nástupu do práce přidělen mentor, jehož úkolem bylo seznámit Vás s podnikovým prostředím?

Následující graf zobrazuje odpovědi týkající se přidělení mentora zaměstnanci. Mentor byl přidělen pouze 52,94 % respondentů. Tento výsledek tak není v souladu se získanými informacemi z personálního útvaru a od manažerky pro lidské zdroje. Dle vyhodnocení dat nemělo 41,18 % dotazovaných mentora k dispozici. Jeden z respondentů uvedl, že neví, zda mentora měl, či nikoliv.



Graf 8 Přidělení mentora novým zaměstnancům (vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Pokud jste na otázku č. 6 odpověděli „ano“, vnímáte přidělení mentora jako užitečné? Pokud jste odpověděli „ne“, přejděte k následující otázce.

Otázka č. 7 navazovala na otázku předešlou, a respondenti na ní odpovídali, pokud uvedli, že jim byl přidělen mentor. Celkem na tuto otázku odpovědělo 52,94 % z celkového počtu respondentů, tedy devět v absolutním vyjádření. Všichni vnímají přidělení mentora jako užitečné a umístění výšečového grafu je v tomto případě zbytečné.

Otázka č. 8: Byl/a jste první den představen/a kolegům a oni Vám?

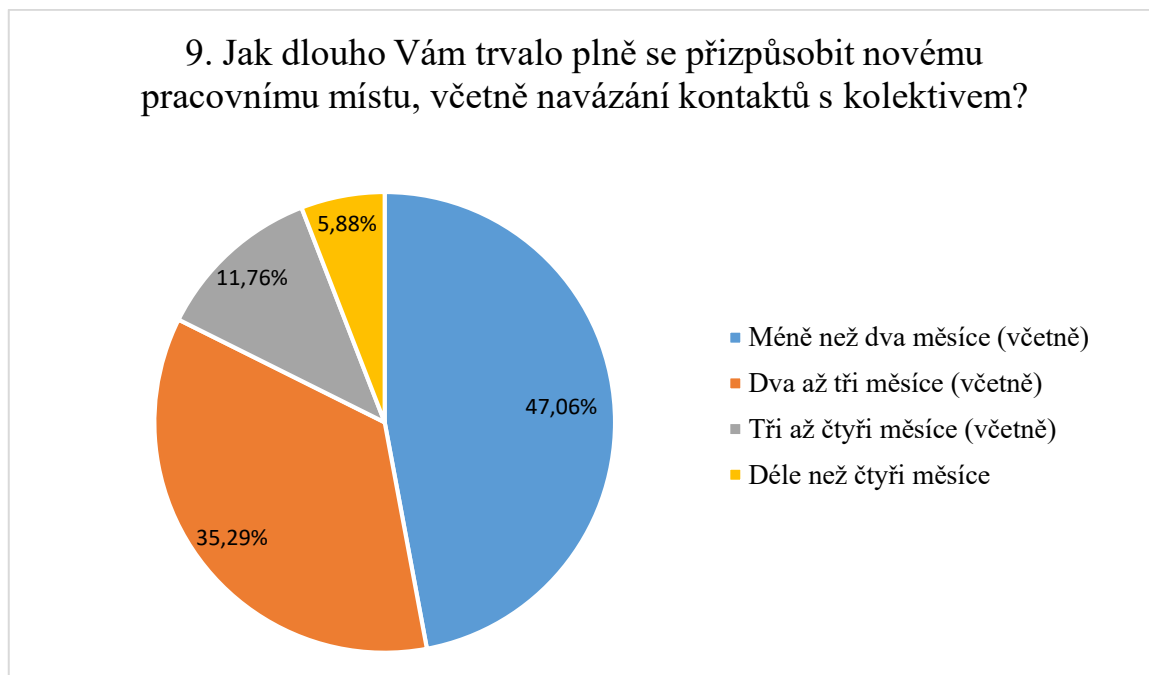
V případě seznamování nového zaměstnance s jeho kolegy, 16 respondentů uvedlo, že svým kolegům byli první den v zaměstnání představeni. Jak graf znázorňuje, jedná se o 94,12 % dotazovaných. Jeden člověk uvedl, že byl spolupracovníkům představen jen částečně. Žádný z respondentů se nevyjádřil, že by mu nebyl nikdo představen.



Graf 9 Představení nového zaměstnance kolegům (vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Jak dlouho Vám trvalo plně se přizpůsobit novému pracovnímu místu, včetně navázání kontaktů s kolektivem?

Následující graf č. 10 vykazuje, že více než tři čtvrtiny dotazovaných se novému pracovnímu místu stihlo přizpůsobit již během zkušební doby, tzn. během tří měsíců. Nejvíce respondentů uvedlo, že se cítili zcela přizpůsobení za méně než dva měsíce, a to 47,06 %. Následovalo časové rozmezí dva až tři měsíce, které uvedlo 35,29 % dotazovaných. Pokud by byly tyto hodnoty vyjádřené v absolutní četnosti, možnost méně než dva měsíce zvolilo osm respondentů a dva až tři měsíce respondentů šest. Celkem dvěma dotazovaným trvalo přizpůsobení tři až čtyři měsíce a jednomu déle než čtyři měsíce.



Graf 10 Doba přizpůsobení se novému pracovnímu místu (vlastní zpracování)

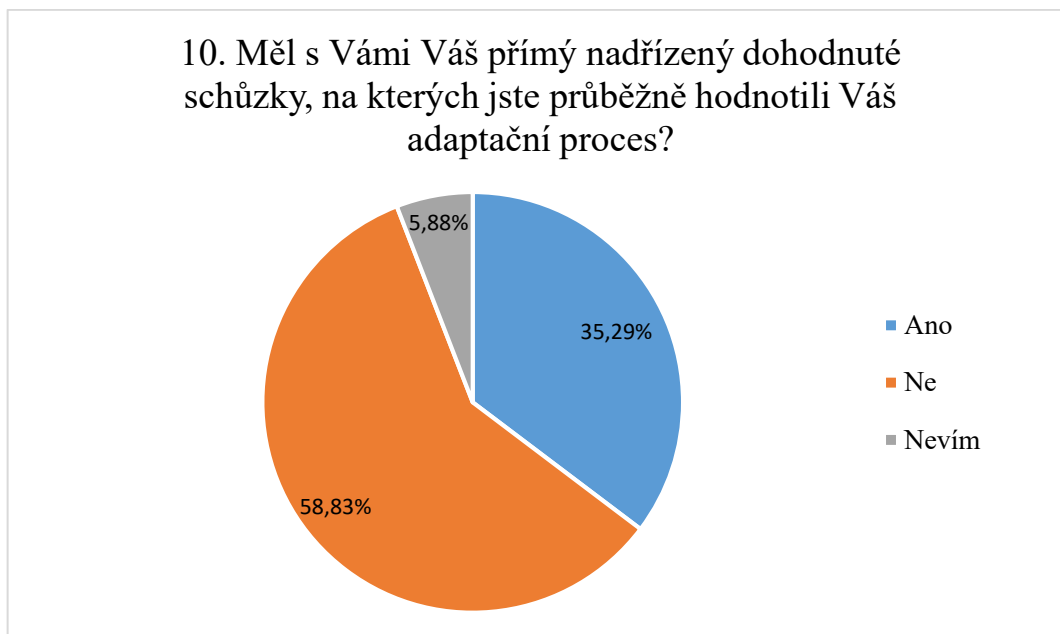
Otázka č. 10: Měl s Vámi Váš přímý nadřízený dohodnuté schůzky, na kterých jste průběžně hodnotili Váš adaptační proces?

Bezmála 59 % respondentů uvedlo, že neměli se svým nadřízeným dohodnuté schůzky, kde by průběžně hodnotili jeho adaptační proces. Na základě rozhovoru autorky se samotnými zaměstnanci byla tato hodnota očekávaná, avšak chtěla být známá její hodnota. Necelých 35 % dotazovaných uvedlo, že domluvené schůzky měli a průběžné hodnocení tak absolvovali. Jeden z respondentů si svou odpovědí nebyl jistý a zvolil možnost „nevím“.

Následující tabulka znázorňuje přesnou absolutní i relativní četnost odpovědí.

Tabulka 2 Četnost konání průběžných hodnocení během adaptace (vlastní zpracování)

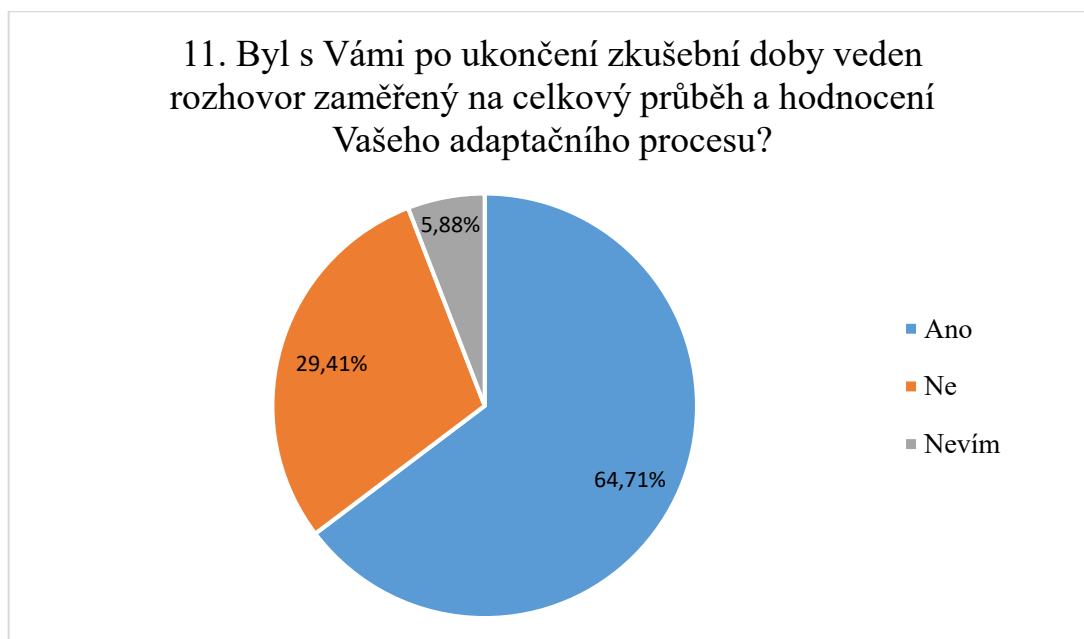
Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	6	35,29 %
Ne	10	58,82 %
Nevím	1	5,88 %



Graf 11 Průběžné kontroly během adaptace zaměstnance (vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Byl s Vámi po ukončení zkušební doby veden rozhovor zaměřený na celkový průběh a hodnocení Vašeho adaptačního procesu?

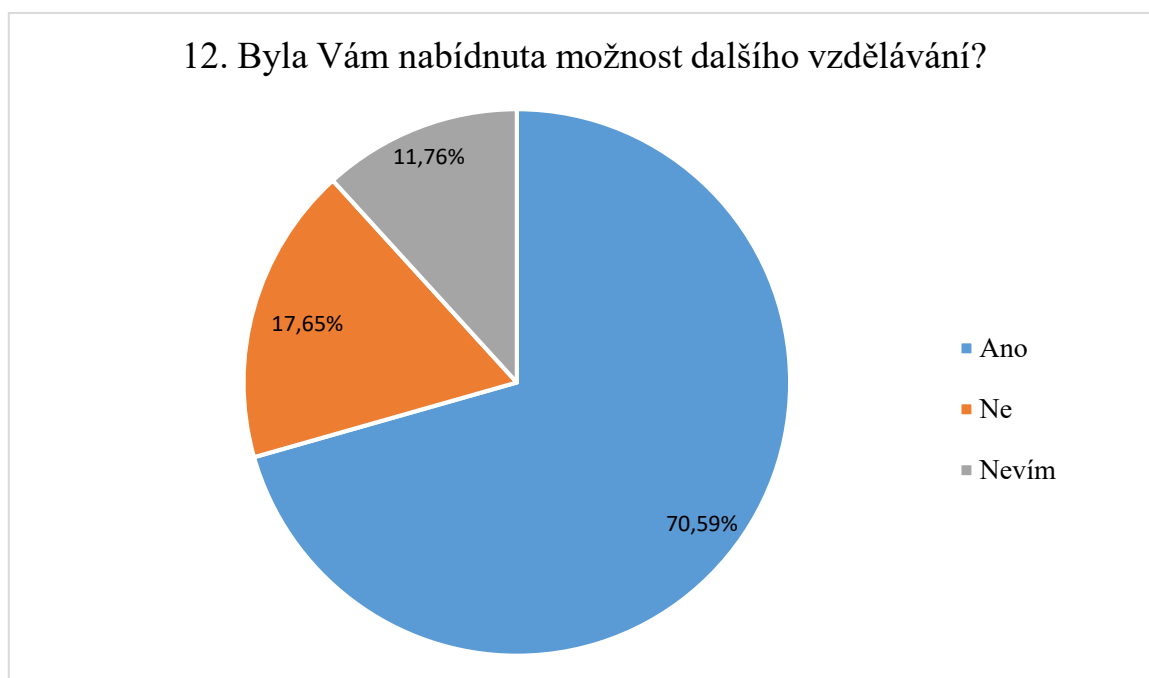
O poznání lépe je na základě vyhodnocení dotazníku přistupováno k závěrečnému hodnocení adaptačního procesu, tedy na konci zkušebního období. Téměř 65 % respondentů se vyjádřilo, že takové hodnocení absolvovalo, necelých 30 % dotazovaných nikoliv a jeden respondent zvolil odpověď „nevím“.



Graf 12 Kontrola a hodnocení průběhu adaptace zaměstnance (vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Byla Vám nabídnuta možnost dalšího vzdělávání?

V další otázce měli respondenti uvést, zda jim byla nabídnuta možnost dalšího vzdělávání. Necelé dvě třetiny uvedly, že tomu tak bylo, což reprezentuje dvanáct lidí. Konkrétně se jedná o 70,59 % dotazovaných. Nabídku neobdrželo 17,65 % respondentů a 11,76 % dotazovaných si nebylo jisto a uvedli možnost „nevím“.

