

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku

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

Simona Švarcová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

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

Jméno a příjmení: **Simona ŠVARCOVÁ**
Osobní číslo: **K14B0314P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

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

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 987-80-247-3269-5.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Milan Jermář, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 21. října 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 24. dubna 2017


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Proces orientace a adaptace zaměstnanců v podniku“

ve společnosti Sony DADC Czech Republic, s.r.o. vypracovávala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, dne

podpis autora

Poděkování

Vedoucímu bakalářské práce

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

Rodině a přátelům

Velké poděkování si zaslouží i má rodina a přátelé, za jejich bezmeznou podporu, pomoc, trpělivost a důvěru, kterou mi projevovali jak v průběhu psaní práce, tak v průběhu celého studia.

Společnosti Sony DADC Czech Republic, s.r.o.

Společnosti Sony DADC patří také významné poděkování za to, že mi dali možnost vypracovat bakalářskou práci, ochotně se mnou spolupracovali a umožnili mi zpracování jejich interních materiálů. Tímto poděkováním bych jim chtěla popřát i úspěšné podnikání v horizontu následujících let.

Obsah

Úvod.....	7
Teoretická část.....	8
1 Personální práce v podniku	8
1.1 Vývoj personální činnosti – řízení lidských zdrojů	8
1.2 Personální činnosti v podniku	10
2 Vymezení pojmu orientace.....	12
2.1 Orientace zaměstnanců v podniku	12
3 Vymezení pojmu adaptace	13
3.1 Adaptace z hlediska biologického	13
3.2 Adaptace z hlediska psychologického	13
3.3 Adaptace z hlediska sociálního	13
3.4 Orientace a adaptace	14
4 Orientace a adaptace – součást personálních činností.....	15
4.1 Definice adaptace.....	15
4.2 Cíl adaptačního procesu	15
4.3 Roviny a úrovně orientace	16
4.4 Řízení adaptačního procesu	16
4.5 Subjekty a objekty řízení adaptačního procesu.....	18
4.6 Adaptační plán	18
4.7 Faktory ovlivňující adaptační proces	20
4.8 Činnost vedoucích pracovníků a personálního útvaru	21
4.9 Vyhodnocení procesu adaptace.....	21
4.10 Psychologická smlouva	22
4.11 Stabilizace zaměstnanců.....	23
4.12 Shrnutí teoretické části	24
Praktická část.....	25
5 Charakteristika společnosti.....	25
5.1 Základní informace o společnosti	25
5.2 Organizační struktura společnosti.....	27
5.3 Vnější, vnitřní prostředí organizace	27
5.4 Ekonomické výsledky	32
5.5 Cíle pro nejbližší období.....	34

6	Analýza procesu orientace a adaptace ve společnosti Sony DADC Czech Republic, s.r.o.	35
6.1	Analýza společnosti v oblastech procesu orientace a adaptace zaměstnanců.....	36
6.2	Dotazníkové šetření ve společnosti Sony DADC	51
6.3	Pozitiva a negativa vyzorována v dotazníkovém šetření	62
6.4	Opatření.....	63
	Závěr.....	65
	Seznam tabulek	66
	Seznam obrázků	66
	Seznam použité literatury	67
	Seznam příloh.....	69
	Přílohy	70
	Abstrakt	74
	Abstract	75

Úvod

V současné době v tržním prostředí je loajalita a kvalita zaměstnanců ve společnosti pro organizaci značnou výhodou. Zaměstnavatelé by tuto konkurenční výhodu měli vnímat a starat se co nejvíce o to, aby se jejich pracovníci cítili plně spjati s podnikem. Spokojený a kvalifikovaný zaměstnanec značně ovlivňuje plynulý chod procesu v organizaci, účastní se však i na ekonomických výsledcích společnosti, jakožto například výši podílu na trhu, výši tržeb a v neposlední řadě samozřejmě i uspokojení potřeb konečného spotřebitele.

Výběr kompetentních zaměstnanců však není jednoduchou disciplínou, stejně tak, jako není lehké zařídit, aby zaměstnanec našel ve svém zaměstnání uspokojení, radost a sounáležitost k organizaci, jako takové.

Předkládaná bakalářská práce se bude zabývat procesem orientace a adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce bude rozdělena do dvou částí a to části teoretické a části praktické. V první části bakalářské práce si nadefinujeme za využití odborné literatury personální práce v podniku, pojmy orientace a adaptace, její cíle, úrovně, atd.

V druhé, praktické části, se budu zaměřovat na analýzu vybrané společnosti, její ekonomické výsledky, cíle, charakteristiku okolí a popis jejích adaptačních procesů. Poslední disciplínou, které se budu v práci věnovat, bude dotazníkové šetření, ve kterém se budu snažit identifikovat spokojenost zaměstnanců s již zaběhlým procesem orientace a adaptace, které by mi mohlo posloužit k vyhodnocení účelnosti a kvality již zmíněného procesu a popřípadě nalézt možné zlepšení v jednotlivých oblastech těchto procesů.

Teoretická část

1 Personální práce v podniku

Personální řízení řadíme mezi studijní obory, které se zaměřují na odborné činnosti, tzn. činnosti metodické, poradenské a koncepční. Soustřeďuje se zejména na personální řízení a bere ji jako oblast řízení podniku. Personálním činnostem vedoucích pracovníků se věnuje v nemalé míře, důraz je kladen na specifické činnosti, jako je personální řízení, které je zajišťováno personálními odborníky na úrovni personální jednotky. (Kociánová, 2012)

Mezi zdroje každého fungujícího podniku členíme lidské zdroje, materiální zdroje, informační zdroje a finanční zdroje. Úkolem organizace je tyto zdroje shromažďovat, propojovat, uvádět do pohybu a využívat. Nejcennějším z nich a zpravidla nejdražším je lidský kapitál, který uvádí do pohybu ostatní zdroje podniku. Lidé jsou tak velmi důležitým článkem podniku, který určuje konkurenceschopnost společnosti na trhu. Aby společnost dosáhla tíženého efektu z lidského zdroje, musí o lidské zdroje náležitě pečovat, a proto personální činnost tvoří zásadní část komplexního řízení podniku. (Koubek, 2003)

„Personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary).

Personální řízení je specializovanou oblastí zabývající se zejména:

- *formulováním, navrhováním a přijímáním personální strategie a politiky organizace;*
- *poradenstvím a vedením managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky;*
- *zajišťováním personálních služeb pro organizaci;*
- *poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn (Cole, 1990).“ (Cole in Kociánová, 2012, s. 9)*

1.1 Vývoj personální činnosti – řízení lidských zdrojů

Michael Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický, ucelený a integrovaný postoj k rozvoji, zaměstnávání a uspokojování lidí, kteří pracujících v podniku. (Armstrong, 2015)

Pokud řídíme lidské zdroje, musíme se zaobírat vším, co se váže na zaměstnávání a vedení lidí v podnicích. Řízení lidských zdrojů nám udává nejnovější převratnou koncepci personalistiky, která se ve vyspělých zemích světa začala utvářet již během 50. a 60. let

dvacátého století. Personální práce dle nové ideologie vyzdvihuje význam člověka pro organizaci a označuje pracovní síly jako nejvíc zásadní výrobní vstup a pohon činnosti podniku. Personální práce se tedy odklání od dosavadní administrativní činnosti spíše k činnosti koncepční, což znamená, že se již jedná skutečně o činnost řídicí. (Armstrong, 2015); (Koubek, 2003)

Důležité znaky, kterými se tyto dvě činnosti liší, charakterizuje Koubek (2003):

- **Strategický postoj vůči personálním pracím a veškerým ostatním personálním činnostem**, což si můžeme vyložit jako zaměření se na perspektivy, důsledky a rozhodnutí z okruhu personálních prací v dlouhodobém časovém horizontu.
- **Soustředit se na vnější vlivy fungování a formování pracovní síly podniku**, což znamená projevovat zájem o vnější ekonomické omezení, populační vývoj, trh pracovních sil, na jaké hodnoty se lidé orientují, jaký je jejich způsob života, sociální rozvoj, dále pak o osídlení, legislativu, či životní prostředí, aj.
- **Personální práce je v současnosti brána jako složka všední práce každého vedoucího pracovníka a nikoli už jen jako problém odborných personalistů**, tento znak autor vysvětluje tak, že je stále větší množství prováděné personální práce, ale i stále více oprávnění se v těchto činnostech deleguje na řídicí pracovníky na veškerých úrovních, kteří mají s jednotlivci bližší vztah, než je mezi zaměstnancem a personálním útvarem. Personální útvar provádí zejména role metodologické, koncepční, organizační, poradenské a kontrolní.
- Personální práce, plány a strategie podniku jsou úzce propojeny a tvoří meritorní část strategie společnosti. Řízení těchto činností je zásadním úkolem strategického řízení podniku.
- Personalistika se stává podstatou řízení organizace a hlavní manažerskou rolí.
- Vedoucí personálního oddělení je zároveň i příslušníkem základního vedení organizace.
- Je kladen neobyčejný důraz na vývoj lidských zdrojů jakožto nástroj pro pružné přizpůsobení organizace.
- Zaměření na spokojenost zaměstnanců a kvalitní pracovní život, tzn. sociální a personální rozvoj zaměstnanců.
- Zaměření na participativní styl řízení a soudržnost zaměstnanců s podnikem.
- Orientace na vytvoření kýžené organizační kultury a zdravé pracovní vztahy.
- Vytvoření v oblasti zaměstnávání lidí dobrého jména organizace. (Koubek, 2003)

Na přelomu 20. a 21. století jsme mohli zaznamenat průlom v určitých oblastech personálního řízení a to z důvodu rostoucí míry globalizace, která zásadně ovlivnila ekonomiku celého světa. Způsobila tak vyšší míru spolupráce, koordinace, specializace a integrace transnacionálních ekonomik.