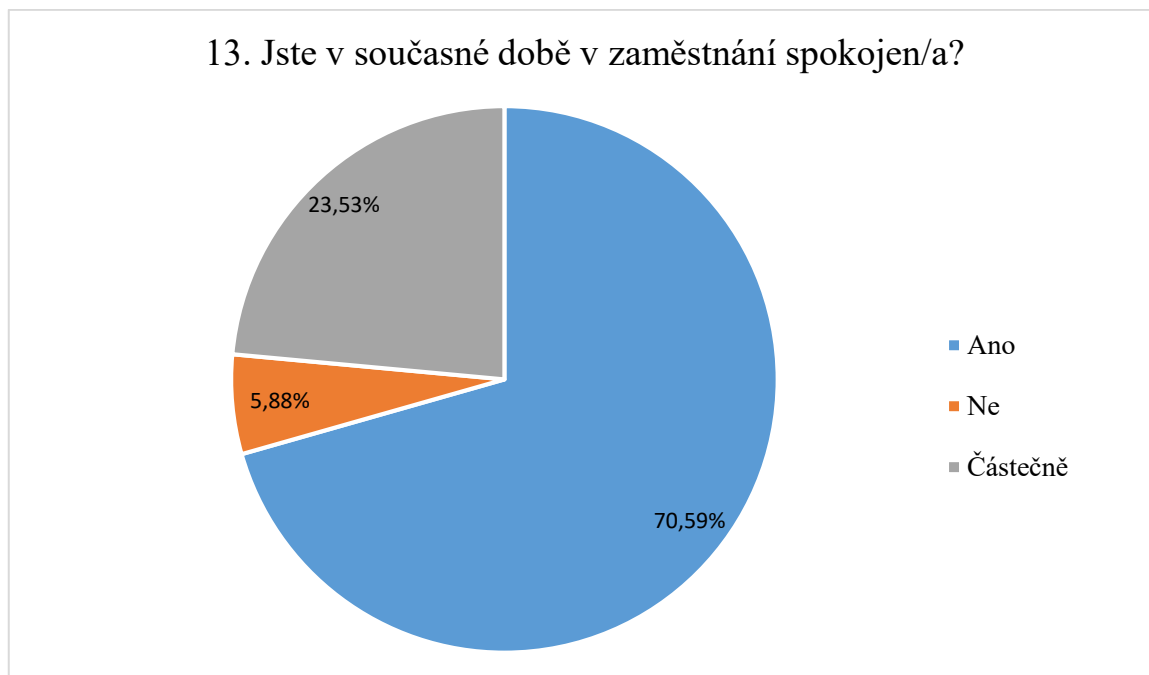


Graf 13 Nabídka dalšího vzdělávání (vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Jste v současné době v zaměstnání spokojen/a?

Následovala uzavřená otázka, která sledovala spokojenost respondentů v zaměstnání. Z následujícího grafu je patrné, že ne všichni jsou v současné době zcela spokojení. Větší čtvrtina dotazovaných uvedla, že jsou spokojeni jen částečně anebo vůbec. Zbylé necelé tři čtvrtiny jsou v zaměstnání spokojené.

V případě procentuálního vyjádření se jedná o 70,59 % spokojených, 23,53 % částečně spokojených a 5,88 % nespokojených respondentů. Hodnoty lze vyjádřit i absolutně, dvanáct absolutně spokojených, čtyři částečně a jeden v současné době nespokojený dotazovaný.



Graf 14 Spokojenost zaměstnanců v zaměstnání (vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Pokud máte jakékoli další připomínky týkající se Vaší adaptace do zaměstnání, následující řádky slouží k jejich vyjádření.

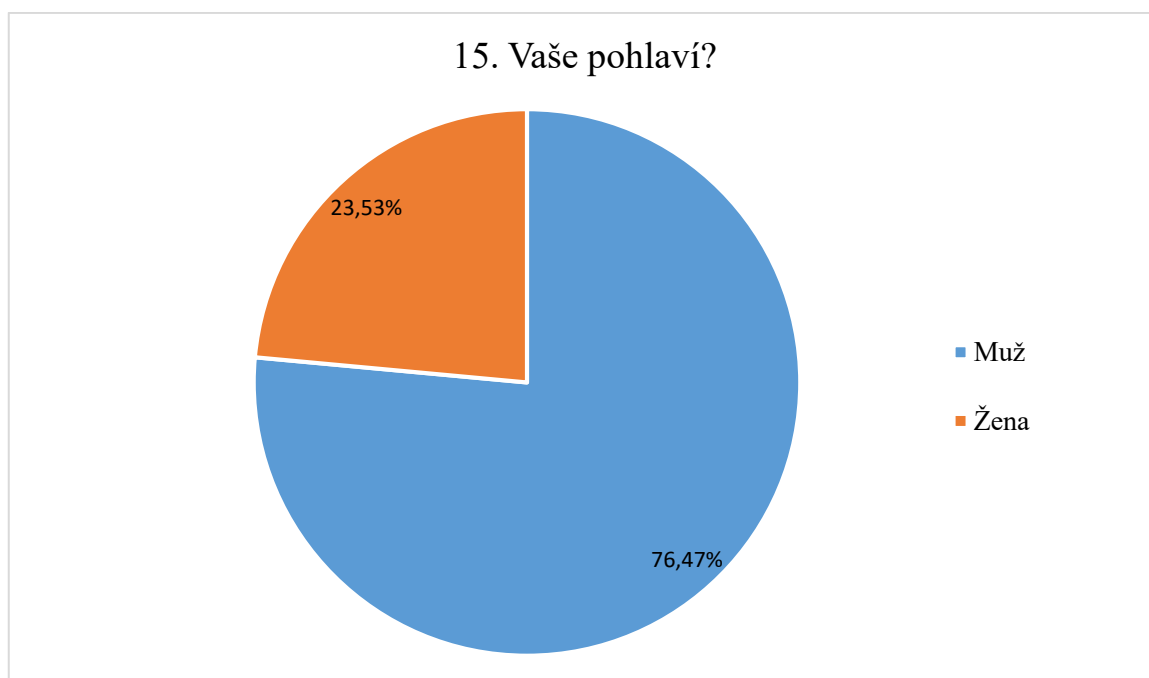
Tato otevřená otázka byla nepovinná a nabízela dotazovanému možnost vyjádřit jakékoli připomínky týkající se jejich adaptačního procesu. Jeden z dotazovaných uvádí, že nabídka dalšího vzdělávání se omezila pouze na jazykové kurzy.

Další dotazovaný uvedl obsáhlý komentář, kde deklaruje, že v rámci divize je adaptace dle jeho názoru rychlá, avšak adaptace na celopodnikové úrovni má delší trvání. Upozornil, že se nejdéle seznamoval s kolegy mimo jeho divizi a současně i s jejich náplní práce. Na závěr autorce sdělil, že v současné době zná většinu zaměstnanců společnosti a v případě, kdy něco potřebuje ví, na koho se obrátit.

Poslední slovní komentář odrážel výraznou nespokojenost zaměstnance. Lze i předpokládat, že ho napsal ten samý respondent, který v předešlé otázce uvedl, že v současné době není v zaměstnání spokojený. Stěžuje si na nenaplnění vstupní dohody týkající se finančního ohodnocení jeho práce a výše mzdy je tak hluboce pod jeho očekáváním. Další výtky směřuje ke změnám pracovních podmínek v jeho neprospěch. Na závěr uvádí, že zvažuje v brzké době změnu pracovního místa.

Otázka č. 15: Vaše pohlaví?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 17 respondentů z celkových 26 cíleně vybraných zaměstnanců společnosti. Největšího zastoupení dosáhli muži, a to 76,47 %. Ženy odpovídali ve 23,53 % případů. Struktura pohlaví respondentů a zaměstnanců obecně je dána povahou zaměstnaneckých pozic.

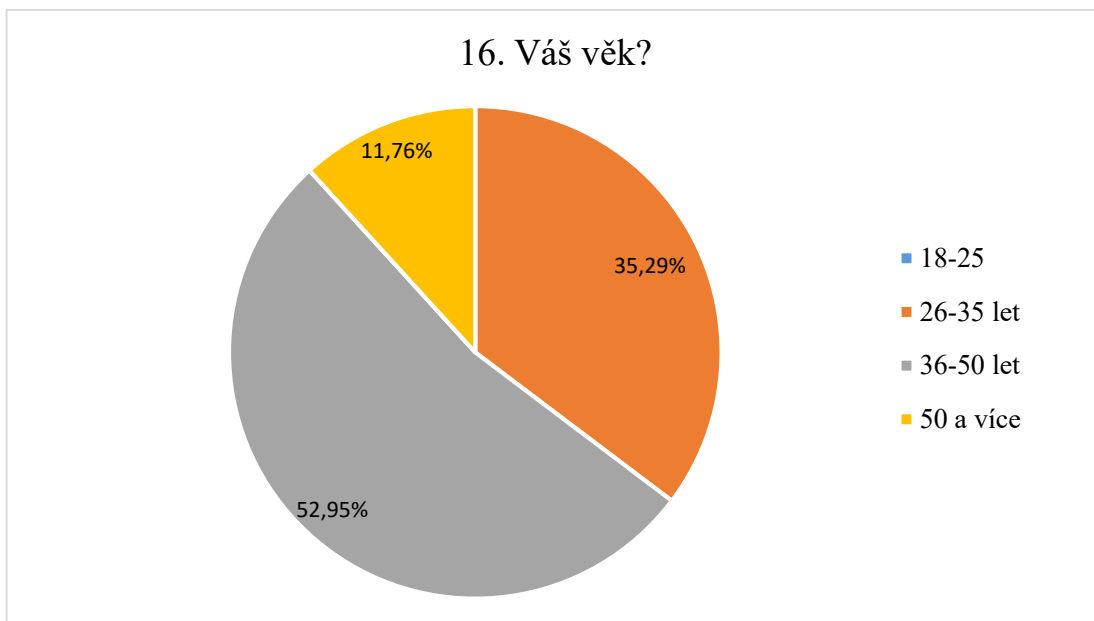


Graf 15 Pohlaví zaměstnanců (vlastní zpracování)

Otázka č. 16: Váš věk?

Nadpoloviční většina respondentů byla ve věku 36-50 let, jejich počet se blížil procentuální hodnotě 53 %. Druhou nejčastější věkovou kategorií byly respondenti ve věku 26-35 let, kterých bylo dohromady 35,29 %. Lze tedy říci, že více než čtyřem pětina respondentů bylo v době provádění průzkumu 26-50 let. Věkové rozpětí 50 a více let bylo uvedeno v 11,76 % případů. Žádnému z respondentů nebylo 25 let a méně.

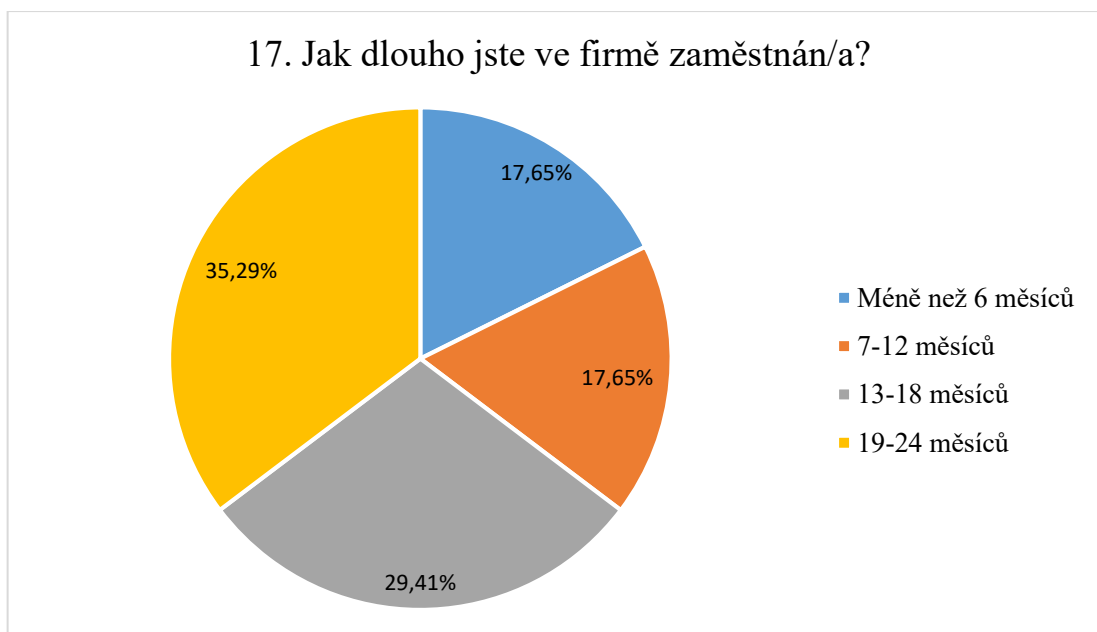
Možnosti byly stanoveny v těchto rozpětích z důvodu respektování nastavení jiných vnitropodnikových statistik, kde je věkové rozhraní definováno stejným způsobem. Věkové rozpětí bylo zachováno i z důvodu vyšší vypovídací hodnoty pro vedení a management společnosti, bez nutnosti přepočítávání dat.



Graf 16 Věk zaměstnanců (vlastní zpracování)

Otázka č. 17: Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/a?

Následující otázka sledovala délku zaměstnání respondenta. Nejfrekventovaněji volenou možností bylo zaměstnání v délce 19-24 měsíců, kterou volilo 35,29 % dotazovaných. Téměř 30 % respondentů bylo v době průzkumu ve společnosti zaměstnáno 13-18 měsíců a 17,65 % vykonávalo práci 7-12 měsíců, stejně jako „služebně nejmladší“ respondenti.

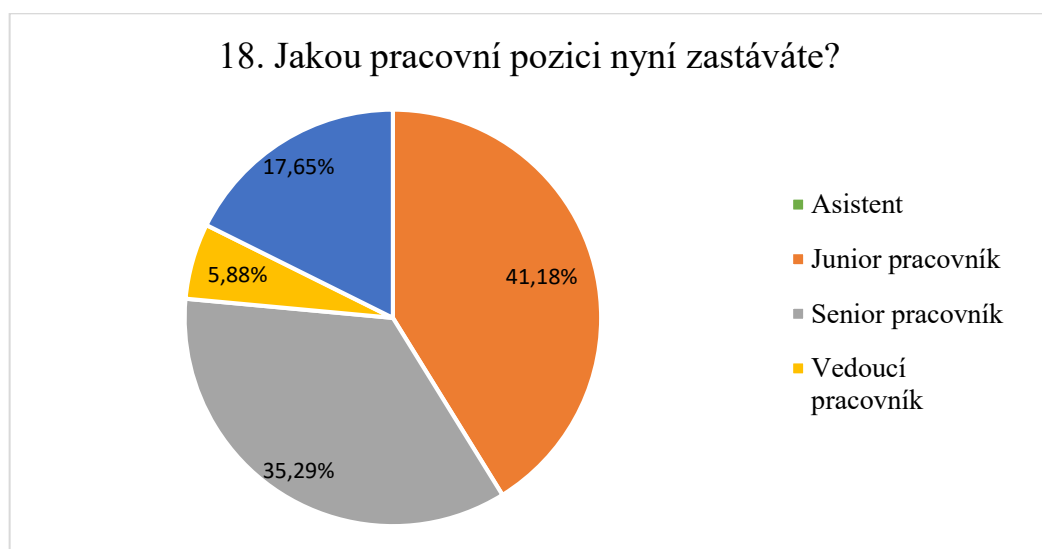


Graf 17 Délka zaměstnání pracovníků ve společnosti (vlastní zpracování)

Otázka č. 18: Jakou pracovní pozici nyní zastáváte?

Poslední otázka dotazníku byla zaměřena na současně vykonávané pozice respondentů. Účast junior pracovníků v dotazníkovém šetření přesáhl hranici 40 % a pozici senior pracovníka vykonávalo 35,25 % respondentů. Graf 18 dále informuje, že 17,65 % dotazovaných zvolilo možnost „ostatní“. Z interních záznamů je autorce známo, že se jedná o pozice jako právník společnosti nebo projektant specialista.

Nejméně respondentů zastávalo pozici vedoucího pracovníka, konkrétně 5,88 % dotazovaných. Z důvodu nevyplnění dotazníku ani jedním asistentem projektanta, není tato možnost v grafu zastoupena.



Graf 18 Zastávané zaměstnanecké pozice (vlastní zpracování)

6.6 Vyhodnocení hypotéz**H1: Všichni respondenti měli přiděleného mentora.**

První hypotéza je vyvrácena analýzou výsledků otázky č. 6, kde pouze 53 % respondentů uvedlo, že jim byl mentor přidělen. Mentora mělo k dispozici 41,18 % dotazovaných, což v absolutním vyjádření odpovídá sedmi osobám z celkového počtu 17 respondentů.

H2: U minimálně u poloviny respondentů byl realizován závěrečný rozhovor zaměřený na celkový průběh a hodnocení jejich adaptačního procesu.

Následující hypotéza byla zkoumaná otázkou č. 10. Vyhodnocení vykazuje, že téměř 65 % dotazovaných absolvovalo závěrečné hodnocení, což v absolutním vyjádření odpovídá 11 dotazovaným. Závěrečné hodnocení nebylo provedeno ve 29,41 % případů. Hypotéza je tak potvrzena.

H3: Minimálně 15 % respondentů se nestihlo novému pracovnímu místu zcela přizpůsobit do konce zkušební doby.

Výsledky vyhodnocení otázky č. 9 deklarují, že v součtu 82,35 % respondentům trvala adaptace méně než tři měsíce, tzn. že se na novou pracovní pozici adaptovali do konce zkušební doby. Déle než tři měsíce trvala adaptace 17,64 % dotazovaným. Nepřesnost 0,01 % je způsobena zaokrouhlováním desetinných míst. Hypotéza 3 je tímto potvrzena.

H4: Respondenti, kteří absolvovali průběžné hodnocení adaptace, se statisticky rychleji adaptovali na novou pracovní pozici než ti, kteří jej neabsolvovali.

Následující tabulka informuje o délce adaptace zaměstnanců, kteří byli rozděleni do dvou skupin na základě realizace či nerealizace průběžného hodnocení adaptace. Téměř 67 % pracovníků, kteří absolvovali průběžné hodnocení se na pozici adaptovalo během dvou měsíců od nástupu. Hodnota u zaměstnanců bez hodnotících pohovorů v tom samém období deklaruje pouze 40 % adaptovaných zaměstnanců.

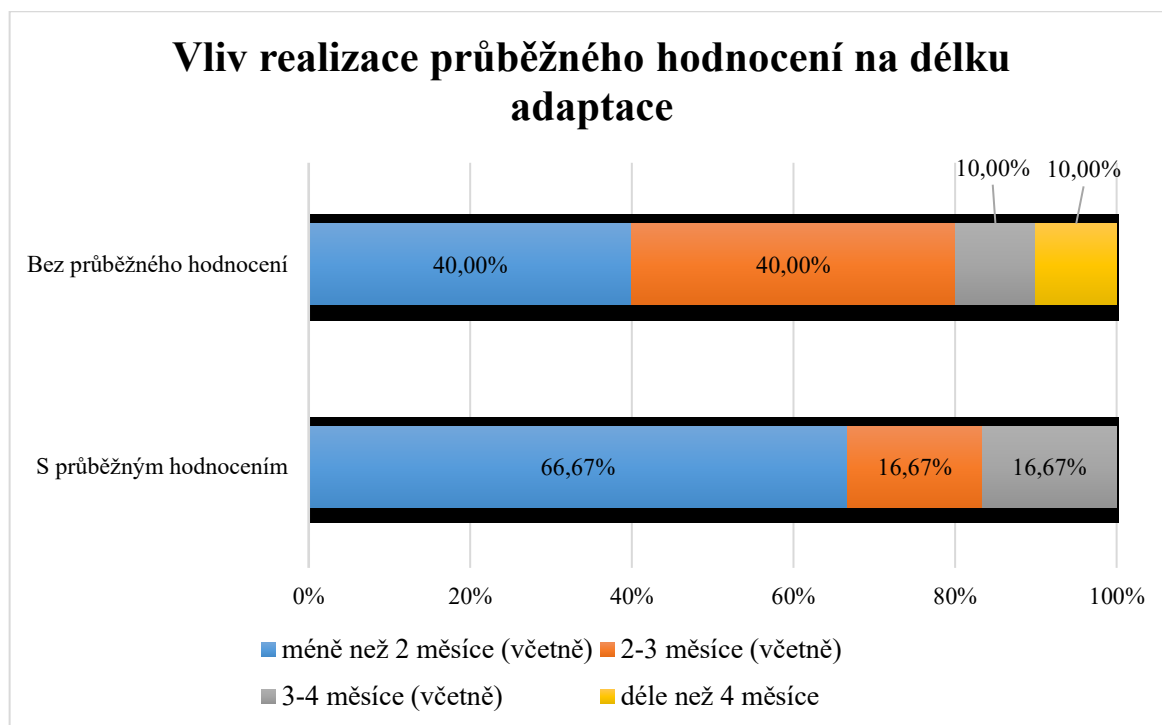
Tabulka 3 Vliv průběžného hodnocení na délku adaptace zaměstnance (vlastní zpracování)

Délka adaptace	Zaci s průběžným hodnocením*		Zaci bez průběžného hodnocení*	
	Relativní četnost v %	Kumulativní relativní četnost v %	Relativní četnost v %	Kumulativní relativní četnost v %
Méně než 2 měsíce (včetně)	66,67	66,67	40	40
2-3 měsíce (včetně)	16,67	83,34	40	80
3-4 měsíce (včetně)	16,67	100,01 \approx 100	10	90
Déle než čtyři měsíce	0	100,01 \approx 100	10	100

*zaci = zaměstnanci

Tabulka také informuje o maximální délce adaptace. Všichni respondenti, u kterých bylo realizováno průběžné hodnocení, byli na nové místo adaptováni nejpozději do konce zkušební doby. V tu samou dobu bylo na novou pozici adaptováno jen 90 % dotazovaných, u kterých hodnocení neprobíhalo. Adaptace zaměstnance bez průběžného hodnocení trvá i déle než čtyři měsíce. Hypotéza 4 je potvrzena.

Pro doplnění je uveden i graf, který graficky znázorňuje strukturu délky adaptačního procesu jak u zaměstnanců, jenž absolvovali průběžné hodnocení, tak u těch bez hodnocení.



Graf 19 Vliv realizace průběžného hodnocení na délku adaptace (vlastní zpracování)

6.7 Shrnutí výsledků marketingového průzkumu

Cílovou skupinou marketingového výzkumu byly zaměstnanci společnosti Centropjekt, kteří nejsou v organizace zaměstnání déle než od 13. 3. 2015. Celkový počet takto definovaných zaměstnanců činil 27 zaměstnanců a z tohoto souboru se marketingového průzkumu se zúčastnilo 17 respondentů. Průzkum byl realizován formou dotazníkového šetření, který obsahoval 18 otázek, včetně otázek identifikačních. Dotazník pomohl získat potřebná data vedoucí buď k potvrzení nebo vyvrácení předem stanovených hypotéz a informací o aktuálním stavu průběhu adaptace nových pracovníků.

Respondenti vnímají strukturu a úroveň poskytovaných informací jako odpovídající a srozumitelnou a ve velké většině žádné další informace nepostrádají, ačkoliv vyhodnocení otázky č. 3 vykazuje určité rezervy. Autorka považuje za nutnost, aby každý nový pracovník při nástupu do zaměstnání obdržel mimo pracovní smlouvy minimálně i nabídku benefitů, popis pracovní místa a byl obeznámen s organizační strukturou společnosti. Na tento fakt upozorňuje i respondent, kterému mimo vnitropodnikových směrnic chyběly informace týkající se právě organizační struktury.

Vyhodnocení otázky č. 6, zda byl respondentům určen mentor, je v rozporu s informacemi poskytnutými informacemi společností. Osobou zodpovědnou za přijímání pracovníků bylo uvedeno, že mentor je přidělován vždy a každému novému zaměstnanci, ačkoliv pouze necelých 53 % respondentů uvedlo, že se tak opravdu stalo. Tento výrazný rozpor mezi tvrzeními může být vysvětlen tím, že vztah mezi mentorem a zaměstnancem přejde do osobní až přátelské roviny, a tak se může vnímání formálnosti mentora zvrátit. Jedná se však o domněnku nepodloženou žádnými důkazy. Naopak vnímání užitečnosti přidělení mentora podloženo bylo. Všichni zaměstnanci s přidělenými mentory vnímají jeho funkci jako užitečnou. K aspektu seznamování s ostatními zaměstnanci na pracovišti nejsou formulovány žádné výhrady a je hodnocen jako vyhovující.

Analýza dat poukázala na konání nízkého počtu průběžných a závěrečných hodnocení zaměstnance. Téměř 60 % respondentů uvedlo, že průběžné hodnocení neabsolvovalo a necelým 30 % nebylo poskytnuto ani závěrečné hodnocení. Tento fakt je vnímán jako největší nedostatek z celého procesu. Z teoretické části vyplývá, že průběžné a závěrečné hodnocení napomáhá nejen k úspěšné adaptaci, ale je i zdrojem zpětné vazby pro organizaci. Ke zlepšení procesu hodnocení by mělo dojít i z důvodu následné stabilizace zaměstnance.

Průzkumu se zúčastnil i jeden zaměstnanec, který je v současné době ve společnosti nespokojený a v nejbližší době zvažuje změnu pracovního místa. Udaná nespokojenost se opírá o rozpory mezi očekávaným a skutečným finančním ohodnocením a o změny v pracovních podmínkách, které nebyly blíže specifikovány. Neadekvátnímu vnímání finančního ohodnocení, vnímané ze strany zaměstnance, mohl předejít i zmíněný seznam podnikových benefitů, na které má zaměstnanec nárok.

7 PROJEKT ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

7.1 Úvod a cíle projektu

Potřeba vypracování projektu na téma adaptace nových pracovníků byla vyvolána zaznamenáním zvyšující se fluktuace zaměstnanců v časovém horizontu do dvou let od nástupu do zaměstnání. Příčinou byla určena nedostatečná adaptace, a to i kvůli povědomí o nedostacích jejího současného stavu.

Cílem tohoto projektu je úprava současného stavu adaptačního procesu pro nově nastupující zaměstnance, který vyústí v jejich vyšší adaptovanost. Návrh nového adaptačního procesu by měl zajistit i následnou stabilizaci zaměstnanců. Součástí projektu bude spolu s rizikovou analýzou i zhodnocení ekonomické náročnosti.

Projekt vychází z předešlých kapitol zabývajících se současným stavem adaptace a provedeného marketingového průzkumu. Marketingový průzkum potvrdil informace získané od zaměstnanců organizace a manažerky lidských zdrojů. Jedná se o zanedbávání průběžných a závěrečných hodnocení. Důležitým zjištěním je i informace, že ne vždy dochází určení osoby mentora a k maximálnímu informování nových zaměstnanců o společnosti obecně (viz. graf 4 a graf 8).

Na projektu pracovala autorka sama, pouze některé detaily byly konzultovány s firemní manažerkou pro lidské zdroje. Obecná problematika adaptace a jejích možných rizik, kterých je třeba se vyvarovat byla prodiskutována s osobou z praxe, která si však nepřeje být v práci přímo jmenována.

Navrhovaná zlepšení adaptačního procesu jsou rozdělena podle jejich příslušnosti k jednotlivým úrovním adaptace. Doporučení týkající se útvárové orientace a orientace na pracovní místo jsou kvůli vzájemnému prolínání uvedeny společně. Následují doporučení v oblasti hodnocení adaptace a adaptačního programu. Na závěr je spolu s hodnocením rizik a přínosů projektu umístěná i jeho finanční náročnost.

7.2 Vytvoření směrnice

Prvním návrhem na zlepšení je implementace všech náležitostí týkající se procesu adaptace, jež byly popsány v teoretické části, do směrnice či řádu. Vytvoření směrnice je autorkou považováno za klíčové, a to z důvodu zabránění opětovnému nedodržování stanovených pravidel. Vytvoření směrnice by mělo být prvním opatřením implementovaným do praxe.

Navržený obsah směrnice:

- titulní strana (název směrnice, logo společnosti, datum vydání a účinnosti, jména zpracovatelů a schvalovatele)
- základní ustanovení (účel a cíle směrnice, oblast platnosti, vymezení pojmů)
- odpovědné osoby
- zásady adaptace
- určení mentora (kritéria výběru, odměna mentora)
- adaptační program (zásady při jeho tvoření)
- oblast hodnocení a kontroly adaptačního programu
- stabilizace zaměstnance (rozvoj kvalifikace zaměstnance)
- závěrečná ustanovení
- přílohy (adaptační program, hodnotící formuláře)

7.3 Před nástupem do zaměstnání

7.3.1 Kontaktování budoucího zaměstnance

Adaptace zaměstnance začíná ještě před jeho nástupem do zaměstnání. Důležitým prvkem je způsob komunikace a předávání informací již během výběrového řízení a styl oznámení, že byl uchazeč na pracovní pozici vybrán.

Již v průběhu výběrového řízení, konkrétně v posledním kole, by měly být uchazečům předány informační materiály týkající se společnosti. V tomto případě postačí časopis Kóta, který je určen k propagaci společnosti obchodním partnerům a současným zaměstnancům. Obsahuje dostačující informace o činnosti společnosti, firemním prostředí, způsobu vedení, podnikových a zaměstnaneckých eventů.

V případě kontaktování uchazeče, že uspěl u výběrového řízení, je doporučeno kontaktování telefonické (jako doposud) i elektronické, tj. přes email. Prostřednictvím telefonu by mu mělo být blahopřáno k získání pozice a pro udržení formální úrovně je vhodné zaslat i formálního vyrozumění a oficiální nabídku zaměstnání.