Personální činnost se na území České republiky zásadně změnila od počátku 90. let 20. století po transformaci z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní. Tato skutečnost dala možnost českým manažerům angažovat se na mezinárodních trzích a posléze zdokonalovat české podniky podle norem vyspělých světových ekonomik. Po pádu komunistického režimu v roce 1989 se také začala prohlubovat globalizace světové ekonomiky, která se v České republice značně projevila zejména díky nadnárodním společnostem, jež si pro svoji podnikatelskou činnost začaly vyhledávat ekonomicky nejperspektivnější trhy. Vábídlím pro tyto transnacionální společnosti jsou zejména oblasti s kompetentními lidskými zdroji, do kterých je výhodné investovat. Stává se tak pro nás povinností vytvářet na našem území takovou pracovní sílu, která bude schopna flexibilně reagovat na rizika a příležitosti, které s sebou globalizace nese. (Dvořáková a kol., 2007)

V devadesátých letech dvacátého století se také rozmohla informační technika a technologie, což s sebou neslo nutnost změn manažerských procesů a změny s nakládáním a prací s informacemi. Rozpínající se vliv globalizace a integrace trhu, ploché organizační struktury a pružné plánování s sebou nesli očekávání vzrůstu hodnoty lidského činitele, zejména znalost tvůrčího řízení lidí neboli „leadership“, organizační kultury a motivace, dále pak příprava manažerů, aby měli předpoklady pro pružnou reakci na nečekané a rychlé změny politického, sociálního a ekonomického okolí svojí práce. (Kociánová, 2012)

Dalším významným prohloubením ekonomické integrace byla Maastrichtská smlouva, která byla podepsána 7. února 1992 a v platnost vstoupila 1. listopadu následujícího roku. Tento smluvní dokument s sebou přinesl pojem „hospodářská a sociální soudržnost“ a vytvářel právní rámec pro úzkou kooperaci členských států v oblasti soudnictví, legislativy a vnitra. (Dvořáková a kol., 2007)

1.2 Personální činnosti v podniku

Personální činnosti provádí personální oddělení k uskutečnění organizačních záměrů v oblasti vedení a řízení lidí. Jedná se zejména o administrativně-správní činnosti plynoucí z pracovněprávního zákonodárství i koncepční, analytické a metodické činnosti, na které se váže poradenství zaměstnancům a manažerům. Někdy se setkáváme i s pojmem personální

služby, a to v případě, že je personální oddělení vnímáno jako subjekt zajišťující potřeby a požadavky pracovníků. Dvořáková tyto činnosti zaměřující se na člověka v pracovněprávním procesu v oblastech analýzy práce a tvorby úkolů pracovníka, vytváření plánů potřeby lidských zdrojů, výběr, získání a adaptace zaměstnanců, rozmístění zaměstnanců v podniku, uspořádání práce a pracovní podmínky, ochrana zdraví a podpora bezpečnosti při výkonu práce, řízení výkonu práce a hodnocení pracovníků, rozvoj zaměstnanců a jejich vzdělávání, odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity, vztahy na pracovišti a společné vyjednávání, péče o pracovníky a sociální rozvoj organizace, informování pracovníků a komunikace s nimi a tvorba a implementace personálního informačního systému. (Dvořáková a kol., 2007)

Koubek člení personální činnosti na tvorbu a rozbor pracovních míst, tvorbu plánu potřeby lidských zdrojů, výběr, získání a přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, jejich rozmístění a zařazení v rámci podniku, případně ukončení jejich pracovního poměru, dále pak systém jejich odměňování, vzdělávání a rozvoje, vztahy na pracovištích, péče o zaměstnance, tvorba a implementace personálního informačního systému, průzkumy situace na trhu práce, péče o zaměstnance v oblasti zdraví, práce s informacemi, tzn. provádění výzkumů, zjišťování informací a jejich zpracování a dodržování legislativy v oblasti zaměstnávání lidí. (Koubek, 2003)

2 Vymezení pojmu orientace

Orientace je pojem, který je používám přibližně již od roku 3 500 před naším letopočtem, kdy tento pojem začali používat mořeplavci při delších poutích na moři. V tomto případě se bavíme však o orientaci v určitém prostoru, která nám jednoduše řečeno dává možnost vědět, kde se právě nacházíme, navíc nám také dává možnost přizpůsobit se danému okolí a prostředí. Orientace však bude mít kořeny ještě hlubší, než samo lidstvo, jelikož vnímání okolí a asimilace není pouze výsadou lidí. (vedeme.cz, 2017)

2.1 Orientace zaměstnanců v podniku

Koubek (2003) pojem orientace pracovníků vysvětluje jako zevrubně propracovaný program, který je vhodný pro všechny typy pracovních pozic, každou podnikatelskou jednotku i pro každé pracoviště. Jedná se o speciální program, obsahující adaptační a vzdělávací aktivity. Tyto aktivity mají důležité poslání, a to zrychlit proces začlenění se nových pracovníků do stávajících pracovních skupin, dále pak obeznámení s novými pracovními povinnostmi, sociálním a pracovním prostředím, a v neposlední řadě dosažení takových znalostí a dovedností, aby úroveň jejich pracovních výsledků dosáhla co nejdříve požadované míry. Chápeme to tedy tak, že klíčovým posláním je co nejvíce zkrátit časový interval, po který nově příchozí zaměstnanec nedosahuje standardních výkonů a jeho orientace v pracovním a sociálním prostředí není ještě dokonalá.

3 Vymezení pojmu adaptace

Všeobecně je pojem adaptace chápán jako proces, při kterém se daný subjekt (organismu či druh) přizpůsobuje okolním podmínkám a dalším vlivům, které dominují v okruhu jeho výskytu. Tento pojem má své kořeny v oblasti biologie, dále byl pak přejat i do teorií psychologie a sociologie. (cs.wikipedia.org, 2017)

3.1 Adaptace z hlediska biologického

Jak již bylo zmíněno, pojem adaptace má kořeny v oblasti biologie, kde se vysvětluje jako schopnost přizpůsobení se, jakožto přizpůsobení své struktury a organismu okolním podmínkám.

3.2 Adaptace z hlediska psychologického

Dle psychologického slovníku je adaptace chápána jako schopnost přizpůsobení se organismu okolnímu prostředí. Organismy i živé bytosti jsou tak poddajné a tvárné, díky čemuž můžou zůstat jednotní společně s okolím. Toto přizpůsobení je soustavnou činností ve vzájemném ovlivňování mezi prostředím a organizmem nebo živou bytostí, jelikož na sebe oba – subjekt i objekt – navzájem působí. (Sillamy, 2001)

3.3 Adaptace z hlediska sociálního

Jedná se o proces, kdy se jedinec zapojuje do nové sociální skupiny nebo do širšího okolí, dále se pak jedná o přizpůsobování se standardům a normám podniku, začlenění se do podniku a ztotožnění se s cíli podniku, tzn. soulad mezi názory jedince a cíli a názory a cíli společnosti. (szsmb.cz, 2009)

Jedná se o druh působení, kde na sebe vzájemně působí jednotlivce a společenské prostředí, přičemž dochází ke sladění očekávání a požadavků zúčastněných. Klíčové je přizpůsobování se subjektu, jeho možnostem i situaci ve společenském prostředí. V psychologii je sociální adaptace takovou aktivitou, kterou osobnost provádí akomodací, což znamená, že si jedinec osvojí podmínky společenského prostředí, dále pak asimilací, což znamená, že jedinec přizpůsobí okolní prostředí svým vlastním potřebám. Prostředí má na jedince i skupiny vždy vliv a to buď individuální, nebo výběrový. Kolektivní subjekt totiž přejímá, vnímá a přepracovává faktory v jednotě se svojí vlastní vnitřní povahou a aktivně působí na prostředí.(cojeco.cz, 2017)

3.3.1 *Adaptace zaměstnanců v podniku*

Pojem adaptace zaměstnanců v podniku chápe Dvořáková jako standardizovanou orientaci, dále také jako formalizované zapojení nového pracovníka do sociálního, pracovního a kulturního systému podniku. Může mít formu písemnou, anebo má podobu pouze tradovanou, která je předávána od pracovníka dalšímu pracovníkovi „z generace na generaci“. Klíčovou funkcí řízené adaptace je redukce ztrát na produktivité, redukce nákladů spojených s fluktuací pracovníků a maximalizace pracovní spokojenosti. (Dvořáková a kol., 2007)

Kociánová (2010) dále popisuje tři oblasti adaptace zaměstnance a to:

- organizační kulturu,
- pracovní činnost, nebo li pracovní adaptace, která zahrnuje seznámení pracovníka s jeho pracovními povinnostmi a osvojení si zaměstnancem jeho pracovní pozici a role
- sociální podmínky, nebo li sociální adaptace, která se zabývá integrací zaměstnance do sociální skupiny na pracovišti, vztahy na pracovišti, společenskými a mezilidskými vztahy napříč pracovní skupinou (Kociánová, 2010, s. 130)

3.3.2 *Organizační kultura*

Tureckiová (2004) popisuje organizační kulturu jako systém vztahů k podstatným skutečnostem, lidem a jevům, při vykonávání pracovních činností, respektive v souladu s pracovním uplatněním.

3.3.3 *Poruchy sociální adaptace*

Mezi poruchy sociální adaptace řadíme například pocit nesounáležitosti v pracovním týmu, dále pak nejistotu, izolovanost, neschopnost dostatečně kooperovat s lidmi či pocit méněcennosti. (szsmb.cz, 2009)

3.4 Orientace a adaptace

Z výše uvedeného je patrné, že pojmy orientace a adaptace se navzájem prolínají a do jisté míry ztotožňují. V českém názvosloví se setkáváme převážně s pojmem adaptace, zatím co v zahraničí se přiklánějí spíše k názvu adaptace.