Emailovou nabídku pozice je vhodné umístit na papír s tzv. hlavičkou a měla by obsahovat následující formality:

- název pozice, příp. její zařazení v organizační struktuře
- stručný popis pozice
- zda se bude jednat o smlouvu na dobu určitou nebo neurčitou
- termín nástupu
- nástupní mzdu
- kontakt na osobu, na kterou se může v případě dotazů obrátit

Kombinace dvou způsobů oznámení je vhodnou volbou z důvodu zachování jistého stupně formálnosti, avšak osobní hovor s budoucím zaměstnancem firma dává najevo, že má o něj zájem a cení si ho. Společnost tak zvyšuje dobré mínění nového zaměstnance o firmě ještě před jeho nástupem do zaměstnání.

7.4 Celopodniková orientace

7.4.1 Uvítání

Při uvítání je doporučená přítomnost jak manažerky pro lidské zdroje, tak i ředitele divize a přímého nadřízeného pracovníka čili mentora. Účast ředitele divize je doporučována s ohledem na velikost firmy a s ohledem na počet zaměstnanců by jeho účast neměla být problém. Naopak, kvůli aktuálnímu celkovému počtu 111 zaměstnanců by měl být průběh prvního dne a celého adaptačního procesu nového zaměstnance hlavně v osobním zájmu ředitele divize.

7.4.2 Orientace v ostatních divizích

Na základě připomínek respondenta (viz. vyhodnocení otázky č. 14) je v rámci celopodnikové orientace navrženo osobní představení obou divizí, nejen té, pod kterou je zaměstnanec organizačně zařazen. Brzké zorientování v organizační struktuře, pochopení náplně práce ostatních pracovníků a úroveň zařazení pracovníka do již existujícího systému mezilidských vztahů, a to nejen mezi svými přímými kolegy, determinuje stupeň spokojenosti zaměstnance. Prioritou samozřejmě zůstává úspěšná adaptace v rámci jeho divize, představení zaměstnanců z jiných divizí a oddělení však napomáhá k celistvé sociální adaptaci zaměstnance a ovlivňuje tak jeho motivaci.

7.4.3 Příručka pro nové zaměstnance

Každý nový zaměstnanec by měl být v den nástupu (nebo ještě před nástupem) seznámen s řadou informací týkající se chodu organizace, interních nařízení, filozofie společnosti aj. K tomu může posloužit řada materiálů např. předložení kopie organizačního a pracovního řádu, kolektivní smlouva, webové stránky společnosti, informace přímo od zaměstnanců organizace nebo také příručka zaměstnance.

CENTROPROJEKT GROUP, a. s. v současné době žádnou příručkou zaměstnance, ani jiným tištěným materiálem určeným pro nové zaměstnance, nedisponuje. Tento fakt je vzhledem k počtu zaměstnanců a velikosti firmy autorkou práce vnímáno jako velký nedostatek. Tato brožura by novým zaměstnancům napomohla k plynulejší adaptaci na nové pracovní místo a poskytla jim nezbytné informace o společnosti. Návrh příručky pro nové zaměstnance je umístěn v příloze P II. Na základě uvážení autorky je doporučeno předání příručky v den nástupu zaměstnance, konkrétně po podpisu pracovní smlouvy.

Příručka je navržena v programu Microsoft Publisher, a to z důvodu snadné aktualizace v případě změny. Důvodem zvolení tohoto programu, a ne například Adobe Photoshopu byl fakt, že Microsoft Publisher je součástí balíku Microsoft Office, jenž je instalovaný ve firemním počítači manažerky pro lidské zdroje, která bude příručku dále aktualizovat.

Obsah navržené příručky pro nové zaměstnance je následující:

- úvod brožury a uvítání zaměstnance místopředsdou představenstva
- vývoj a historie společnosti
- představení společnosti jako celku, představení divizí
- organizační schéma, popis činností jednotlivých úseků a vedoucích pracovníků
- etický kodex společnosti
- pracovní řád, povinnosti zaměstnance
- zaměstnanecké benefity (možnost dalšího vzdělávání, mzdy, prémie)
- pokyny a informace, které by měli novému zaměstnanci ulehčit první den v zaměstnání (přihlášení do firemního počítače a intranetu společnosti, způsob interní komunikace, docházka, pracovní doba, sdílené soubory atd.)
- nejzajímavější realizované projekty společnosti
- telefonní seznam s nejdůležitějšími telefonními čísly
- prostor pro vlastní poznámky

V grafickém návrhu je záměrně vynechána strana s telefonním seznamem, a to z důvodu větší praktičnosti. Ve společnosti neustále dochází ke změnám složení zaměstnanců, a proto by tištěný seznam nebyl v příručce efektivní a také ne vždy aktuální. Z tohoto důvodu bude novému pracovníkovi vždy vytištěn aktuální seznam nejdůležitějších zaměstnanců a kolegů (např. vedoucí oddělení, IT zaměstnanec apod.) a bude do příručky připnut sponkou.

Příručka je obohacena o řadu grafických prvků a obrázků a při jejím návrhu byl respektovány prvky firemní identity společnosti, a to modrá barva a styl písma. Autorka se při tvorbě inspirovala současnými propagačními materiály a firemními časopisy. Záměrem bylo i zachování současného stylu, jakým se společnost prezentuje prostřednictvím již zmíněných propagačních materiálů a firemního časopisu. Jedná se především o strukturu textu, jeho velikost, umístění obrázků a způsob jejich komentáře a celkový design.

7.5 Útvarová orientace a orientace na pracovní místo

7.5.1 Přidělení mentora, jeho kompetence a odměna

Je doporučena větší prodleva mezi určením osoby mentora a nástupu nového zaměstnance, a to alespoň v týdenním předstihu. Tuto časovou prodlevu mentor může využít k vyžádání vytvoření firemní adresy a přihlašovacích údajů do počítačového systému u zaměstnance IT úseku (v současnosti v kompetenci manažerky pro lidské zdroje). Takto je poskytnut dostatečný prostor i k jeho neosobnímu seznámení s novým zaměstnancem prostřednictvím prostudování jeho životopisu a osobní spisu.

Mentor je osoba, která bude nového zaměstnance podporovat, správně motivovat, poskytovat mu doplňující informace o společnosti, stávajících zaměstnancích a jeho pracovního zařazení. Proto jako doposud bude mentorem přímý nadřízený nového zaměstnance. Jeho funkce bude oficiálně navržena manažerkou pro lidské zdroje a následně schválena přímým nadřízeným nominovaného mentora. Jmenovaná osoba musí s funkcí mentora souhlasit a zároveň splňovat určitá kritéria.

Kritéria pro výběr mentora:

- Mentor musí být v úseku, resp. divizi zaměstnán déle než dva roky, a to z důvodu dokonalé informovanosti a orientace.
- Mentor musí disponovat tzv. soft skills, což jsou dovednosti jako např. schopnost naslouchat, schopnost prezentace, správné komunikace, empatie atd.
- Mentor musí být člověk samostatný a zodpovědný.
- Mentor musí být odolný vůči stresu, kvůli časové náročnosti věnování se svěřenému zaměstnanci může mít problémy s plněním vlastních úkolů.
- Mentor musí být flexibilní, aby se v případě nutnosti mohl maximálně přizpůsobit potřebám zaměstnance.

Pokud to pracovní zařazení vyžaduje, bude mentor zodpovědný i za předání služebního telefonu zaměstnanci a vysvětlení pravidel jeho užívání. Součástí povinností mentora bude spolupráce na průběžných kontrolách a hodnoceních svěřeného zaměstnance.

Významnou roli zastává i motivace a odměna mentora, který by měla být pro všechny stejná. Je doporučena nabídka dvou forem odměnění mentora. První podobu zastává jednorázová finanční odměna ve výši 1000 Kč za celou dobu adaptace zaměstnance. Odměna by byla mentorovi vyplacena až po ukončení zkušební doby svěřeného zaměstnance a po odevzdání všech formulářů spojené s funkcí mentora. Druhý způsob odměny spočívá v přiznání stejné částky do limitu hodnoty čerpaných benefitů. K faktickému čerpání odměny prostřednictvím firemních benefitů tak dojde až v novém kalendářním roce.

Autorka práce si je vědoma, že vedoucí pracovník má v popisu pracovní funkce uvedené činnosti jako efektivní vedení a řízení profesní skupiny a organizaci její práce. Vedoucí pracovní skupiny také odpovídá za řízení pracovního výkonu, provádí hodnotící rozhovor s podřízenými pracovníky vč. průběžného vyhodnocení, zajišťuje týmovou spolupráci, spolupodílí se na motivaci a spravedlivém odměňování, plánuje vzdělávací a rozvojové aktivity pracovníků a dbá na realizaci těchto aktivit atd. Přesto, po domluvě s manažerkou pro lidské zdroje, je odměna za vedení nového zaměstnance navržena. A to z důvodu zvýšené osobní motivace a dodržování postupů adaptačního procesu.

7.6 Adaptační program

Významnou součástí celého procesu adaptace je i vytvoření adaptačního programu, který bude uvádět všechny činnosti procedury konané v rámci orientace a jejich časové omezení. Společnosti v současnosti adaptační program chybí a činnosti, vyjma školení BOZP, jsou časově realizovány na základě doporučení manažerky pro lidské zdroje. Školení BOZP je zakomponováno na dopoledne prvního dne zaměstnance.

Jelikož jsou všechny informace nyní předávány ústní formou, adaptační program by tímto značně usnadnil orientaci zaměstnance v jeho adaptačním procesu. Zprostředkuje mu tak názorný obraz průběhu následujících dní a díky poskytnutí časového harmonogramu je schopen se na následující pracovní den lépe fyzicky i psychicky připravit. Za zpracování adaptačního programu bude zodpovídat přímý nadřízený nového pracovníka.

Co se týče náplně prvního dne a celopodnikové orientace nemá autorka kromě výše uvedených doporučení výhrady. Den nástupu do zaměstnání tak bude probíhat jako doposud. Popis probíhaných činností nebude znovu uváděn, ale pro celistvost kapitoly jsou jednotlivé činnosti shrnuty do tabulky (viz. tabulka 4 a 5). Do tabulky byly již implementovány doporučení týkající se útvárové orientace.

Tabulka 4 Časový harmonogram prvního dne, 1. část (vlastní zpracování)

Prováděné činnosti	Čas	Zodpovědná osoba
Uvítání	7.30	Manažerka pro lidské zdroje, mentor a ředitel divize
Podpis pracovní smlouvy	7.40	Manažerka pro lidské zdroje
Předání zaměstnanecké příručky a dalších tištěných materiálů	7.50	Manažerka pro lidské zdroje
Prohlídka společnosti (vestibul, personální oddělení, mzdová účtárna, právník společnosti)	8.00	Manažerka pro lidské zdroje
Prezentace o společnosti	8.30	Manažerka pro lidské zdroje
Pauza	9.30	-
Školení BOZP a požární ochrany	10.00	Koordinátor BOZP
Pauza na oběd	12.30	-

Tabulka 5 Časový harmonogram prvního dne. 2. část (vlastní zpracování)

Prováděné činnosti	Čas	Zodpovědná osoba
Seznámení zaměstnance s oběma divizemi a zavedení na jeho oddělení, resp. úsek či odbor	13.35	Mentor
Představení kolegům (probíhá souběžně s představováním divizí)	13.35	Mentor
Zavedení na pracovní místo	15.30	Mentor
Předání mobilního telefonu a přihlašovacích údajů do počítače	16.00	Mentor
Rozloučení	16.30	Mentor, manažerka pro lidské zdroje, ředitel divize

Dny následující po prvním dnu budou více orientované na praxi. První den byl věnován pouze seznámením s prostředím a teoretickým informacím týkající se společnosti jako celku. V nadcházejících dnech bude i větší prostor pro samotnou funkci mentora.

Druhý den se zahájí na pracovním místě nového zaměstnance a úkolem mentora bude důkladné seznámení s počítačovým systémem a intranetem společnosti. Po prvním dnu, kdy byly mentorem zaměstnanci předány přihlašovací údaje a heslo do systému, je již ověřeno, zda nedošlo k chybě v konfiguraci zaměstnaneckého účtu. Předání přihlašovacích údajů došlo o den dříve, právě z důvodu eliminace technických problémů druhého dne, který je z části postaven na práci s počítačem a orientaci ve vnitropodnikové počítačové síti.

V rámci počítačového systému mentor názorně zaměstnanci ukáže náplň jednotlivých složek, vysvětlí účel jednotlivých disků (sdíleného disku, soukromého disku, disk určený pro sdílení v rámci jejich oddělení). Zaměstnanec bude obeznámen s vnitropodnikovou komunikací, pravidly přijímání telefonních hovorů. Co se týče emailové komunikace mentor novému zaměstnanci již s předstihem zařídil vytvoření firemní emailové adresy a seznámí ho s programem elektronické pošty.

Po orientaci v počítačovém systému mentor postoupí k dalšímu kroku, a tím je důkladné seznámení zaměstnance s vnitropodnikovou sítí, tj. intranetem společnosti. Obeznámí ho s lokací interních odkazů, předpisů a norem na intranetu. Dále představí elektronický zpravodaj pro zaměstnance, vysvětlí orientaci v oblasti novinek a upozorní na možnost nahlédnutí do poledního menu restauračních zařízení v okolí sídla společnosti. Další částí je popis celého průběhu vytvoření a zpracování zakázky, včetně uvedení zodpovědných osob.

Detailní rozbor celého procesu vytvoření, zpracování a následné realizace projekční a inženýrské činnosti spolu s nezbytnou dokumentací a archivací bude proveden na školení, a to třetí a čtvrtý den. Pro snadnější pochopení je doporučeno proces je implementovat na fiktivní zakázku divize, pod kterou zaměstnanec spadá. Do školení jsou zahrnuty i možná rizika, která mohou nastat a jsou doplněny o jejich konstruktivní řešení. Za vypracování této ukázkové zakázky bude zodpovídat ředitel divize a za provedení vedoucí zaměstnanec.

Na základě povahy inženýrsko-projektové práce jsou v zásadě všichni zaměstnanci s prací s odbornými programy seznámeni z předešlých zaměstnání. V případě absolventů vysokých škol by mělo být připraveno školení v požadovaných programech, a to z důvodu ověření jejich zkušeností a znalostí. Školení v odborných programech by probíhalo pátý a šestý den. Za provedení programového školení bude odpovídat vedoucí zaměstnanec.

Závěrem je vhodné upozornit na možnost flexibility. Při tvoření programu a časového harmonogramu je na základě teoretických poznatků doporučeno myslet na charakter vykonávané práce, vzdělání pracovníka, jeho dosavadní praxi a do určité míry vyhovět přáním a představám zaměstnance.

7.7 Hodnocení a kontrola adaptace

Hodnocení neslouží jen k formálnímu zhodnocení adaptovanosti zaměstnance. Průběžné pohovory jsou také zdrojem informací o nastavení a průběhu procesu, pro firmu tak představují důležitou zpětnou vazbu. V minulosti bylo průběžné i závěrečné hodnocení nového zaměstnance zanedbáváno. Tomu se bude snažit zabránit směrnice věnovaná adaptaci nového zaměstnance a bude pro všechny platná.

Hodnocení bude přítomen jak hodnocený zaměstnanec, tak i jeho mentor a přímý nadřízený. Dojde ke konstruktivnímu zhodnocení jeho práce, míry adaptovanosti a potenciálu. Hodnocený nesmí nabýt dojmu, že jde o kritiku nebo útok na jeho osobu. Hodnocení bude postaveno na otevřeném rozhovoru všech přítomných a v případě komplikací bude nalezeno

konstruktivní řešení. Budou zhodnoceny silné a slabé stránky hodnoceného, ten následně bude mít prostor k vyjádření svého názoru. Je možné, že kritizovaný element nebude způsoben chybou na jeho straně, ale na straně organizace. Na závěr dojde ke shrnutí hodnocení a budou stanoveny doporučení, které povedou k rozvoji dovedností zaměstnance a jeho úrovně začlenění do společnosti (viz. příloha P IV, V a VI)

Hodnocení bude probíhat na začátku sedmého pracovního dne zaměstnance, následně po prvním měsíci, po druhém měsíci a závěrečné hodnocení bude stanoveno na konec jeho zkušební doby, tedy na konci třetího měsíce. Jak již bylo zmíněno, hodnocení bude probíhat formou diskuze všech zúčastněných. Hodnotící pohovor nebude limitován časem, ale je důležité, aby obsáhl vše výše zmíněné, tj. hodnocení zaměstnance, jeho vyjádření, následně hodnocení adaptačního procesu firmy, reakce hodnotících, dohodnutí případných změn apod. Průběh každého hodnocení bude zaznamenán do formuláře, za jehož vyplnění a odevzdání zodpovídá mentor zaměstnance.

Závěrečnému hodnocení bude navíc přítomen ředitel divize a manažerka pro lidské zdroje. V průběhu zaměstnanec obdrží osobní ohodnocení. Povinností zaměstnance bude na tomto pohovoru odevzdat formulář čerpání benefitů, který obdržel při nástupu do zaměstnání. Obsahem hodnotícího pohovoru bude i vyplnění formuláře pro závěrečné hodnocení mentorovaného a mentora. Po ukončení zkušební doby bude mít mentor jeden týden na odevzdání všech formulářů a dokumentů týkajících se adaptace nového zaměstnance. Dokumentaci převezme manažerka pro lidské zdroje, která ji založí do osobního spisu zaměstnance. Kvůli zachování objektivity a autenticity hodnocení, formulář s hodnocením mentora odevzdá manažerce pro lidské zdroje sám zaměstnanec.

7.8 Stabilizace pracovníka

Pro zajištění stabilizace nových zaměstnanců je v rámci tvoření směrnice pro jejich adaptaci důležité pamatovat i na jejich osobní a profesní rozvoj prostřednictvím řady školení. V rámci rozhovoru s osobou z praxe bylo autorkou zjištěno, že mnoho zaměstnavatelů po ukončení zkušební doby o zaměstnance ztrácí zájem.

Z popisu aktuálního stavu procesu adaptace je známo, že na začátku každého roku jsou stálým zaměstnancům stanoveny roční pracovní a vzdělávací cíle, jejichž odměnou je osobní ohodnocení ve výši 5 % z roční hrubé mzdy. Z provedeného marketingového průzkumu je známo, že necelá třetina nových zaměstnanců s nabídkou dalšího školení nebyla seznámena,

či si o jejím seznámení nebyla jistá. Proto je v rámci tvoření směrnice pro adaptaci zaměstnance doporučeno i zanesení povinnosti seznámení se vzdělávacím programem, tzn. nabídkou školení a kurzů.

Zabezpečení přípravy a realizace zvyšování kvalifikace nového zaměstnance bude mít na starosti přímý nadřízený zaměstnanec. Každý vzdělávací kurz či školení musí být ve vzájemném souladu s cíli divize, resp. organizace. Nezbytností je i formulace pravidel uvolňování z pracovního poměru v době školení a vzdělávání. V případě finančně a časově náročných školení bude zaměstnanec vázán zůstat v pracovním poměru po stanovenou dobu. Přesné určení částky a doby setrvání nechá autorka na managementu společnosti, a to z důvodu neustále měnící se finanční situace na trhu i uvnitř společnosti.

7.9 Zhodnocení přínosů a rizik projektu

Každý projekt s sebou nese určité přínosy a rizika. Ačkoliv byl projekt navrhnout tak, aby možnost výskytu rizik předešel, tak jedna z následujících kapitol je věnována těm, které nejsou v projektu ošetřeny, či je obtížné jim předcházet.

7.9.1 Přínosy realizace projektu

Po výčtu a popisu možných rizik projektu je vhodné zmínit i přínosy plynoucí z jeho realizace. Mezi přínosy uvedeného projektu autorka řadí:

- ošetření procesu adaptace směrnicí
- celistvost a komplexnost adaptačního procesu
- zlepšení procesu adaptace, a to především v ohledu kontroly a podpory mentorem
- zavedení dokumentace příslušné adaptačnímu procesu
- vytvoření návrhu příručky pro nové zaměstnance
- stabilizace jak nového zaměstnance, tak i pracovní skupiny, pod kterou spadá
- úspora nákladů plynoucích z fluktuace zaměstnanců, tzn. z odchodu zaměstnance a následně opakujícího se výběrového řízení, školení atd.
- možnost využití navržené příručky pro nové zaměstnance i jako podklad pro vytvoření příručky pro mentory
- možnost využití projektu jako firemního PR nástroje pro zaměstnance

7.9.2 Rizika projektu

Jako největší riziko je autorkou považováno opomenutí potřeby vytvoření směrnice upravující proces adaptace nového zaměstnance. Sestavení a schválení směrnice, která by jednotně upravovala formální úroveň průběhu a činností spojených s adaptací, je dle autorky klíčové. Pokračující absence pevného řádu a nerealizace směrnice v nejbližší době, může mít za následek opětovné zanedbávání celého procesu a celý projekt by tak byl zbytečný.

Pokud chce organizace předávat věrohodné a pravdivé informace, musí pamatovat i na průběžnou aktualizaci zaměstnanecké příručky. Jelikož byla brožura navrhnutá na základě výslovného požadavku společnosti a osobního zájmu manažerky pro lidské zdroje, tak pravděpodobnost výskytu tohoto rizika není vyhodnoceno jako vysoké. Za průběžnou aktualizaci bude odpovídat právě manažerka pro lidské zdroje.

Mezi další rizika patří neochota spolupráce zaměstnanců na procesu. U vedoucích pracovníků je tomu předcházeno pracovní smlouvou a náplní jejich práce, kde mají stanoveny povinnosti vedení, motivace, hodnocení a kontroly jejich podřízených. U zaměstnanců ve funkci mentora se tomu autorka snaží předejít určením odpovídající odměny za vykonanou práci.

Nemoc či jiná neplánovaná indispozice mentora může být také komplikací, jelikož novému zaměstnanci nebude věnována odpovídající pozornost, péče a vedení. V případě, že tato situace nastane, bude na veškerá činnost převedena na vedoucího o linii výš. Ve výjimečných případech, či z důvodu nepřítomnosti i tohoto vedoucího, lze veškeré kompetence mentora převést na služebně staršího kolegu pracovníka. Jiné důvody nepřítomnosti mentora, např. účast na školení, dovolená, vykonávání práce v terénu aj., jsou ošetřeny v kritériích pro výběr mentora. Mentorem by se tak neměla stát osoba, o které je známo, že nebude v čase nástupu nového pracovníka přítomna v sídle společnosti.

Za zmínku stojí i riziko strnulosti adaptačního plánu. Je doporučeno přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně a v případě, že určitý krok (např. školení v oblasti odborných programů či počítačového systému) se u jedince jeví jako nepodstatný či málo důležitý, je možné jej urychlit či úplně vynechat. Záleží na posouzení situace mentorem a na dohodě se samotným zaměstnancem. Tato situace může nastat, pokud zaměstnanec získal pracovní pozici na základě povýšení, opětovném nastoupení po mateřské/otcovské dovolené nebo po delším působení zahraničí. V těchto případech by se měl mentor naopak více zaměřit na jejich motivaci, zorientování se v novinkách a opětovné nabytí pracovního sebevědomí.

Dalším způsobem přecházení přílišné strnulosti je, že zaměstnanci budou v souvislosti s procesem podpoření v iniciativě předkládání doporučení, námětů a připomínek. Po následném zhodnocení vedením může dojít k realizaci změny a její aplikace do praxe.

Všechna zjištěná rizika jsou umístěna do tabulky rizikové analýzy (viz. tabulka 6). Přiřazené hodnoty určují pravděpodobnost jejich výskytu a úroveň rizika. Nabývané hodnoty jsou v rozmezí mezi 1-3, kdy 1 představuje nejnižší, 2 střední a 3 vysokou pravděpodobnost výskytu a úroveň rizika. Poslední sloupce reprezentují údaje o číselném vyjádření významnosti rizika a kategorizace rizikového faktoru.

Korytářová (2006, s 18) uvádí, že číselné vyjádření významnosti rizika (R) je vypočítáno jako součin váhy rizikového faktoru (v) a rizikovosti proměnné (r_p).

$$R = v \times r_p$$

Kdy váha rizikovosti faktoru je určena úrovní rizika a rizikovost proměnné je charakterizována pravděpodobností výskytu zkoumaného rizikového faktoru.

Tabulka 6 Riziková analýza (vlastní zpracování)

Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Úroveň rizika	Číselné vyjádření významnosti	Kategorie rizika
Absence směrnice	2	3	6	C
Zastaralost příručky pro zaměstnance	1	1	1	A
Neochota spolupráce zaměstnanců	1	2	2	A
Indispozice mentora	3	1	3	B
Strnulost adaptačního programu	2	3	6	C

Hranice číselného vyjádření významnosti rizika jednotlivých kategorií jsou uvedeny v následující tabulce (viz. tabulka 7).

Tabulka 7 Kategorie rizikového faktoru (vlastní zpracování)

Kategorie rizikového faktoru	Číselné vyjádření významnosti rizika
A (nízké riziko)	1-2,9
B (střední riziko)	3-5,9
C (vysoké riziko)	6 a více

7.10 Finanční náročnost projektu

Již při návrhu projektu byl zohledněn aspekt nákladů. Bylo věnováno velké úsilí pro jejich minimalizaci. Určené zodpovědné osoby již mají ve svém popisu pracovní funkce svěřenou projektovou činnost. Tudiž v tomto ohledu nedochází k žádnému navyšování nákladů ve spojení s odměnami zodpovědných osob. Tyto osoby jsou odměňovány prostřednictvím mzdového ohodnocení. Výjimku tvoří mentoři, jenž jsou ohodnoceni částkou 1000 Kč za celý adaptační proces nového pracovníka, tj. tři měsíce. Je-li předpokládáno, že ročně organizace přijme 20 nových zaměstnanců, činí celková odměna mentorů 20 000 Kč.

Náklady spojené s tiskem hodnotících formulářů jsou autorkou vnímané jako zanedbatelné. Při předpokladu konání třech průběžných kontrol (po 7 dnech, měsíci, druhém měsíci) a jedné závěrečné, budou třeba čtyři strany formulářů a dvě strany adaptačního plánu pro každého zaměstnance, 120 stran celkem. Dokumenty budou tisknuty na tiskárně příslušné divize či odboru. Při ceně 1 Kč za papír za 0,5 Kč za barvu do tiskárny činí celkové náklady 180 Kč za rok, tedy 9 Kč na každého nového zaměstnance.

Další náklady tvoří tisk příručky pro nové zaměstnance, která bude tištěná ve vlastním copycentru společnosti, kde cenu tisku ovlivňuje počet tisknutých stran. Celkem bude k tisku zadáno 20 ks příruček ročně. Tento objem byl nastaven s ohledem na vývoj počtu nově přijatých zaměstnanců v posledních dvou letech.

Příručka se skládá z 16 stran formátu A4 a tisk bude oboustranný na formátu A3, který bude následně v půl přeložen a sešit svorkami. Každý kus vyžaduje sešití dvěma kusy svorek. Jak už bylo řečeno, cena tisku se dovíjí od počtu tisknutých stran. Následující tabulka informuje o cenách a počtu tisknutých stran.

Tabulka 8 Ceník copycentra Copy Zlín (Copyzlin, 2017)

	Černobílý tisk za ks	Barevný tisk za ks
Oboustranný tisk A3 (1–20 ks)	5 Kč	68 Kč
Oboustranný tisk A3 (21–30 ks)	5 Kč	36 Kč
Oboustranný tisk A3 (31–100 ks)	5 Kč	30 Kč

Tabulka č. 9 znázorňuje kalkulaci tisku příručky pro nové zaměstnance. Jednotlivé propočty vycházejí z informací uvedených na předešlé straně, tedy z ceníku copycentra, počtu stran v příručce, počtu svorek potřebných k sešití a celkového počtu tisknutých příruček. Pod tabulkou jsou provedeny propočty jednotlivých částek.

Tabulka 9 Kalkulace nákladů na tisku příručky (vlastní zpracování)

Činnost	Cena za kus	Cena za jednu příručku	Cena za 20 ks příruček
Oboustranný barevný tisk A3	68 Kč, resp. 30 Kč	272 Kč	2400 Kč
Sešívání (svorka)	1 Kč	2 Kč	40 Kč
Celkem	-	274 Kč	2440 Kč

Propočty:

Cena za jednu příručku: $(68 \text{ Kč} \times 4 \text{ ks}) + (1 \text{ Kč} \times 2 \text{ ks}) = 274 \text{ Kč}$

Cena za 20 ks příruček: $(30 \text{ Kč} \times 80 \text{ ks}) + (1 \text{ Kč} \times 40 \text{ ks}) = 2440 \text{ Kč}$

$$2440 \text{ Kč} / 20 \text{ ks} = 122 \text{ Kč}$$

Na základě výpočtů provedené kalkulace je velmi doporučeno netisknout příručky jednotlivě pro každého nového zaměstnance, ale všechny příručky najednou. Při této variantě klesají náklady na jednu příručku z 274 Kč na 122 Kč, což představuje pokles nákladů o 55,47 %.

ZÁVĚR

Adaptační proces nových zaměstnanců by měl být nedílnou součástí přijímání každého pracovníka, a to hlavně z důvodu jeho rychlejší aklimatizace na nové prostředí a jeho identifikaci s podnikovými cíli. Ne vždy tento proces probíhá bez problémů a na základě domluvy autorky a osobou zastupující společnost bylo za téma práce zvoleno právě zlepšení adaptačního procesu ve firmě CENTROPROJEKT GROUP, a. s.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současný stav adaptačního procesu, to bylo provedeno prostřednictvím popisu současného stavu tak, jak je stanoven personálním odborem a manažerkou pro lidské zdroje. Analýza současného stavu byla dále podpořena provedeným dotazníkovým šetřením a následnou analýzou výsledků. Na základě zjištěných informací byly navrženy doporučení vedoucí ke zlepšení současné situace.