4 Orientace a adaptace – součást personálních činností

Účastníci adaptačního procesu jsou zejména nově nastupující zaměstnanci, zaměstnanci, kteří mění svoje dosavadní zaměření a pozice, zaměstnanci, kteří se vrací k výkonům původního zaměstnání, například z důvodů mateřské dovolené, dále například pracovní skupiny. Organizace je těmito účastníky vnímána již od prvního okamžiku, kdy se společností přijdou do kontaktu. Zaměstnanci si vytvářejí obraz nejen o jejich pracovních povinnostech, ale i o kultuře organizace nebo sociálních vazbách uvnitř organizace. Pro organizaci je tedy klíčovým úkolem zajistit, aby zaměstnanec měl v zaměstnání pocit jistoty a sounáležitosti, což jsou faktory, které významně ovlivňují pracovníky jak ve výkonu práce, tak v ochotě si práci udržet a nadále vykonávat. Zaměstnavatel by měl samozřejmě i zaměstnanci poskytnout takové prostředí a podmínky, které umožní pracovníkovi správně vykonávat práci na svojí pozici, dokázal se začlenit do již existující sociální skupiny a ztotožnit se s cíli, tradicemi a hodnotami společnosti. Z pohledu autorů je orientace a adaptace definována takto:

4.1 Definice adaptace

Adaptace je proces aktivního přizpůsobování se jedince životním podmínkám v organizaci, nebo jejich změnám. Z hlediska společenského procesu práce se jedná o proces vyrovnání se jedince s faktem, jehož součástí je vykonávání pracovních úkolů. Tento proces obsahuje dvě základní disciplíny a to pracovní adaptaci a sociální adaptaci. Pracovní adaptace je část, kde dochází k vyrovnání předpokladů jedince vykonávat práci a požadavky zaměstnavatele na jeho pracovní výkon. Sociální adaptace se zaměřuje na začlenění jedince do již existující sociální struktury vztahů v pracovní skupině i v rámci celé organizace. (Bedrnová, Nový, 1998)

4.2 Cíl adaptačního procesu

Cíle adaptačního procesu uvažujeme jak z pohledu organizace, tak z pohledu zaměstnance. Z pohledu zaměstnance můžeme cíl adaptace chápat jako snahu o dosažení takového stavu, kdy zaměstnanec bude co nejlépe a nejrychleji zvládat požadavky, které jsou na něj kladeny v zaměstnání, zaměstnanec získal perspektivu jeho pracovní kariéry a dalšího odborného růstu a začlenil se do struktury sociálních vztahů v pracovní skupině. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o především o cíle snížení nákladů, zvýšení efektivnosti práce a stabilita pracovních skupin. (Bedrnová, Nový, 1998)

Armstrong (2007) člení cíle adaptačního procesu do čtyř základních částí. Jedná se za prvé o pomoc zaměstnanci překonat první fáze, kdy nový pracovník není seznámen s podnikem a vše mu připadá neobvyklé a cizí. Za druhé se jedná o ovlivňování a utváření pozitivního postoje a vztahu zaměstnance k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost, že zaměstnanec bude ve společnosti stabilní. Za třetí jde o snahu, aby doba mezi přijetím zaměstnance a dobou, než bude plně schopen podávat žádoucí pracovní výkon, byla co nejkratší. Za čtvrté jde o snahu, aby pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance byla co nejmenší.

4.3 Roviny a úrovně orientace

Koubek (2003) rozděluje adaptaci do tří základních oblastí a to celopodnikovou, útvárovou nebo na konkrétní pracovní místo. Orientace celopodniková pojednává zejména o ryze obecných informacích a je totožná pro všechny zaměstnance podniku. Orientace útvárová se vztahuje pouze ke konkrétnímu útvaru, do kterého příslušný zaměstnanec přichází a pojednává o rozdílech, v kterých se tato práce odlišuje. Tato orientace bývá společná pro pracovníky v daném útvaru. Orientace na konkrétní pracovní pozici je pak již kompletně odlišná, což závisí na charakteru činností a pracovní náplni konkrétního pracovního postu.

4.4 Řízení adaptačního procesu

Koubek (2001) demonstruje názor, že období adaptace nového zaměstnance je nutné pečlivě naplánovat a rozvrhnout do delšího časového intervalu. Není možné, abychom zaměstnance zahltili informacemi během jediného setkání a očekávali jeho plné okamžité začlenění do chodu organizace. Informace je nutné zaměstnanci poskytovat průběžně a to jak v podobě tištěných materiálů, tak informacích podaných ústně. Podíl tištěných informací a informací podaných ústní formou by měl odpovídat tomu, o jaký druh adaptace se jedná. Například u celopodnikové orientace je pravidlem větší množství informací tištěných, naopak u orientace na konkrétní pracovní místo je nutné, aby bylo poskytnuto dostatečné množství informací podaných ústní formou z pravidla prostřednictvím školitele. Orientace je velmi různorodá, je totiž samozřejmé, že různé pracovní pozice vyžadují odlišný průběh, obsah i délku, což znamená, že nově nastupující zaměstnanec se může stát plnohodnotným pracovníkem v horizontu několika dní, týdnů či měsíců.

Jako důležitou součást procesu adaptace vnímá Koubek (2001) formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu. Dle autora je nutné, aby mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem bylo dodržováno pravidelného kontaktu, který je odlišný pro konkrétní zaměstnance tím, v jaké části časového harmonogramu procesu adaptace se zrovna nacházejí.

Například pro zaměstnance v prvním týdnu procesu adaptace autor doporučuje kontakt ze strany organizace alespoň dvakrát do týdne a to jak ze strany přímého nadřízeného, tak ze strany personálního útvaru.

Stýblo (2005) připomíná manažerům, že je klíčové nepodceňovat správnou adaptaci zaměstnanců, jelikož tento proces rozhoduje o vývoji vztahů nově nastupujícího zaměstnance k organizaci. Apeluje na dodržování a zabezpečení následujících procesů:

- dodržovat postupy a strategii získání pracovníků a zároveň plnit záměry a cíle společnosti i zaměstnanců,
- analyzovat společnost a náplň práce tak, aby se vytvořily odpovídající podmínky pro zaučení zaměstnance,
- brát v potaz soulad zájmů a cílů zaměstnance a práce, zaměstnance a společnosti a posoudit míru zmíněného souladu,
- dojednání a odsouhlasení podmínek a požadavků pracovního procesu,
- řízení počátečního uvedení na pracovní místo, sledování procesu přechodu do prostředí nového zaměstnavatele,
- poskytnutí pomoci novému pracovníkovi a jeho adaptace v takové míře, aby se zaměstnanec sžil s organizační kulturou společnosti a vytvořil vztah s ostatními pracovníky,
- hodnocení, zda zaučení dosahuje požadované efektivity a návaznost na požadavky pracovního procesu v budoucnosti. (mzdovapraxe.cz, 2017)

Jako účel řízené adaptace vidí Dvořáková (2007) snížení nákladů spojených s fluktuací pracovníků, snížení ztrát na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti.

Bedrnová, Nový (1998) ve své knize definují dva aspekty řízení adaptačního procesu. Prvním aspektem je aspekt zaměstnance. Můžeme sem zařadit například pracovní spokojenost, uspokojování zaměstnancových potřeb, očekávání a požadavků a rozvoj jeho osobnosti. Na druhé straně aspekt zaměstnavatele je nejen to, aby zaměstnanec rychle zvládnul požadované pracovní činnosti, ale aby se také identifikoval s pracovní náplní, pracovní skupinou a organizací.

4.5 Subjekty a objekty řízení adaptačního procesu

Mezi subjekty procesu adaptace řadíme zejména bezprostřední nadřízené a personální útvar. Dále sem však řadíme i spolupracovníky, školitele či mentory. (is.muni.cz, 2017)

Dvořáková (2007) popisuje role, které vykonávají subjekty řízené adaptace, kde mezi subjekty řadí patrona, přímého nadřízeného, personalistu a vedoucího organizace. Přímý nadřízený a patron mají na starosti průběžné monitorování výsledků činnosti zaměstnance a zapojení do již existující pracovní skupiny. Personalista a patron zabezpečují kontrolu adaptačního procesu a realizaci adaptačního plánu, v případě jeho existence. Personalista, patron a přímý nadřízený dále zpracovávají konečné vyhodnocení průběhu adaptace a dosaženou úroveň adaptovanosti nového pracovníka. Vedoucí organizační jednotky popřípadě bezprostřední nadřízený mají právo rozhodovat o uplatnění pracovníka a v kooperaci s personalistou plánuje další směr jeho kariéry.

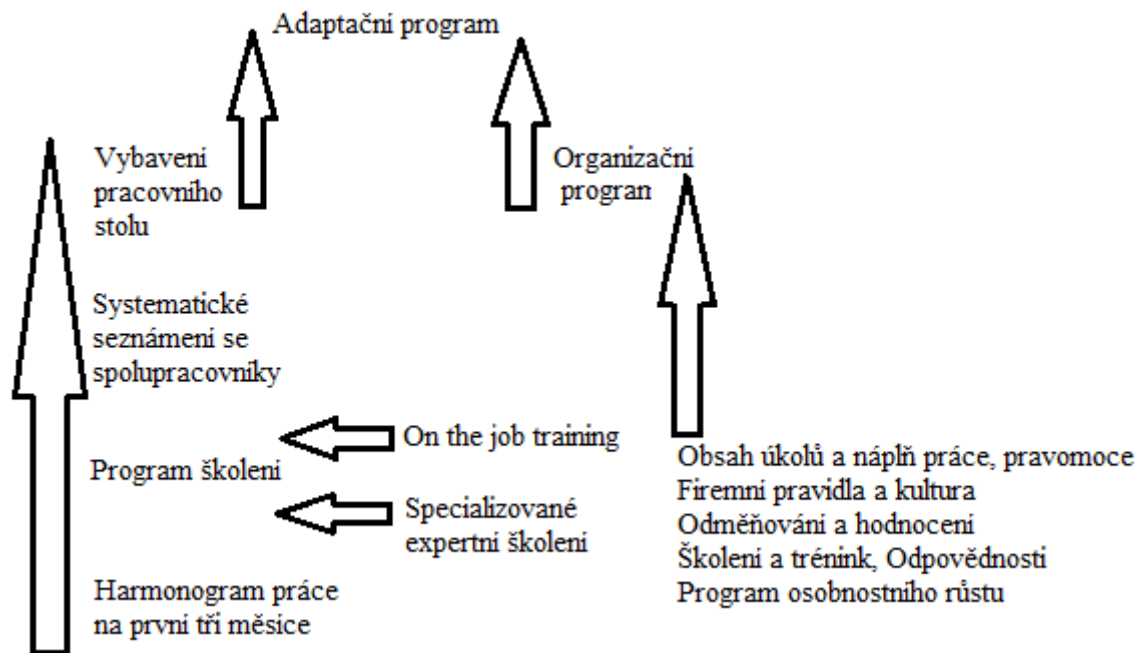
Mezi objekty adaptačního procesu řadíme nové pracovníky, pracovníky, kteří se vrací na své původní pracovní místo po uplynutí delšího časového období, pracovníky, kteří změnili své pracovní zařazení a pracovní skupiny. (is.muni.cz, 2017)

4.6 Adaptační plán

Jak již bylo zmíněno výše, Koubek (2003) demonstruje názor, že adaptační plán je třeba projektovat. Svoji myšlenku vysvětluje tak, že nový zaměstnanec není schopen zpracovat a absorbovat všechny jemu předané informace v krátkém časovém intervalu. Je nutné proto mu tyto informace sdělovat průběžně a to písemnou i ústní podobou a to dle toho, o jakou adaptaci se jedná – celo-organizační, útvarovou nebo na určitou pracovní pozici. Adaptační plán je tedy klíčovým předpokladem pro plnohodnotnou asimilaci zaměstnance s podnikem.

Stýblo (2003) říká, že stabilizace zaměstnanců pomáhá podniku k plnění nadefinovaných cílů. Stabilizovaní zaměstnanci plně věnují pozornost svým pracovním činnostem a plní tak požadavky zákazníků. Po uplynutí určité doby je nadřízený pracovník plně informován o míře flexibility svého pracovníka a dle toho může přizpůsobit proces programu orientace konkrétního zaměstnance dle následujícího schéma.

Obrázek 1: Schéma adaptačního procesu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle Stýblo, 2003 (s. 73), 2017

Koubek (2003) uvádí jako příklad časový plán adaptace v devíti bodech, kde první činností bezprostředně po výběru pracovníka je předání vybraných důležitých písemných materiálů. V druhém bodě, což je v okamžiku podepsání pracovní smlouvy pracovník obdrží další písemné materiály a ústní informace a to jak od pracovníků personálního oddělení, tak od budoucího přímého nadřízeného. Jako třetí bod je doporučováno, že v období mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka, aby přímý nadřízený navázal a udržoval kontakt s novým zaměstnancem a poskytoval další informace. Čtvrtý bod popisuje den nástupu, kdy je zaměstnanci nutno sdělit jeho práva a povinnosti, předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, informace o sociálně hygienických podmínkách zaměstnání a seznámit zaměstnance s dalšími zaměstnanci v kolektivu a jeho pracovištěm. Pátý bod pojednává o prvním pracovním týdnu nového zaměstnance. V této době by měl nadřízený se zaměstnancem komunikovat. Pracovník by se učil svojí práci a začleňovat do skupiny již existujícího pracovního týmu. V šestém bodě, který odpovídá druhému pracovnímu týdnu, autor tvrdí, že zaměstnanec již začíná plnit všechny své běžné povinnosti. Doporučuje, aby se zaměstnancem bylo prodiskutováno téma jeho adaptace ve společnosti a to jak nadřízeným, tak personálním útvarem. Sedmý bod vystihuje období třetího a čtvrtého týdne zaměstnance v podniku. V této době je zaměstnanci možno nabídnout různá školení týkajících se například norem chování v organizaci či zaměstnaneckých výhod.

Je nutné udržovat kontakt s bezprostředním nadřízeným a personálním útvarem, který s daným zaměstnancem promluví o průběhu jeho adaptace alespoň jednou týdně. Osmý bod popisuje období od druhého do pátého měsíce v zaměstnání. V tomto období jsou zaměstnanci ukládány postupně všechny úkoly vyžadované na konkrétní pracovní pozici. Setkání s bezprostředním nadřízeným by se mělo konat jednou za dva týdny a mělo by řešit vyhodnocování průběhu adaptace a řešení případných problémů. Zaměstnanec v této době absolvuje několik dalších školení, například o produktivitě, technologii či pracovních vztazích. V posledním devátém bodě autor uvádí, že po šesti měsících tento adaptační proces končí a zaměstnanec je plnohodnotným pracovníkem. Je potřeba, aby se ohodnotil jeho pracovní výkon, a projednávají se další plány jeho rozvoje v organizaci a to po stránce personální a sociální.

4.7 Faktory ovlivňující adaptační proces

Existuje mnoho faktorů, které pozitivně či negativně mohou ovlivňovat proces adaptace nového zaměstnance v podniku. Rymeš (1985) tyto faktory dělí na faktory objektivní a subjektivní. Objektivní faktory vysvětluje jako faktory, které se týkají vnějších podmínek a subjektivní faktory jsou čistě jen podmínky vnitřní.

Mezi vnější (objektivní) faktory autor řadí:

- podmínky na pracovišti, což může zahrnovat vlastnosti konkrétního pracoviště, jako je například hluk, kvalita osvětlení či klimatické podmínky,
- sociální vybavenost pracoviště, jako je například toaleta, šatny, sprchy, aj.,
- technické vybavení pracoviště, které zahrnuje vybavení pracoviště a zaměstnavatelem poskytnuté informační technologie,
- organizaci práce, jako jsou například organizační směrnice, normy, aj.,
- způsob řízení, které se může zabývat například osobností vedoucího pracovníka a stylem jeho vedení,
- sociální klima v pracovním kolektivu, jakožto mezilidské vztahy mezi spolupracovníky,
- mimopracovní vlivy, do kterých patří osobní život pracovníka.

Do vnitřních (subjektivních) faktorů spadají:

- odborná připravenost, která zahrnuje teoretické a praktické vědomosti a zkušenosti a odbornou kvalifikaci zaměstnance,
- osobní vyhraněnost, což je charakterová záležitost zaměstnance, která zajišťuje, aby zaměstnanec zvládnul jeho pracovní úkoly,
- výkonová připravenost, čímž jsou například fyzická zdatnost, osobní zvyky či neuropsychická odolnost,
- hodnotová orientace, což je stav, kdy pro zaměstnance má jeho práce vysoký význam,
- motivace, což jsou hybné vnitřní síly, které ovlivňují pracovníka při pracovním výkonu a ovlivňují jeho myšlení,
- postoje, které zahrnují vztah zaměstnance k práci (Rymeš, 1985).

4.8 Činnost vedoucích pracovníků a personálního útvaru

Koubek (2003) ve své knize sděluje, že rozhodující podíl na adaptaci nových zaměstnanců mají jejich přímí nadřízení, kterým jsou nápomocní spolupracovníci nového zaměstnance. Nadřízený má za úkol řídit a kontrolovat útvarovou adaptaci i adaptaci na pracovní místo. Je nápomocen při řešení obvyklých problémů adaptace a vyhodnocuje její průběh. Personální útvar se zabývá vypracováním koncepce adaptace, jejím obsahem a časovým plánem, což zpravidla zahrnuje všechna pracovní místa daného podniku. Dále se také zaměřuje na vytváření písemných materiálů sloužících k adaptaci a na činnosti adaptace se podílejí zejména v prvotních fázích adaptace. Personální útvar se orientuje spíše na adaptaci celoorganizační, koordinuje a řídí ji. Je nezbytně nutné, aby po celou dobu adaptace zaměstnance i vyhodnocování efektivnosti adaptace byla mezi bezprostředním nadřízeným a personálním oddělením úzká spolupráce. Načerpané zkušenosti pak mohou posloužit při vytváření dalších programů adaptace zaměstnanců.

4.9 Vyhodnocení procesu adaptace

Dvořáková (2007) zmiňuje, že výsledkem adaptačního procesu je adaptovanost pracovníka, kterou můžeme sledovat pomocí odvedených výsledků práce z hlediska kvantity i kvality, dále pak začlenění se pracovníka do sociálních vztahů ve skupině, kde se sleduje týmová spolupráce nového zaměstnance se svými kolegy. Adaptovanost pracovníka hodnotí bezprostřední nadřízený, popřípadě vedoucí organizace, patron nebo kolegové. Jejich hodnocení může doplnit i adaptovaný zaměstnanec, který může svůj úhel pohledu na adaptaci. Hodnocení adaptovanosti zaměstnance vyjadřuje integraci pracovníka do týmu,

jeho spokojenost s prací a začlenění do systému organizační jednotky. Personální oddělení pak může těžit z těchto informací a zdokonalovat tak programy orientace.

Provazník (2002) zase tvrdí, že je možné použít dvě kritéria při hodnocení celkové adaptace pracovníka a to:

- subjektivní, které popisuje zejména vztah zaměstnance k práci a podniku, jeho pracovní cíle v organizaci, jeho vztah ke kolegům a ochotu spolupracovat s nimi, vztah k jeho nadřízenému a profesní sebedůvěru,
 - objektivní, které znázorňují pracovní nasazení zaměstnance, rozsah jeho pracovní ochoty, kvalitu a kvantitu odvedené práce a jeho význam v rámci pracovní skupiny.
- (Provazník, 2002)

4.10 Psychologická smlouva

4.10.1 Definice psychologické smlouvy

(Armstrong, 2015) říká, že psychologická smlouva je systém nepsaných přesvědčení. Jedná se o akce, o kterých je zaměstnanec přesvědčen, že jsou od něj očekávány a reakce, které zaměstnanec očekává jako odezvu od svého zaměstnavatele a naopak.