Mezi zjištění, ze kterých autorka při sestavování projektu zlepšení vycházela, patří neexistence směrnice upravující proces adaptace, téměř 20 % zaměstnanců není při nástupu předán seznam benefitů, 70 % nemělo k dispozici organizační strukturu společnosti a jen necelých 65 % respondentů uvedlo, že obdrželo popis pracovního místa. Seznamování na pracovišti probíhá dle výsledků vždy. Stejně vysoké hodnoty, ale nevykazovalo přidělování mentorů a konání průběžných a závěrečných hodnocení adaptace. Jen necelých 53 % dotazovaných uvedlo, že jim byl mentor přidělen, 35 % potvrdilo konání průběžných kontrol a téměř 65 % deklarovalo konání závěrečných kontrol. Na projekt zlepšení mělo vliv i téměř 30 % respondentů, kteří uvedli, že jim nebyla nabídnuta nebo si nepamatují na nabídnutí možnosti dalšího vzdělávání.

Jako řešení zjištěných nedostatků bylo navrženo zpracování směrnice upravující všechny náležitosti adaptačního procesu a byla uvedena její doporučená struktura. Autorka dále navrhla v rámci orientace absolvovat prohlídku obou divizí a nejen té, pod kterou je nový zaměstnanec organizačně zařazen. Také byla zpracována zaměstnanecká příručka, kritéria pro výběr mentora a shrnutí jeho odpovědností a kompetencí. Kvůli zvýšení osobní motivace mentora je za jeho práci navržena finanční odměna ve výši 1000 Kč. V neposlední řadě byl upraven adaptační program a definovány pravidla průběžného a závěrečného hodnocení, v rámci kterého byly navrženy i hodnotící formuláře. V závěru bylo doporučeno zanesení problematiky stabilizace zaměstnance do vytvořené směrnice.

Projekt byl podroben rizikové a finanční analýze, ze které vyplývá, že největší riziko představuje opomenutí vytvoření směrnice a strnulost adaptačního programu. Co se týče finanční náročnosti, byly vykalkulovány předpokládané náklady zavedení projektu. Největší položku zde představuje odměna pro mentory, která celkově činí 20 000 Kč za všechny provedené adaptace ve společnosti během jednoho roku. Celková výše finančních prostředků vynaložených na tisk navržené příručky činí 2440 Kč, při předpokladu tisku 20 ks příruček ročně. Tisk jedné příručky tak s sebou váže náklady ve výši 122 Kč. Tisk hodnotících formulářů a navrženého adaptačního plánu je stanoven ve výši 180 Kč za rok.

Úspěšnost projektu zlepšení bude zhodnocena nejdříve po roku od zavedení projektu do praxe. Kontrolu lze provést prostřednictvím dotazníku přiloženého v přílohách, jenž byl navrhnout k analýze současného stavu adaptačního procesu vnímaného ze strany zaměstnanců. Zhodnocení adaptačního procesu je možno provést i zpracováním hodnotících formulářů, které jsou z části navrhnutý i kvůli poskytování zpětné vazby společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 788 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BRADLEY, Nigel, 2013. *Marketing research: tools & techniques*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 527 s. ISBN 978-0-19-965509-0.

Ceník, 2017. *Copy Zlín* [online]. Centropjekt [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://copyzlin.cz/cenik/>

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

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

Fluktuace nemusí být vždy jen škodlivá, 2007. *HRM* [online]. Hospodářské noviny IHned.cz [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-21650330-fluktuace-nemusi-byt-vzdy-jen-skodлива>

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 159 s. Manažer. ISBN 8024703858.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

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

KORYTÁROVÁ, Jana, 2006. *Hodnocení ekonomické efektivnosti stavební investičních projektů*. Brno. Zkrácená verze habilitační práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta stavební. Ústav stavební ekonomiky a řízení. Dostupné z: <http://www.vutium.vutbr.cz/tituly/pdf/ukazka/80-214-3171-7.pdf>

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LIBIGER, Milan, 2016. Babiš koupil zlínský Centroprojekt, chce otevřít několik poboček. In: *iDnes.cz* [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: http://zlin.idnes.cz/agrofert-andreje-babise-koupil-zlinsky-centroprojekt-pp2-/zlin-zpravy.aspx?c=A161103_2283525_zlin-zpravy_ras
- MALÝ, Václav, 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 173 s. ISBN 808602265X.
- O nás, 2017. *Centroprojekt* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.centroprojekt.cz/o-nas/>
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 259 s. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 110 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
- URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 166 s. Management. ISBN 978-80-247-3176-6.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Postup manažera při orientaci nového pracovníka, 1. část (Bedrnová a Nový, 2007, s. 524)	20
Obrázek 2 Postup manažera při orientaci nového pracovníka, 2. část (Bedrnová a Nový, 2007, s. 525)	21
Obrázek 4 Tříetážové obytné domy (Centroprojekt, 2017)	31
Obrázek 3 Kolektivní dům (Centroprojekt, 2017)	31
Obrázek 5 Organizační schéma společnosti (interní zdroj)	34
Obrázek 6 Logo společnosti (interní zdroj)	35
Obrázek 7 Webové stránky společnosti (Centroprojekt, 2017)	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Srovnání jednotlivých technik dotazníkového šetření (Malý, 2008, s. 65)	27
Tabulka 2 Četnost konání průběžných hodnocení během adaptace (vlastní zpracování)	55
Tabulka 3 Vliv průběžného hodnocení na délku adaptace zaměstnance (vlastní zpracování)	62
Tabulka 4 Časový harmonogram prvního dne, 1. část (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 5 Časový harmonogram prvního dne. 2. část (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 6 Riziková analýza (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 7 Kategorie rizikového faktoru (vlastní zpracování)	79
Tabulka 8 Ceník copycentra Copy Zlín (Copyzlin, 2017).....	80
Tabulka 9 Kalkulace nákladů na tisku příručky (vlastní zpracování)	80

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Zaměstnanci jako nejcennější zdroj a největší bohatství (Šikýř, 2016, s. 15).	11
Graf 2 Počet nově přijatých zaměstnanců v letech 2013-2016 (vlastní zpracování).	38
Graf 3 Celkové počty zaměstnanců v letech (vlastní zpracování)	39
Graf 4 Informovanost nových zaměstnanců o základních informacích (vlastní zpracování)	50
Graf 5 Srozumitelnost poskytnutých informací (vlastní zpracování)	50
Graf 6 Tištěné materiály obdržené po příchodu do zaměstnání (vlastní zpracování).	51
Graf 7 Vyjádření zaměstnanců o postrádání určitých informací (vlastní zpracování)	52
Graf 8 Přidělení mentora novým zaměstnancům (vlastní zpracování)	53
Graf 9 Představení nového zaměstnance kolegům (vlastní zpracování)	54
Graf 10 Doba přizpůsobení se novému pracovnímu místu (vlastní zpracování)	55
Graf 11 Průběžné kontroly během adaptace zaměstnance (vlastní zpracování)	56
Graf 12 Kontrola a hodnocení průběhu adaptace zaměstnance (vlastní zpracování)	56
Graf 13 Nabídka dalšího vzdělávání (vlastní zpracování)	57
Graf 14 Spokojenost zaměstnanců v zaměstnání (vlastní zpracování)	58
Graf 15 Pohlaví zaměstnanců (vlastní zpracování)	59
Graf 16 Věk zaměstnanců (vlastní zpracování)	60
Graf 17 Délka zaměstnání pracovníků ve společnosti (vlastní zpracování)	60
Graf 18 Zastávané zaměstnanecké pozice (vlastní zpracování)	61
Graf 19 Vliv realizace průběžného hodnocení na délku adaptace (vlastní zpracování)	63

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník
- P II Návrh příručky pro nové zaměstnance
- P III Návrh adaptačního plánu
- P IV Návrh hodnotícího formuláře pro hodnocení v průběhu adaptačního procesu
- P V Návrh hodnotícího formuláře pro hodnocení na konci zkušební doby
- P VI Návrh hodnotícího formuláře pro hodnocení mentora a adaptačního procesu

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Průzkum adaptace zaměstnanců

Dobrý den,

jmenuji se Tereza Žáková a pátým rokem studuji na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, fakultu managementu a ekonomiky.

V současné době píší diplomovou práci na téma „Projekt zlepšení adaptačního procesu pro nově nastupující zaměstnance ve vybrané firmě“, konkrétně firmy CENTROPROJEKT GROUP, a. s. Součástí této práce je i dotazníkové šetření, které mi pomůže nasbírat potřebná data, důležitá ke zpracování této práce a samotném splnění jejích cílů. Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou použity výhradně pro náplň diplomové práce.

Tímto bych Vás chtěla poprosit o Váš čas a jeho vyplnění, které nebude trvat déle než pár minut.

U následujících otázek, prosím, zaškrtněte odpověď, ke které se nejvíce přikláníte. V případě změny své odpovědi původní pole začerněte a označte pole nové.

-
1. Byl/a jste po příchodu do zaměstnání obeznámen/a o základních informacích podniku, jako např. historie podniku, vize podniku, etický kodex apod.?

ano ne částečně

2. Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli „ano“, byly pro Vás tyto informace srozumitelné? Pokud jste odpověděli „ne“, přejděte k následující otázce.

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
nevím

3. Prosím zaškrtněte, které z následujících tištěných materiálů, jste po příchodu do zaměstnání obdržel/a. Zaškrtněte vše hodící se.

pracovní smlouva organizační struktura společnosti
seznam s nabídkou benefitů zaškolovací plán společnosti
popis pracovního místa informační brožuru společnosti
další (pokud ano, prosím, uveďte jaké).....

4. Postrádal/a jste v rámci Vaší adaptace nějaké informace?

ano (jaké?).....
ne

5. Absolvoval/a jste bezprostředně po nástupu do práce školení o bezpečnosti práce?

ano ne nevím

6. Byl Vám po nástupu do práce přidělen mentor, jehož úkolem bylo seznámit Vás s podnikovým prostředím? ano ne nevím

7. Pokud jste na otázku č. 6 odpověděli „ano“, vnímáte přidělení mentora jako užitečné? Pokud jste odpověděli „ne“, přejděte k následující otázce.

ano ne nevím

8. Byl/a jste první den představen/a kolegům a oni Vám?

ano ne částečně

9. Jak dlouho Vám trvalo plně se přizpůsobit novému pracovnímu místu, včetně navázání kontaktů s kolektivem?

méně než dva měsíce (včetně) dva až tři měsíce (včetně)
 tři až čtyři měsíce (včetně) déle než čtyři měsíce

10. Měl s Vámi Váš přímý nadřízený dohodnuté schůzky, na kterých jste průběžně hodnotili Váš adaptační proces?

ano ne nevím

11. Byl s Vámi po ukončení zkušební doby veden rozhovor zaměřený na celkový průběh a hodnocení Vašeho adaptačního procesu?

ano ne nevím

12. Byla Vám nabídnuta možnost dalšího vzdělávání?

ano ne nevím

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

ano ne částečně

14. Pokud máte jakékoli další připomínky týkající se Vaší adaptace do zaměstnání, následující řádky slouží k jejich vyjádření.

15. Vaše pohlaví: muž žena

16. Váš věk: 18-25 let 26-35 let
 36-50 let 50 a více let

17. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/a?

méně 6 měsíců

7-12 měsíců

13-18 měsíců

19-24 měsíců

18. Jakou pracovní pozici nyní zastáváte?

asistent

junior pracovník

senior pracovník

vedoucí pracovník

ostatní

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

Tereza Žáková

PŘÍLOHA P II: NÁVRH PŘÍRUČKY PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE



PŘÍRUČKA PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE

„VÍTEJTE V CENTROPROJEKTU“


CENTROPROJEKT

Úvodní slovo





Obsah

„KDO HLEDÁ, NAJDE.“

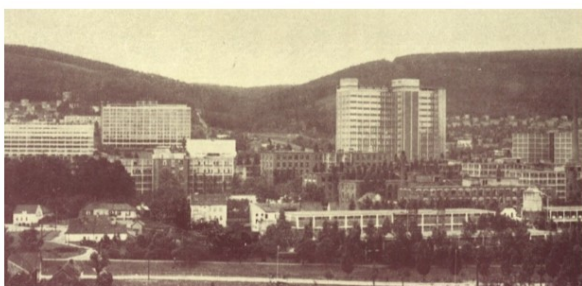
Historie Centroprojektu	2
CENTRORPOJEKT GROUP, a. s.	4
Organizační struktura.....	5
Etický kodex	6
Pracovní řád.....	7
Zaměstnanecké benefity.....	8
První kroky v zaměstnání	9
Z našich referencí	10
Telefonní seznam.....	12
Poznámky	13

Historie Centroprojektu

„TEĎ SE PODÍVÁME ZPÁTKY DO MINULOSTI NA TO...“



VZNIK PROJEKTOVÉHO ODDĚLENÍ FIRMY BAŤA VE ZLÍNĚ



Dobová fotografie Zlína

1925

Za doby první republiky vzniká projektové oddělení firmy Baťa ve Zlíně, v němž má kořeny akciová společnost CENTROPROJEKT GROUP, a. s. Originální urbanistická řešení firmy se uplatnila při budování výrobních a obytných celků během předválečné expanze Baťova koncernu např. ve Zlíně, v Sezimově Ústí, Třebíči, Partizánském, Borovu (bývalá Jugoslávie), Tilbury (Anglie), Belcampu (USA), Batanageru (Indie). Ke spolupráci jsou zvaní vynikající architekti své doby, např.:

- František Gahura
- Vladimír Karfík
- Jan Kotěra
- Josef Gočár
- Bohumil Fuchs

Dalími významnými osobnostmi podílející se na projektech jsou profesoři Bechyně, Hruban, List a další.



OD BATI PO SVIT

1945

Po druhé světové válce přešla firma Baťa do státního vlastnictví a přejmenovala se na Svit.

Do poválečné obnovy koncernu a města se zapojila jak projektová, tak prováděcí složka stavebního závodu. Podle návrhů architektů Jiřího Voženíka, Vladimíra Karfíka, Jiřího Kubečky a dalších vznikla celá řada významných objektů, např.:

- Kolektivní dům
- Zimní lázně
- obytné domy ve východní části města
- centrální sklad obuvi

S rozvojem celostátních investičních programů se projektová složka vyčlenila do samostatné organizace „Projektční závody lehkého průmyslu, n.p. Gottwaldov“, který byla přejmenována na „Státní ústav pro projektování závodů lehkého průmyslu.