Armstrong svoji definici dále rozvádí názory Guesta, který tvrdí, že psychologická smlouva souvisí s tím, že účastníci zaměstnaneckého poměru, tzn. organizace a jedinec si uvědomují jejich závazky a sliby, plynoucí z tohoto pracovního poměru. (Guest in Armstrong, 2015)

4.10.2 Význam psychologické smlouvy

Význam psychologické smlouvy není zanedbatelný a tento fenomén nadále roste. Důležité je, aby zaměstnanec i organizace měly jasně stanovená očekávání. (Armstrong, 2015) tvrdí, že na obou stranách pracovního poměru mohou být očekávání, která nebyla vyslovena, a z těchto důvodů může nastat situace, kdy jedna ze stran bude nespokojena a zklamána. Těmto zklamáním se dá předcházet a zmírňovat je, když očekávání budou řízena. Management společnosti by si tedy měl ujasňovat, jaké vize má o tom, jaké schopnosti a dovednosti by měli zaměstnanci mít, jaké jsou požadavky na jejich výkon a jaké hodnoty by měli zastávat.

4.10.3 Problémy psychologické smlouvy

(Armstrong, 2015) největší problém psychologických smluv vidí na straně nejistoty zaměstnanců i zaměstnavatelů. Pracovník si ne vždy bývá jistý, co od něj organizace požadují, či jak svojí prací podniku pomoci. Na straně druhé organizace tápou v tom, co vlastně od svých zaměstnanců očekávají. Jelikož koncept psychologické smlouvy není písemně vyjádřen, často se stává, že vytváření psychologické smlouvy nevznikne plánovanou cestou a její důsledky nemůžeme předvídat.

V mnohých případech se také stává, že organizace neplní očekávání zaměstnanců plynoucí z psychologické smlouvy, což zaměstnanci vnímají velmi negativně. Tato nesplněná očekávání jim mohou v konečném případě i dát impuls k ukončení dosavadního pracovního poměru, proto je výhodné vzájemná očekávání obou subjektů předem vydefinovat a otevřeně o nich diskutovat a dosáhnout vzájemné shody, což by mělo napomoci spokojenosti na obou stranách pracovněprávního vztahu. Psychologická smlouva však není stálou, jelikož očekávání a požadavky zaměstnanců i organizací se mění a vyvíjejí. Pro vytvoření shody mezi subjekty psychologické smlouvy je doporučena otevřená komunikace (Branham, 2009). Mnohdy dochází i k situacím, kdy zaměstnanec ukončí pracovní poměr, z důvodu perspektivnější nabídky jiného podniku. V novém zaměstnání však zjistí, že si práci v jiné organizaci nadhodnotil a jeho očekávání nejsou uspokojena. (Branham, 2004) tento jev nazývá jako tzv. Syndrom zelenějších pastvin.

4.11 Stabilizace zaměstnanců

Odchody zaměstnanců z organizací jsou vysoce nákladnou záležitostí a mohou s sebou přinášet problematické situace. Je proto nutné je sledovat, měřit a kvantitativně vyjadřovat náklady z nich plynoucí k možné predikci budoucí ztráty, popřípadě určit možné příčiny odchodů pracovníků z podniku. Dalším postupem je plán řešení problémů, které jsou důvodem odchodů pracovníků s cílem snížit celkové náklady. (Armstrong, 2015)

Odchody zaměstnanců, zejména těch klíčových mohou zapříčinit negativní dopad na chod podniku a jeho hospodaření. (Armstrong, 2015) tvrdí, že udržet si talentované lidi vyžaduje velké úsilí. Je nutné tyto zaměstnance motivovat, aby bylo v jejich zájmu podílet se na úspěchu podniku a dále je nutné jejich přínos náležitě ocenit.

„Strategie stabilizace zaměstnanců bere v úvahu problémy, se kterými se organizace potýká, a stanovuje cesty, jak tyto problémy řešit.“ (Capelli in Armstrong, 2015, s. 305)

Dle Armstronga (2015) jsou faktory ovlivňujícími stabilizaci zaměstnanců pro jednotlivé pracovníky odlišné. Tyto odlišnosti mezi zaměstnanci znázorňuje na preferencích zaměstnanců v odlišném věku. Zatím co zaměstnanci v počáteční fázi kariéry, tj. ve věku do třiceti let vidí jako největší perspektivu v podobě kariéry a kariérního postupu, zaměstnanci ve věku od 31 do 50 let věku neboli střední fázi kariéry, vnímají jako nejdůležitější perspektivu možnost svojí kariéru řídit a nalézt ve své práci uspokojení. Pro zaměstnance, kteří se nacházejí v pozdní fázi kariéry, tj. zaměstnance starší 50 let je klíčovou preferencí hlavně jistota v zaměstnání.

Míra odchodů pracovníků z organizace lze vyjádřit například:

- 1) Mírou odchodů zaměstnanců, kterou vyjádříme jako zlomek, kde v čitateli je počet zaměstnanců, kteří během určitého období z organizace odešli ku průměrnému počtu zaměstnanců organizace v tomtéž období, tento zlomek vynásobíme stem.
- 2) Indexem stability, který vyčíslíme podílem počtu lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci ku počtu lidí zaměstnaných před rokem. Tento podíl rovněž vynásobíme stem. (Armstrong, 2015)

4.12 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsme se zabývali zejména vysvětlením významu personálních prací, nadefinováním odborných pojmů orientace a adaptace. Dále byly vysvětleny jednotlivé disciplíny spojené s procesy orientace a adaptace zaměstnanců, a to řízení adaptačního procesu, adaptační plán, činnosti vedoucích pracovníků a personálního útvaru, vyhodnocení procesu adaptace, psychologická smlouva a stabilizace zaměstnanců. Dále byly nadefinovány jednotlivé pojmy s procesem adaptace související jakožto cíl adaptačního procesu, subjekty a objekty řízení adaptačního procesu a faktory ovlivňující adaptační proces.

Nabyté zkušenosti a vědomosti budou následně využity v praktické části při analýze těchto procesů ve vybrané společnosti.

Praktická část

5 Charakteristika společnosti

5.1 Základní informace o společnosti

Tabulka 1: Základní informace o společnosti

Obchodní jméno společnosti	Sony DADC Czech Republic
Právní forma podnikání	Společnost s ručením omezeným
Založení společnosti	8. dubna 2010
Zápis do obchodního rejstříku	13. 5. 2010
Předmět podnikání	<p>Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zejména obory činnosti:</p> <ul style="list-style-type: none">- Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů záznamů;- Velkoobchod a maloobchod;- Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě.
Sídlo společnosti	Dobřanská 545, 332 09 ŠTĚNOVICE
Základní kapitál	31.313.000,- Kč
Jediný společník společnosti	Sony DADC Austria AG Sonystrasse 20 5081 SALZBURG – ANIF Rakouská republika

Orgány společnosti	Dva jednatele Valná hromada
Jednatelé	- Werner Gangl - Franz Lesiw - Russel David Taylor - Dietmar Tanzer
Účetní období	Od 1. dubna do 31. března
Rezervní fond	Z čistého zisku - První rok 10 % z čistého zisku, ne však více než 5% z hodnoty základního kapitálu - Další roky nejméně 5 % z čistého zisku do doby, než rezervní fond dosáhne hodnoty 10 % základního kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování dle zakladatelské listiny společnosti, 2017

Sony DADC Czech Republic je součástí skupiny korporací nazývanou Sony DADC Group Companies, která má své zástupce po celém světě.

V Americe se jedná o společnosti:

- Sony DADC US Inc. a
- Sony DADC Brasil Industria, Comercio e Distribuicao Video-Fonografica Ltda.

Evropa a Asie zahrnuje společnosti:

- Sony DADC Austria GmbH,
- Sony DADC UK Ltd.,
- Sony DADC Germany GmbH,
- Sony DADC Iberia S.L.,
- Sony DADC France S.A.S.,
- Sony DADC Italia S.r.l.,
- Entertainment Network Scandinavia AB,
- Sony DADC Czech Republic s.r.o.

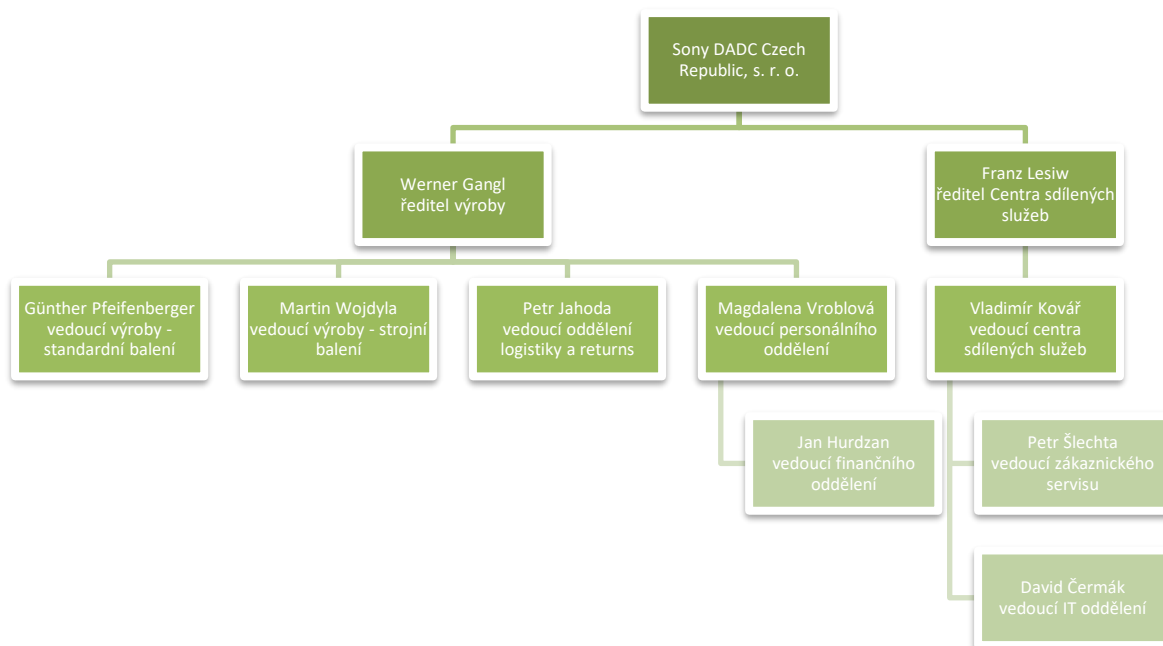
- OOO Sony DADC Russia
- Sony DADC Hong Kong Ltd.
- Sony DADC China Co., Ltd.
- Shanghai Epic Music Manufacturing Operations*
- Sony DADC Manufacturing India Private Limited a
- Sony DADC Australia Pty Ltd.