ZAMĚŘENÍ NA PRŮMYSLOVÉ ZÁVODY



FEZKO Strakonice

1958-1965

Sloučením Státního projektového ústavu pro projektování dřevařského průmyslu v Praze vzniká „Státní ústav pro projektování závodů spotřebního průmyslu Centroprojekt Gottwaldov“. Podílí se na vypracování podkladů pro vícepodlažní monolitické univerzální objekty.

Dovrhuje se specializace na projektování průmyslových závodů zejména kožedělného a textilního průmyslu.

1970-1989

V tomto období je realizována řada průmyslových i občanských staveb, z nichž mnohé získaly ocenění v různých soutěžích. Patří k nim textilní závody Modeta Jihlava, Fezko Strakonice, Merina Trenčín, Slovena Čadca, bavlnářský kombinát v Ružomberku, areál výzkumných ústavů v Liberci, centrální sklady chemikálií, opravářské provozy Svit Gottwaldov aj.

aneb společnost ab ovo

„VLASTNĚ AB BAŤA.“



CENTROPROJEKT PO ROCE 1989



Moravská typografie

1989-1995

Uskutečňuje se transformace ze státního podniku na akciovou společnost pod názvem Centroprojekt Zlín a.s. V Centroprojektu zůstává kádr kvalifikovaných a zkušených pracovníků.

Postupně se mění skladba zakázek, ubývá zakázek stavby „na zelené louce“ a přibývá projektů modernizací a rekonstrukcí. Roste objem občanské výstavby, bytových a administrativních objektů, hypermarketů, distribučních center. Ekologickým stavbám dominuje výstavba a modernizace čistíren odpadních vod a dobudování kanalizačních sítí.

1996

Vrcholový management a zaměstnanci odkupují vlastnické podíly investičních fondů a drobných akcionářů. Do rukou lidí pracujících ve firmě se tak dostává výrazná část akcií společnosti.



OD MILÉNIA K BRAZÍLII A CHILE



Bytová výstavba Zlín - Jižní svahy

2000-2002

V anketě pořádané českou agenturou Czech Top 100 se firma umísťuje na prvním místě v hodnocení nejvíce obdivovaných firem ve stavebním sektoru. V roce 2001 vzniká dceřiná společnost Centroprojekt do Brasil. Hlavními aktivitami společnosti jsou komplexní dodávky staveb a technologických zařízení v oblasti čištění odpadních vod a úpravy vod.

2004-2012

Převodem jmění na hlavního akcionáře zaniká Centroprojekt Zlín a.s. bez likvidace. Nástupnickou společností je CENTROPROJEKT a.s. Dochází ke 100% koncentraci vlastnických podílů v rukou managementu a klíčových zaměstnanců firmy. Centroprojekt zakládá dceřinou společnost Centroprojekt Chile.



SOUČASNOST SPOLEČNOSTI



Rekonstrukce kotle Moravských tepláren

2013

Společnost Centroprojekt a.s. přechází na holdingovou strukturu CENTROPROJEKT GROUP a.s., která dává managementu více možností se rozvíjet a lépe reagovat na požadavky trhu a potřeby zákazníků.

2015

Společnost slaví výročí 90 let existence. Oslav se na velkolepém galavečeru účastnilo na 400 hostů z řad managementu, zaměstnanců, obchodních partnerů a dalších.

2016

Na základě dlouholetých zkušeností v oblasti realizace staveb jsme schopni nabídnout realizaci investičních záměrů od zpracování projektové dokumentace, přes realizaci stavby až po její uvedení do provozu.

Většinový podíl společnosti přechází do vlastnictví koncernu Agrofert.

Upraveno z časopisu Kóta 3/2016

CENTROPROJEKT GROUP, a. s.

„KDO JSME A ČEMU SE VĚNUJEME?“

Patříme k předním projektovým a inženýrsko-dodavatelským firmám v České republice. Své bohaté odborné zkušenosti společnost získala během 90 leté existence.

Právě na základě dlouholetých zkušeností v oblasti realizace staveb napříč odvětvími jsme schopni nabídnout realizaci investičních záměrů formou dodávky na klíč, tj. od zpracování projektové dokumentace, přes zajištění všech inženýrských činností až po realizaci stavby a jejího uvedení do provozu.

Disponujeme řadou odborníků s dlouholetou zkušeností ve všech potřebných profesích, což vytváří ideální prostředí pro zachování návaznosti mezi zpracováním projektové dokumentace a samotnou realizací.

Od roku 1999 je Centroprojekt výhradním firmou INVENT Umwelt- und Verfahrenstechnik AG pro Českou a Slovenskou republiku. Tato německá firma nabízí ucelený proces dodávky, konzultací, inženýrskou činnost a vývoj navazujících softwarových produktů.



Podívejte se na všechny projekty, kde bylo instalována míchadla firmy INVENT Umwelt- und Verfahrenstechnik AG

NAŠE DIVIZE

Divize projektová a inženýrsko-dodavatelská

Na konci roku 2016 došlo ke sloučení dvou divizí, a to divize pro občanské, průmyslové a energetické stavby s divizí pro vodohospodářské a inženýrské stavby. Jak název napovídá, hlavními činnostmi této divize je projektová a inženýrsko-dodavatelská činnost pro všechny výše uvedené druhy staveb. Součástí divize je specializované středisko geologického a geotechnického průzkumu a činnost správce stavby.

Divize aquaparky, bazény a bazénové technologie

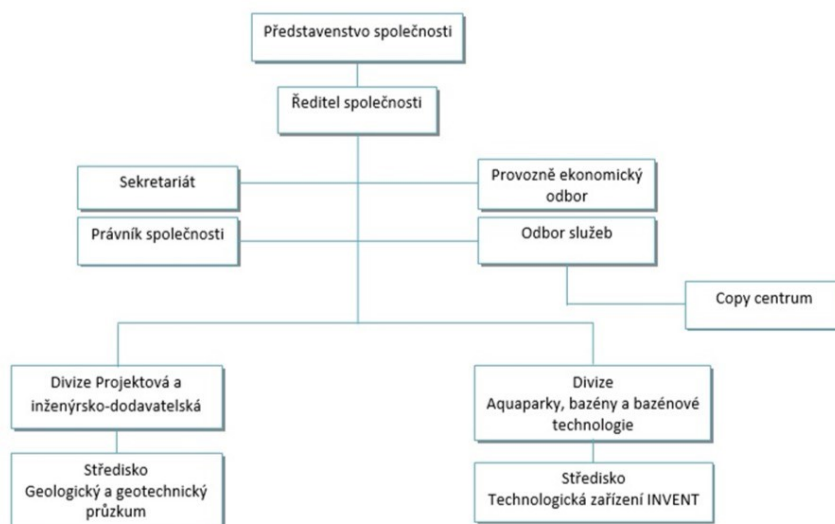
Hlavní činností této divize je projektová, poradenská a dodavatelská činnost v oblasti bazénových technologií včetně zajištění následného servisu. Součástí divize je specializované středisko Technologických zařízení INVENT.



Budova Centroprojektu

Organizační uspořádání

„TEN DĚLÁ TO A TEN ZAS TOHLE...“



Společnost je rozčleněna na útvary ředitele společnosti, a na divize, případně samostatná střediska podléhající přímo řediteli společnosti. Divize se dále člení podle svého zaměření na střediska odborná oddělení a odborné pracovní skupiny.

Sekretariát společnosti

Zajišťuje administrativní a organizační činnosti pro představenstvo a ředitele společnosti. Přijímá stížnosti, podněty k oznámení a návrhy zaměstnanců.

Manažer pro lidské zdroje

Odpovídá za koordinaci aktivit v oblasti personální práce a řízení, např. výběr a příjem nových pracovníků, odměňování a vzdělávání.

Marketing

Spravuje webové stránky společnosti, zpracovává a vydává elektronický měsíčník, katalogy a referenční listy. Mimo jiné také kontroluje a schvaluje grafické návrhy, které divize využívají ke své prezentaci.

Provozně ekonomický odbor

Zabezpečuje financování, vedení účetnictví, plnění daňových povinností atd. Mimo jiné odpovídá i za zpracování mezd.

Právník společnosti

Realizuje vybrané činnosti v oblasti správy společnosti, přípravy nabídek a smluv, uzavírání smluv, vymáhání pohledávek a další.



Vedoucí pozice v divizích

- ředitel divize a jeho zástupce
- ved. specializovaného střediska
- hlavní inženýr projektu
- hlavní inženýr stavby
- manažer inženýrské činnosti
- ved. odborné pracovní skupiny
- ved. odborného oddělení

Vedoucí pozice ve střediscích

- vedoucí samostatného střediska

Etický kodex společnosti

„MY NEJSME ŽÁDNÍ TI, UNTERWASSERMANI.“

Etický kodex koncernu AGROFERT je založen na stručných a jasných pravidlech, která jsou podpořena vnitřními předpisy společností, v nichž jsou jednotlivé oblasti etického kodexu dále rozpracovány, např. organizační a pracovní řád.

Je zde vhodné prohlášení, že společnost CENTROPROJEKT GROUP, a. s. níže uvedená pravidla respektuje a požaduje po zaměstnancích jejich sounáležitost s nimi.

Zásady firemní kultury

Chování v souladu se zákony

Všichni zaměstnanci jsou povinni jednat v souladu s právem a dbát, aby nedocházelo k jeho porušování. Tato oblast zahrnuje i dodržování interních předpisů společnosti, týkajících se zejména pracovních povinností zaměstnance, požární ochrany, bezpečnosti práce apod.

Všichni zaměstnanci musí brát v úvahu disciplinární důsledky, které plynou z případného porušení povinností vyplývajících z pracovní smlouvy.

Odpovědnost za obraz společnosti na veřejnosti

Snahou společnosti je na základě plnění každodenních povinností zaměstnanců naplňovat ekologické, etické, sociální a jiné závazky vůči veřejnosti.

Vzájemný respekt a poctivost

Tato oblast spočívá v zajištění rovných pracovních podmínek bez ohledu na pohlaví, rasu, národnost, náboženství a hendikep. Není tolerováno žádné násilí, výhrůžky, zastrašování aj. Naopak je respektována lidská důstojnost, soukromí a osobní právo každého zaměstnance.

Vztah k obchodním partnerům

Respektování práva na konkurenci a dodržování závazných pravidel soutěžního práva

Zaměstnanci jsou povinni dodržovat pravidla hospodářské soutěže.

Obchodní zdvořilost

Zaměstnanec nesmí přijímat ani dávat dary a pozornosti, které by mohly být chápány jako úplatek. Výjimku tvoří firemní dárky drobné hodnoty (s logem firmy).

Pravidla pro zadávání zakázek

V případě střetu zájmu zaměstnanec, je daný zaměstnanec povinen tento fakt neprodleně sdělit nadřízenému. Nadřízený poté zhodnotí možné riziko plynoucí ze střetu zájmů a rozhodne o dodatečných opatřeních.

Dodavatelé nesmí být jakýmkoli způsobem upřednostňováni nebo zvýhodňováni, a to ani zákazníci.

Poskytování darů společností

Zásadně se neposkytují dary fyzickým osobám, ani drobné částky na soukromá konta. Dále se neposkytují dary osobám, které by mohly poškodit pověst firmy. V případě poskytnutí daru musí být známo jméno obdarovaného, způsob využití daru a důvody přispívání.

Zamezení konfliktu zájmů

Zaměstnanec v rámci svých aktivit nesmí vstupovat do konkurenčních a soutěžních aktivit vůči společnosti CENTROPROJEKT GROUP, ani vůči společností koncernu AGROFERT.

Mlčenlivost

V interních záležitostech firmy je třeba zachovávat mlčenlivost, a to i po skončení pracovního poměru. Jedná se např. o obchodní a výrobní postupy.

Stížnosti a podněty

Každý zaměstnanec může vznést stížnost, že došlo k porušení etických pravidel, a to u svého přímého nadřízeného, vedoucího personálního úseku nebo u právníka naší společnosti.

PLNÉ ZNĚNÍ ETICKÉHO KODEXU
JE K NAHLÉDNUTÍ NA
PERSONÁLNÍM ODDĚLENÍ A NA
INTRANETU SPOLEČNOSTI

Pracovní řád

„DOBRÉ VĚDĚT... NEBO DOBRÉ VĚDĚT, KDE TO NAJDU.“

Před vznikem pracovního poměru je třeba vyplnit dotazník a předložit:

- občanský průkaz
- doklady o dosažené kvalifikaci (výuční list, diplomy atd.)
- doklad o zdravotní pojišťovně
- doklad o dosavadním zaměstnání, tzv. zápočtový list
- případně další doklady pokud to pracovní pozice vyžaduje

Nejpozději do 30 dnů od nástupu je třeba mzdové účtárně předložit, či vyplnit podklady potřebné pro výpočet mzdy (daňové prohlášení, potvrzení o studiu dětí apod.)

Během trvání pracovního poměru je zaměstnanec povinen do 10 dnů ohlásit mzdové účtárně změnu:

- osobních údajů (sňatek, rozvod, narození dítěte apod.)
- zdravotní pojišťovny

V případě pracovní neschopnosti je zapotřebí doručit mzdové účtárně „hlášení o vzniku pracovní neschopnosti“, a to do 3 dnů od jeho vystavení ošetřujícím lékařem. Při ukončení nemoci odevzdat „hlášení o ukončení pracovní neschopnosti“. V případě pokračování neschopnosti v následujícím měsíci je třeba doložit „průkaz o trvání pracovní neschopnosti“.

V případě vzniku překážky, bránící výkonu práce, ji neprodleně oznámit svému nadřízenému.

Čerpání dovolené

V případě zájmu o čerpání dovolené, oznamte zamýšlené datum svému nadřízenému s dostatečným časovým předstihem. Každý zaměstnanec má nárok na 4 týdny dovolené ročně.

Příchod do zaměstnání

Každý zaměstnanec je povinen si evidovat svou docházku prostřednictvím magnetické karty a docházkového terminálu.

V BUDOVĚ PLATÍ ZÁKAZ
KOUŘENÍ

UŽÍVÁNÍ ALKOHOLU A
JINÝCH OMAMNÝCH LÁTEK V
PRACOVNÍ DOBĚ JE PŘÍSNĚ
ZAKÁZÁNO



DETAILNÍ ROZPIS
POVINNOSTÍ JE MOŽNÉ
NALÉZT V PRACOVNÍM ŘÁDU

PRACOVNÍ ŘÁD JE UMÍSTĚN
NA INTRANETU SPOLEČNOSTI
A NA VYŽÁDÁNÍ JE K
NAHLÉDNUTÍ U MANAŽERKY
LIDSKÝCH ZDROJŮ

Zaměstnanecké benefity

„NĚCO ZA NĚCO.“

Vedení společnosti každoročně vyhlašuje soubor zaměstnaneckých benefitů pro následující rok.