*Společnost částečně provozovaná společností Sony DADC Corporation.
(www.sonydadc.com, 2017)

Společnost se v roce 2016 podřídila zákonu o obchodních korporacích.

5.2 Organizační struktura společnosti

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti, 2017

5.3 Vnější, vnitřní prostředí organizace

5.3.1 Makrookolí

(Taušl Procházková, 2014) do makroprostředí řadí vlivy kulturně-historické, etické, technologické, ekologické, sociální, geografické, politické, právní a ekonomické.

- **Kulturně historické faktory** – Společnost Sony DADC zaměstnává téměř všechny sociální vrstvy obyvatelstva. Stejně však jako v každé organizaci, vyjma podniků

zaměřující se výlučně na služby, je nejčastější pozicí ve společnosti post dělníka. Dále je všeobecné známým faktem, který můžeme vyčíst i ze statistik, že plzeňský kraj se může chlubit vzdělaností obyvatelstva. Konkrétně se plzeňský kraj umístil v České republice na 4. postu ze všech 14 krajů. To pro společnost může znamenat značnou konkurenční výhodu, jelikož vzdělanost jejích zaměstnanců hraje významnou roli v úspěšném plnění zakázek a kvalitnímu výkonu práce, což dělá dobré jméno společnosti. Tato skutečnost dovoluje, že centrum sdílených služeb Sony DADC v Plzni obstarává zákaznický servis pro celou Evropu. Jeho zaměstnanci denně komunikují s klienty celkem v osmi jazycích a zajišťují pro ně služby v podobě objednávek, reklamací, financí, účetnictví, obchodního a zákaznického servisu či vývoji aplikací, aj. (czso.cz, 2017, sonydadc.jobs.cz, 2017)

- **Etické faktory** – Samozřejmě i v oblastech etiky má společnost velmi striktně stanovená pravidla. Zaměstnanci jsou poučováni o tradicích, zvycích a pravidlech, kterými se musí řídit. Společnost má pro tyto účely vlastní etický kodex, který zahrnuje všeobecné podmínky dodržování zákonů, řešení konfliktů, ochranu životního prostředí, střet zájmů, vztahy na pracovišti, rasismus, harašení, aj. (interní materiály společnosti, 2017)
- **Technologické faktory** – Stejně jako jiné společnosti v dnešním konkurenčním prostředí i společnost Sony musí investovat nemalé prostředky do nových technologií a inovací produktů, pro udržení své stávající pozice na trhu či zvýšení dosavadního podílu na trhu. Společnost je průkopníkem v oblasti technologií, je nutno zmínit například Blu-ray disc technologii, na které se společnost významně podílela, dále pak jistě konzoli Playstation, chytré hodinky SmartWatch, a jiné. (interní materiály společnosti, 2017)
- **Ekologické faktory** – Společnost sama sebe řadí mezi skupinu zodpovědných podnikatelů a veřejně prohlašuje, že si stojí za tím, že ochrana životního prostředí je jedním z hlavních úkolů, kterými se všichni jednotlivci musí zabývat. Společnost se neustále snaží hledat rovnováhu mezi technologickými potřebami lidstva a přírodou. Svoje tvrzení opírá o certifikaci EMS ISO 14001. Zaměstnanci společnosti jsou pečlivě proškolení v třech základních ekologických principech. Za prvé hlídání dopadů na životní prostředí, které je ve společnosti vázáno normou ISO 14001:2004, která zahrnuje zejména environmentální management, dochází tedy pak k úsporám energie, znečištění vody a omezení používání chemikálií. Za druhé recyklace a zvyšování využitelnosti zdrojů, což zamezuje nadměrnému plýtvání. Konkrétně 98%

odpadu, který je odvážen ze společnosti, je následně recyklován pro další použití, jedná se zejména o materiály papírenské, dřevo a plast. Posledním třetím bodem, je kontrola materiálů, s nimiž společnost pracuje. V podstatě to znamená, že společnost důsledně kontroluje, aby zmíněné materiály neobsahovaly škodlivé látky, které mají špatný dopad na životní prostředí. (sonydadc.jobs.cz, 2017)

- **Sociální faktory** - Společnost se v oblasti pracovněprávních vztahů řídí zákonem danými předpisy. Při dnešní situaci na trhu práce si je organizace vědoma hodnoty jejich zaměstnanců a o jejich spokojenost se snaží usilovně bojovat. Jako benefity poskytuje svým zaměstnancům například firemní stravování, soukromou autobusovou dopravu do práce, třináctý plat či teambuildingové akce jako je například vánoční večírek nebo „Family day“, což je akce, které se účastní zaměstnanci s jejich rodinami a můžou využít bohatého sportovního i kulturního programu. (interní materiály společnosti, 2017)
- **Geografické faktory** – Sídlo společnosti je ve Štěnovicích, což znamená v blízkosti dálnice D5 a města Plzně. Distance od dálnice je pro společnost klíčovou výhodou, díky níž může promptně a efektivně provádět logistické procesy a spolupracovat tak nejen se zákazníky, ale i všemi partnerskými společnostmi napříč Evropou. (interní dokumenty společnosti, 2017)
- **Politicko-právní faktory** - Společnost se ostatně jako jiné podniky musí řídit českou legislativou. Jedná se zejména o Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., aj. Neméně důležité pro společnost je, že je situována v Evropské unii, což ji dává mnoho výhod v obchodování v rámci jednotného trhu Evropské unie. V poslední době však společnost řeší otázku odchodu Velké Británie z Evropské unie, což by pro společnost mohlo znamenat značný problém, jelikož má sama jednu ze svých poboček situovanou ve spojeném království. Jednou z možných alternativ, která se v poslední době nabízí, je rozšíření obchodu na území České republiky, což zahrnuje výstavbu nové pobočky nedaleko Plzně v obci Úherce. (interní dokumenty společnosti, 2017)
- **Ekonomické faktory** - Česká ekonomika v současné době vykazuje pozitivní výsledky. Soukromá spotřeba domácí poptávky roste, což se odráží ve vyšších příjmech domácností za téměř zanedbatelné míry inflace. Tento fakt je pro společnost velmi příznivý, jelikož se společnost zabývá zejména zábavním

průmyslem a v současné době, kdy je trh nakloněn, to pro společnost značí možné zvýšení poptávky po zábavním průmyslu. (czso.cz, 2017)

5.3.2 *Mezookolí*

Do mezoprostředí autorka řadí zákazníky, konkurenci, substituty, dodavatele a distribuci. (Taušl Procházková, 2014)

- **Zákazníci** – Mezi nejbližší a nejstálější zákazníky z oblasti virtuální zábavy jsou zejména společnosti Ubisoft Entertainment, což je společnost, která vytváří virtuální realitu v podobě her, které pod společností Sony DADC vydává na zařízení, jako jsou samozřejmě osobní počítače, dále pak konzole PlayStation Vita, PlayStation 2, PlayStation 3, PlayStation 4 a PSP. Dalším dlouhodobým zákazníkem je produkční společnost StudioCanal, dále pak Paramount Pictures Corporation. (interní dokumenty společnosti, 2017)
- **Konkurence** – Mezi konkurenty společnosti v oblasti herních konzolí patří zejména společnosti Microsoft se svým Xboxem. Mezi konkurenty v oblastech vydávání hudby a filmů můžeme řadit zejména společnost Magic Box, která je také distributorem DVD a Blue-Ray disků. Své pobočky má i na území České republiky a pod svým jménem vydává například světově známé pohádky a filmy studia Walt Disney. (interní dokumenty společnosti, 2017)
- **Substituty** – V oblasti možností dnešní zábavy můžeme vypsát stovky až tisíce možných alternativ substitučních výrobků, mezi nejdůležitější však můžeme řadit v oblasti virtuální reality herní konzoli Xbox, Wii a osobní počítače. Co se týče oblasti filmu a hudby, největším fenoménem dnešní doby, který může společnost ohrozit, je online sledování a poslouchání hudby, stejně tak jako pirátské stahování zábavy z internetu. I přes porušení zákonů je tato činnost stále rozsáhlejší, proto by společnosti měly důkladně hlídat nepovolené aktivity na internetu a ve svém zájmu chránit svá duševní práva a vlastnictví. (interní dokumenty společnosti, 2017)
- **Dodavatelé** – jak již bylo zmíněno výše, společnost je skupiny korporací Sony DADC Group Companies, která má své zástupce po celém světě. Mezi společnostmi existuje úzká spolupráce, tudíž jsou jedna pro druhou nejbližším dodavatelem i odběratelem. (interní dokumenty společnosti, 2017)

- **Distribuce** – Všeobecně se marketingové a distribuční faktory posuzují podle marketingového mixu, známého též jako 4 P (product - produkt, price - cena, place - distribuce, promotion – marketingová komunikace).
 - V oblasti produktů je společnost lídrem na světových trzích, její produkty jsou inovativní, moderní a kvalitní.
 - Ceny jsou přizpůsobené situaci na trhu a odpovídají kvalitám prodávaných produktů, nicméně je možné, jako konkurenci vnímat tzv. defenzivní imitátory, kteří prodávají své produkty za cenu nižší, než společnost. Tuto možnost jim dává výhoda, že nemuseli vynakládat prostředky na výzkum a vývoj nových technologií.
 - Distribuce společnosti je rozvětvena do celého světa. Další výhodou je, že množství a situovanost jejich poboček přispívá k prodeji napříč celým světem.
 - Co se propagace týče, jméno Sony je populární ve všech koutech světa díky jejich inovátorství a pokrocích v technologiích. Společnost se však snaží zviditelnit nejen jako dobrý výrobce a dodavatel produktů a služeb, ale také jako odpovědný podnikatel, který si hledí životního prostředí, aj. (interní dokumenty společnosti, 2017)

5.3.3 Mikrookolí

Do oblasti mikrookolí řadí autorka vlastní zdroje podniku, což můžeme chápat jako například faktory v oblasti vědy, technologií, marketingu, dále faktory finanční a rozpočtové. (Taušl Procházková, 2014)

Vědecký a technický rozvoj – Jak již bylo zmíněno, společnost Sony investuje nemalé prostředky do vědeckého a technického rozvoje k posílení své konkurenceschopnosti. Když se poohlédneme do minulosti společnosti a jejího inovátorství, označila bych společnost spíše za ofenzivního inovátora, což lze soudit díky příspěvkům světu moderních technologií v podobě inovací jako je například VHS, CD na které se podílela společně se společností Philips, DVD či Blu-ray disc technologií či herní konzoli Playstation.

- **Faktory finanční a rozpočtové** – Faktory finanční a rozpočtové charakterizují finanční stabilitu podniku. Podrobněji budou rozebrány v kapitole „Ekonomické výsledky“.

5.4 Ekonomické výsledky

Tabulka 2: Vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti za období 1. 4. 2015 - 31. 3. 2016 (v celých tisících Kč)

Vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti za období 1. 4. 2015 – 31. 3. 2016	Částka v tis. Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 708
Výsledek hospodaření po zdanění	634
Celková aktiva	322 421
Vlastní kapitál	117 326
Tržby	696 468

Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz, 2017

5.4.1 ROA (Return on Assets) – Ukazatel rentability aktiv

Tento ukazatel je uznávám jako hlavní měřítko rentability všech zdrojů, které byly investovány do podnikání. K výpočtu se používá EBIT, neboli zisk před úroky a zdaněním. Tento ukazatel měří rentabilitu bez vlivu daně z příjmu. Dle literatury je doporučená hodnota tohoto ukazatele alespoň 8%. (is.vsfs.cz, 2016)

Vzorec: Zisk před úroky a zdaněním / Aktiva

Výpočet: $3\,708 / 322\,421 = \underline{\underline{1,15\%}}$

Z vypočteného nám vyplývá, že společnost vložené zdroje do podnikání nezhodnocuje do takové výše, jako radí literatura. Dosahuje zhodnocení aktiv v hodnotě pouhých 1,15%. I přes to, že společnost dosahuje výkonů ve výši 696 468 tis. Kč., její výsledek hospodaření dosahuje pouze výše 3 708 tis. Kč., což je původcem tohoto nízkého zhodnocení. Samotné výkony společnosti nejvíce ovlivnila spotřeba služeb, která činila 342 481 tis. Kč. Dalším vysokým nákladem, který ovlivnil výsledek hospodaření, byly osobní náklady zahrnující mzdu, sociální a zdravotní pojištění ve výši 244 108 tis. Kč.

5.4.2 ROE (Return on Equity) – Ukazatel rentability vlastního kapitálu

Jedná se o poměr výsledku hospodaření k vlastnímu kapitálu, díky němuž můžeme zjistit, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. U tohoto ukazatele bychom dle literatury měli shledat výsledek alespoň 10%. (inboox.cz, 2016)

Vzorec: Zisk po zdanění / Vlastní kapitál

Výpočet: $634 / 117\,326 = \underline{\underline{0,57\%}}$

Z vypočteného lze odvodit, stejně jako u ukazatele ROA, že společnost nedosahuje dostatečného poměru mezi výsledkem hospodaření a vlastním kapitálem. Tento výsledek, jak již bylo zmíněno, je způsoben vysokými osobními náklady a náklady za služby. V čele nákladů za služby stojí bezpochyby úplaty za externí kamionovou dopravu a náklady na pracovní agentury, které do značné míry snižují celkový výsledek hospodaření společnosti. Faktor, který však ovlivnil hospodářský výsledek nejvíce, bylo stěhování rakouského provozu výroby v průběhu loňského roku na území České republiky, které s sebou neslo vysoké vedlejší náklady, jelikož bylo nutno nejen přestěhování kompletačních strojů, tak i úprava dosavadní pobočky skladu a výroby v České republice. Kvůli těmto skutečnostem mohou být výsledky vypočtených ukazatelů značně ovlivněny.

5.4.3 ROS (Return on Sales) – Ukazatel rentability tržeb

Tento ukazatel nám napovídá, jaký poměr má výsledek hospodaření z celkových tržeb. De facto ukazuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Literatura udává, že hodnota tohoto ukazatele by měla být minimálně 10%. (inboox.cz, 2016)

Vzorec: Zisk po zdanění/tržby

Výpočet: $634 / 696\,468 = \underline{\underline{0,09\%}}$

Z výpočtu můžeme vyvodit, že ani celkové tržby společnost nezhodnocuje efektivně. Nepoměr mezi výší výkonů a výší tržeb dosahuje markantní výše. Jak již bylo zmíněno, výše výsledku hospodaření společnosti je ovlivněna zejména nadměrnými náklady na služby, které výrazně snižují výsledek hospodaření podniku. Tyto skutečnosti, jak již bylo uvedeno, jsou způsobeny hlavně stěhováním rakouského provozu výroby na území České republiky.

5.5 Cíle pro nejbližší období

Společnost má stanovené priority do budoucích let v různých směrech a podobách. Prvním z jejich cílů je zejména neustálé rozšiřování výroby na území České republiky, pro splnění těchto plánů realizuje již v současné době kroky v podobě výstavby nového logistického centra poblíž města Plzně, konkrétně v obci Úherce. Dalším jejím dlouhodobým záměrem je získávání, udržování a rozvíjení kvalitní pracovní síly, která má značný podíl na podnikových úspěších. Neméně důležitým úmyslem společnosti je být zodpovědným podnikatelem a všemožnými způsoby se podílet na zlepšení životního prostředí.

6 Analýza procesu orientace a adaptace ve společnosti Sony DADC Czech Republic, s.r.o.

Pro splnění cíle bakalářské práce je zapotřebí provést analýzu podniku. Oblastí zaměření bude zejména proces orientace a adaptace zaměstnanců ve společnosti Sony DADC Czech Republic, s.r.o.

Společnost Sony DADC realizuje personální činnosti spojené s řízením lidských zdrojů částečně svépomocí a částečně za pomoci pracovních agentur. Mezi nejdůležitější partnery z pole pracovních agentur, s kterými společnost spolupracuje, jsou ADECCO, spol. s.r.o., Grafton Recruitment, s.r.o., LEPŠÍ PRÁCE, s.r.o. a ManpowerGroup, s.r.o.

Klíčovou částí práce bude analýza stávajících personálních činností, zaměřených na orientaci a adaptaci nově nastupujících zaměstnanců do společnosti.

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit, zda je dosavadní orientační a adaptační proces ve společnosti Sony DADC je odpovídající a zároveň vhodný pro potřeby organizace.

Šetření bude realizováno ve společnosti Sony DADC v časovém intervalu od ledna do poloviny dubna roku 2017. Společnost na zlepšování orientačního a adaptačního procesu však pracuje již od května 2016.

Cílovou skupinou pro výzkum orientačního a adaptačního procesu budou:

- nově nastoupivší zaměstnanci,
- stávající zaměstnanci,

kteří budou následně selektováni dle jejich pracovních pozic či příslušenství k organizaci konkrétněji do skupin:

- dělníci (operátoři, skladníci, přípraváři, apod.),
- THP pracovníci.

Dále pak dle jejich příslušnosti k organizaci:

- kmenoví zaměstnanci,
- agenturní zaměstnanci.

Pro splnění účelu celého šetření je zapotřebí zodpovědět následující otázky:

1. Jaké má společnost požadavky a potřeby v oblasti orientace a adaptace jejich pracovníků?
2. Jaké očekávání a požadavky v procesu orientace a adaptace zastávají současní zaměstnanci?
3. Jak lze zlepšit dosavadní proces orientace a adaptace?

Výzkum bude prováděn kvalitativními metodami, konkrétně:

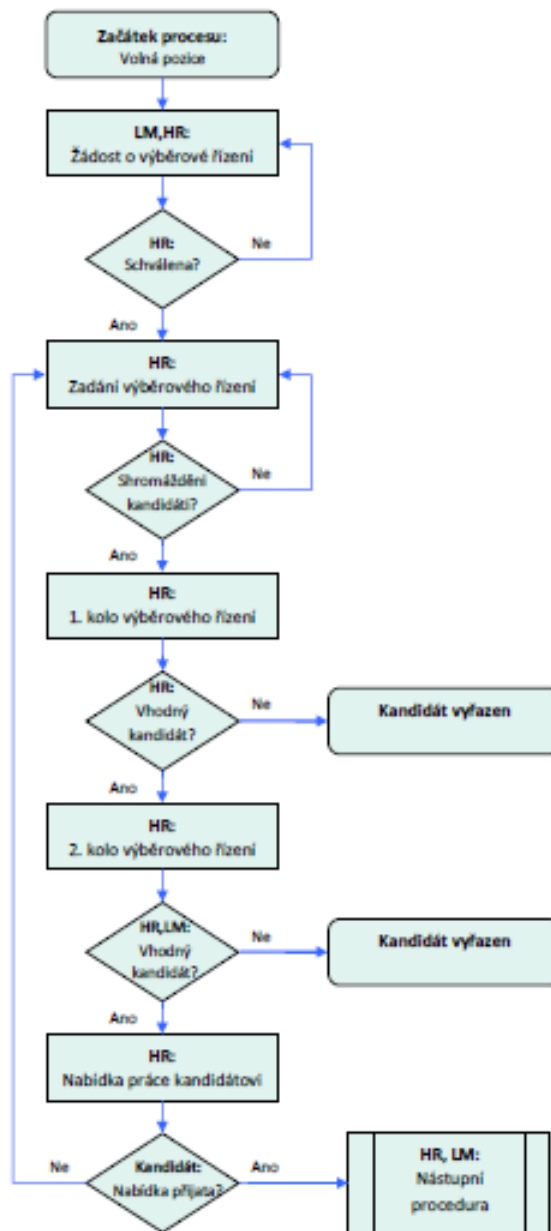
- pozorováním,
- dotazováním,
- analýzou nynějšího stavu lidského kapitálu
- a pomocí podnikové dokumentace.