Zpravidla tomu tak bývá ve třetím čtvrtletí, tj. na podzim roku.

Benefity jsou poskytovány formou „cafeteria system“, tedy formou, kdy si zaměstnanec z nabídky benefitů sám, dle vlastních preferencí, vybere jejich takovou kombinaci, která je pro něj nejvíce přijatelná. Limit hodnoty čerpaných benefitů činí 12 000 Kč na každého zaměstnance.

Nabídka benefitů pro rok 2017

Příspěvek na:

- na penzijní připojištění
- na životní pojištění
- péči o zdraví (nákup vitamínů, brýlí, rehabilitačních masáží, perličkových koupelí nehrzených pojišťovnou atd.) formou poukázek FlexiPass
- kulturu a sport (vstupenky, poplatky za nájem tělocvičny) formou poukázek Flexipass
- rekreace a zájezdy
- stravování formou stravenek Gastropass (max. 6840 Kč/rok)
- jazykové vzdělávání

Plné znění vyhlášení benefitů pro rok 2017, spolu s formulářem nastavení jejich ročního čerpání, naleznete na intranetu společnosti.

NOVÝM ZAMĚSTNANCŮM BUDE PŘIZNÁNA POMĚRNÁ ČÁST BENEFITŮ PO UKONČENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY, DO KTERÉ SE VŠAK ZKUŠEBNÍ DOBA ZAPOČÍTÁVÁ

Benefity nepodléhající „Vyhlášení benefitů“

Osobní ohodnocení

Každý zaměstnanec má nárok na osobní ohodnocení s celkovou hodnotou 5 % z roční hrubé mzdy zaměstnance.

Na začátku každého roku si zaměstnanec ve spolupráci s nadřízeným stanoví pracovní a vzdělávací cíle. Nadřízený je oprávněn ohodnotit jednotlivé cíle vahou podle jejich důležitosti a náročnosti.

Výplata osobního ohodnocení se provádí za předpokladu splnění stanoveného cíle.

Ačkoliv kontrola plnění plánu probíhá kvartálně, záleží pouze na zaměstnanci jak si jeho plnění do příslušného roku rozvrhne.

Školení

Zaměstnancům jsou nabízeny školení zaměřené na:

- technickou oblast
- obor IT
- právní záležitosti
- jazykové vzdělávání
- dle požadavků zaměstnance a na základě schválení vedoucího a vedení společnosti

Jazykové kurzy

V případě zájmu ze strany zaměstnance je společnost ochotna mu zajistit jazykový kurz. Z pravidla se zajišťují firemní kurzy anglického jazyka, na různých úrovních, probíhají v pracovní době a jsou hrazeny společností.

V případě potřeby lze pro jednotlivce zajistit kurz zaměřený na speciální oblast, dle jeho požadavků. Tyto kurzy si zaměstnanec hradí sám a probíhají v pracovní době. Je možná i individuální zahraniční stáž.

Prémie

Prémie jsou vypláceny v případě plnění plánu společnosti a divize, pod kterou zaměstnanec spadá. Vyhodnocení plnění plánu a případná výplata prémie zaměstnancům se provádí čtvrtletně.



První kroky v zaměstnání

„JAK SE CO NEJRYCHLEJI ZORIENTOVAT.“

Docházkový systém

Docházkový systém je evidován prostřednictvím magnetické karty a terminálu umístěného v přízemí budovy. Tento systém slouží ke kontrole docházky nejen ze strany managementu, ale i ze strany samotného zaměstnance.

Když zapnete počítač

Po spuštění počítače se přihlaste do systému pomocí uživatelského jména a hesla, která Vám byla přidělena zaměstnancem IT úseku. Stejně přihlašovací údaje použijte i v případě přihlašování na intranet společnosti.

Veškeré informace týkající se Vás jako zaměstnance (normy, benefity, fotogalerie, vzdělávací plány apod.) naleznete na společném síťovém disku S nebo na intranetu.

Intranet

Intranet, dostupný na všech zaměstnaneckých počítačích, je zdrojem mnoha informací uvnitř společnosti. Naleznete zde seznam zaměstnanců, jejich kontakty i lokaci jejich pracovního místa, řády, směrnice a vzory formulářů jako žádost o zkrácení pracovní doby, náhradu mzdy apod.

Prostřednictvím intranetu se distribuuje interní zpravodaj, který informuje o aktualitách a novinkách během posledního měsíce.

Na této platformě naleznete i aktuální polední menu restaurací, které se nachází v blízkosti společnosti.

Komunikace uvnitř společnosti

Pro elektronickou komunikaci se ve společnosti Centroprojekt používá program MS Outlook.

Firemní emailová adresa Vám bude vytvořena IT pracovníkem.

Není něco jasné?

V případě jakýchkoli nejasností nebo doplňujících otázek se neváhejte kdykoli obrátit na Vašeho mentora. V případě otázek týkající se Vaší náplně práce a pracovního procesu se, kvůli komplexnosti odpovědi, obraťte spíše na svého nadřízeného.



Z našich referencí

„PROJEKTY PO CELÉM SVĚTĚ.“



Kotelna v elektrárně Počerady, ČR

V rámci obnovy výrobní kapacity Skupiny ČEZ v České republice byl realizován nový energetický zdroj, paroplynová elektrárna o výkonu 840 MWe. Paroplynový cyklus je výjimečný svojí vysokou provozní disponibilitou, výkonem a šetrností k životnímu prostředí.



AQUACOLORS Poreč, CHORVATSKO

V roce 2015 byl uveden do provozu jeden z nejmodernějších aquaparků v Evropě, na kterém jsme se podíleli dodávkou bazénových technologií. Celý koloběh vody tvoří uzavřenou soustavu, v níž se voda po použití čistí a znovu používá z více než 95 %.

Biotechnologické a biomedicínské centrum Akademie věd a Univerzity Karlovy, ČR

Biotechnologické a biomedicínské centrum Akademie věd a Univerzity Karlovy se zabývá výzkumným programem v oborech funkční genetiky, buněčné biologie a virologie, strukturní biologie a proteinového inženýrství, bio materiálů a tkáňového inženýrství, vývojem léčebných a diagnostických postupů.



Rekonverze baťovského síla, ČR

V roce 2014 proběhla náročná změna funkce původně zemědělského síla na moderní objekt Centra strategických služeb společnosti NWT a.s. Investor zde umístil několik, dříve samostatných, provozů své společnosti a dceřiných firem.





Aquapark GINO Paradise Tbilisi, GRUZIE

Aquapark GINO PARADISE, poblíž přehradní nádrže Tbiliské moře, je největším projektem svého druhu v Gruzii. Nabízí 12 vnitřních a venkovních bazénů (vč. dětského, vlnového, klidového, relaxačního, plaveckého či se slanou vodou) a je vybaven 10 filtračními okruhy.



Aglomerace Dolní Lhota – odkanalizování, ČR

V rámci projektu byla v několika obcích vybudována nová síť gravitační splaškové kanalizace. Splaškové odpadní vody vyústí do společné mechanicko-biologické ČOV, která je vybudována v obci Dolní Lhota.

Koncentrační limity nutričních složek na odtoku z ČOV byly po dohodě s Povodím Moravy voleny s ohledem na ochranu vodní nádrže Pozlovice.

Invent: Dodávka míchadel/aerátorů pro ČOV Duslo Šaľa

Duslo Šaľa je jednou z nejvýznamnějších společností chemického průmyslu na Slovensku, zaměřující se na výrobu hnojiv, gumárenských chemikálií a lepidel. Centropjekt dodal 23 míchadel/aerátorů HYPERCLASSIC® společnosti Invent Umwelt- und Verfahrenstechnik AG.



Kongresové a univerzitní centrum Zlín, ČR

Společný komplex Kongresového a univerzitního centra je umístěn v centru krajského města. Je výjimečný svým architektonickým pojetím i použitím materiálů, které ostře kontrastují s tradiční funkcionalistickou baťovskou zástavbou.

Stavba Kongresového centra zvítězila v soutěži Stavba roku 2010 Zlínského kraje.



Telefonní seznam

„DOBRÉ VĚDĚT... NEBO DOBRÉ VĚDĚT KOHO SE ZEPTAT.“

„NEZLOBTE SE, ŽE VÁS ZASE
OBTĚŽUJU, ALE JÁ JSEM SI
VZPOMNĚLA, ŽE JSEM SE VÁS
NEZEPTALA...“

PANÍ JECHOVÁ, KULOVÝ BLESK



CENTROPROJEKT GROUP a.s.

Štefánikova 167 tel.: +420 573 038 200

760 01 Zlín www.centroprojekt.cz

PŘÍLOHA P III: NÁVRH ADAPTAČNÍHO PLÁNU

ADAPTAČNÍ PLÁN

Jméno zaměstnance:		Jméno vedoucího:	
Divize/odbor:		Jméno mentora:	
Pracovní pozice:		Datum nástupu:	

Činnost	Datum	Zodp. Osoba	Podpis
Přivítání zaměstnance	1. den	MLD, mentor, ředitel divize	
Kontrola osobních údajů, podpis pracovní smlouvy	1. den	MLD	
Předání tištěných materiálů a zaměstnanecké příručky	1. den	MLD	
Prohlídka společnosti (vestibulu, personálního oddělení, mzdové účetny)	1. den	MLD	
Prezentace o společnost	1. den	MLD	
Školení BOZP a požární ochrany	1. den	koordinátor BOZP	
Seznámení s divizemi a představování kolegů	1. den	mentor	
Zavedení na pracovní místo	1. den	mentor	
Předání vybavení, kancelářských potřeb, přihlašovacích údajů do systému	1. den	mentor	
Školení o počítačovém systému a intranetu společnosti	2. den	mentor	
Školení o průběhu projekční a inženýrské činnosti	3. a 4. den	vedoucí zaměstnanec	

Školení v odborných programech (AutoCAD)	5. a 6. den	vedoucí zaměstnance	
1. hodnotící pohovor	7. den	mentor, ředitel divize	
2. hodnotící pohovor	po 1. měsíci	mentor, ředitel divize	
Sestavení vzdělávacího programu	po 2. měsíci	vedoucí zaměstnance	
3. hodnotící pohovor	po 2. měsíci	mentor, ředitel divize	
4. hodnotící pohovor	na koci zkušební doby	mentor, ředitel divize, MLZ	

Datum ukončení adaptačního procesu:		Podpis zaměstnance:	
-------------------------------------	--	---------------------	--

Podpis vedoucího zaměstnance:		Podpis mentora:	
-------------------------------	--	-----------------	--

Formulář adaptačního programu, prosím, odevzdejte manažerce pro lidské zdroje, která jej následně zpracuje a uloží do spisu zaměstnance

Podpis manažerky pro lidské zdroje:		Převzala dne:	
-------------------------------------	--	---------------	--

*MLD - manažerka pro lidské zdroje

PŘELOHA P IV: NÁVRH HODNOTÍČÍHO FORMULÁŘE PRO HODNOCENÍ V PRŮBĚHU ADAPTAČNÍHO PROCESU

HODNOCENÍ MENTOROVANÉHO

Jméno mentorovaného:	Jméno mentora:
Divize:	Pracovní pozice:
Pracovní pozice:	Doba mentoringu:

Hodnotící oblast	Hodnocení mentorovaného
Jak se mentorovaný začlenil do pracovní skupiny?	
Jak se mentorovaný začlenil do celé divize?	
Objevili se nějaké problémy? Pokud ano, jaké a jak byly řešeny?	
Jak plní mentorovaný svěřené úkoly? Plní je včas a v požadované kvalitě?	
Jak hodnotíte osobní iniciativu mentorovaného?	
Jaké jsou silné stránky mentorovaného?	
Jaké jsou slabé stránky mentorovaného?	
Celkové hodnocení mentorovaného:	
Body vedoucí ke zlepšení adaptace mentorovaného k plnění do příštího hodnocení:	

Datum:	Podpis mentorovaného:
--------	-----------------------

Podpis mentora:	Podpis ředitele divize:
-----------------	-------------------------

PŘÍLOHA P V: NÁVRH HODNOTÍČÍHO FORMULÁŘE PRO HODNOCENÍ NA KONCI ZKUŠEBNÍ DOBY

HODNOCENÍ MENTOROVANÉHO

Jméno mentorovaného:		Jméno mentora:	
Divize:		Pracovní pozice:	
Pracovní pozice:		Doba mentoringu:	

Hodnotící oblast	Hodnocení mentorovaného
Jak se mentorovaný začlenil do pracovní skupiny?	
Jak se mentorovaný začlenil do celé divize?	
Objevili se nějaké problémy? Pokud ano, jaké a jak byly řešeny?	
Jak plní mentorovaný svěřené úkoly? Plní je včas a v požadované kvalitě?	
Jak hodnotíte osobní iniciativu mentorovaného?	
Jaké jsou silné stránky mentorovaného?	
Jaké jsou slabé stránky mentorovaného?	
Celkové hodnocení mentorovaného:	

Datum:		Podpis mentorovaného:	
--------	--	-----------------------	--

Podpis mentora:		Podpis ředitele divize:	
Podpis manažera pro lidské zdroje:			

PŘÍLOHA P VI: NÁVRH HODNOTÍČÍHO FORMULÁŘE PRO HODNOCENÍ MENTORA A ADAPTAČNÍHO PROCESU

HODNOCENÍ MENTORA A ADAPTAČNÍHO PROCESU

Jméno mentora:	
Divize:	

Hodnotící oblast	Vaše vyjádření a názory		
Obdržel/a jste dle Vašeho názoru všechny potřebné informace o společnosti?	ANO X NE	Bylo Vám předáno aktuální vyhlášení benefitů i formulář jejich čerpání?	ANO X NE
Byl/a jste seznámena s možnostmi dalšího vzdělávání?	ANO X NE	Poskytoval Vám mentor zpětnou vazbu?	ANO X NE
Objevili se nějaké problémy? Pokud ano, jaké a jak byly řešeny?			
Jak hodnotíte osobní iniciativu mentora?			
Jak hodnotíte způsob předávání informací Vaším mentorem (volený jazyk, srozumitelnost)?			
Jak hodnotíte úroveň spolupráce mentora (ochotu, dostupnost, odbornost)?			
Na koho jste se v případě Vašich dotazů obracel/a?			
Jaký je Váš pocit z kolegů? Přijali Vás? Byli nápomocní a ochotní poradit?			
Co Vám v rámci adaptace činilo největší potíže?			
Měl/a jste možnost vyjádřit se k Vašemu průběžnému hodnocení adaptace?	ANO X NE	Myslíte, že jste na nové pracovní místo již plně adaptovaní?	ANO X NE

PO VYPLNĚNÍ, PROSÍM, ODEVZDEJTE FORMULÁŘ MANAŽERCE PRO LIDSKÉ ZDROJE