6.1 Analýza společnosti v oblastech procesu orientace a adaptace zaměstnanců

Proces orientace a adaptace zaměstnanců do podniku pod sebou nese velké množství činností a nutností, kterými se podnik musí řídit a které jsou nezbytně nutné k navázání pracovního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Do tohoto procesu můžeme řadit například i proces náboru a výběru nově nastupujícího zaměstnance do společnosti, což je akce, kterou je celý proces orientace zaměstnance ve společnosti zahájen. Po tomto procesu následuje samotný nástup zaměstnance do společnosti. Důležitou částí, která má vliv na spokojenost zaměstnanců v pracovním životě zastává i to, co samotná firma nabízí, proto se dále budu zabývat systémem benefitů poskytovaných společnostmi. Částí, na kterou se dále budeme soustředit, bude i popis trainee programu, který společnost nabízí absolventům a studentům vysokých škol. Další část mé analýzy bude věnována pracovním agenturám, jelikož jsou pro společnost významnými partnery a mají značný vliv na celkový proces orientace a adaptace pracovníka v podniku.

6.1.1 Proces náboru a výběru nově nastupujících zaměstnanců do společnosti

Obrázek 3: Diagram procesu náboru a výběru nového zaměstnance



(Zdroj: interní materiály společnosti)

Proces začíná tím, že liniový manažer předá personálnímu oddělení vyplněný, schválený a podepsaný formulář žádosti o výběrové řízení a vyplněný pracovní profil ve standardním formátu, včetně výše a struktury mzdy. Vyplnění formulářů provádí liniový manažer ve spolupráci s personálním oddělením. (interní materiály společnosti, 2017)

Personální oddělení poté prochází databází uchazečů o zaměstnání, oslovuje pracovní trh metodou, která odpovídá obsazované pozici (například webové stránky společnosti,

pracovní agentury, internetové servery, apod.) a oznamuje informaci interně. (interní materiály společnosti, 2017)

Po selekci vhodných životopisů probíhá výběrové řízení, zpravidla ve dvou kolech. Personální oddělení vytřídí obdržené životopisy, sjednává osobní schůzky s potenciálními kandidáty, popřípadě připraví assessment centrum. Kandidáti vygenerovaní v tomto prvním kole, představuje personální oddělení v druhém kole potenciálnímu nadřízenému. Finální kandidát je představen nadřízenému nadřízeného, u vyšších speciálních pozic je toto kole ještě schvalovací. (interní materiály společnosti, 2017)

Pokud je volné místo obsazeno vybraným kandidátem, personální útvar připraví nabídku práce, která obsahuje: název pozice, termín nástupu, výši mzdy a její strukturu dle interního mzdového přepisu, dobu trvání pracovní smlouvy a další informace nezbytné k nástupu. Pokud není volné místo obsazeno, personální oddělení ve spolupráci s liniovým manažerem přehodnotí použité metody výběru a celý proces se opakuje. (interní materiály společnosti, 2017)

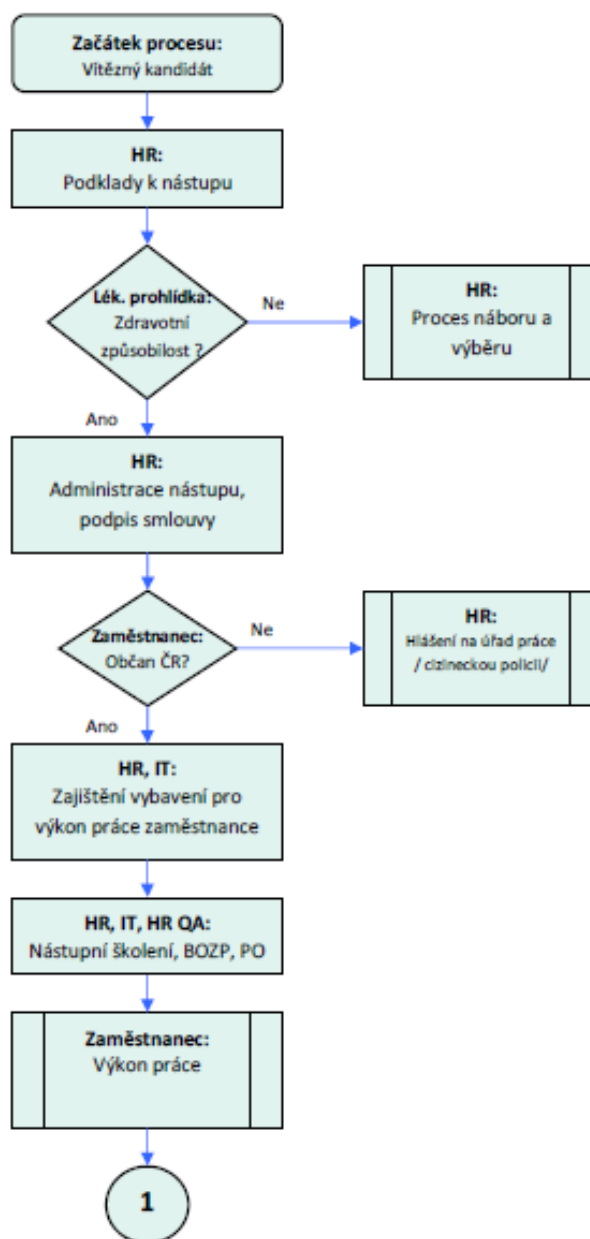
Proces výběru a přijímání nově nastupujících zaměstnanců ve společnosti je odlišný dle různých kategorizací zaměstnanců. Hlavní rozdíly jsou patrné již mezi výběrem kmenového zaměstnance nebo agenturního zaměstnance. Zatím co výběrové řízení ve společnosti na posty kmenových zaměstnanců, speciálně THP pracovníků, probíhá velmi pečlivě pod dohledem personálního oddělení společnosti, například pomocí assessment center, výběrové řízení na pozice dělníků, jakožto například operátorů strojů, skladníků, atp., probíhá zpravidla již na půdě pracovní agentury a společnost tuto starost zanechává výhradně na pracovních agenturách, s kterými dlouhodobě kooperuje. (interní materiály společnosti, 2017)

Po přijetí zaměstnance pracovní agenturou je zaměstnanec přiveden a delegován konkrétnímu bezprostřednímu nadřízenému, který se zařídí, aby se zaměstnanec dobře orientoval v prostorách organizace, a zajistí pro tohoto zaměstnance zaučení v jeho pracovní náplni. I zaučování je odlišné pro různé skupiny zaměstnanců a to dle toho, na jakou pracovní pozici mají být zaučováni. Například v prostorách skladu jsou tito zaměstnanci zaučování zpravidla kolegy, vykonávajícími stejnou či obdobnou pracovní činnost, zatím co v oddělení výroby jsou operátoři strojů zaučování specializovanou školitelkou, která je ve společnosti výhradně pro potřeby nově nastupivších zaměstnanců. Tato situace je značně efektivní z důvodů toho, že zaměstnanci mají nepřetržitě příležitost na cokoli se zeptat a mají i odborný dohled nad

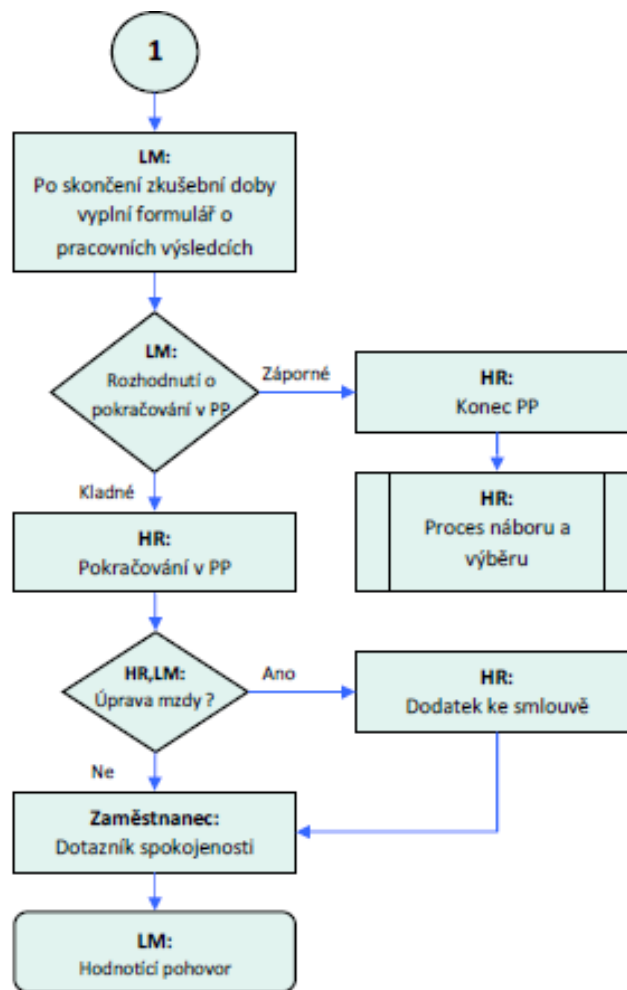
tím, zda je jejich práce vykonávána správně. Školitelkou je zaměstnankyně, která tuto práci dlouhodobě sama vykonávala a navíc její behaviorální vlastnosti vykazují to, že je velmi schopná správným způsobem realizovat práci s lidmi. Školení operátorů probíhá tak, že jsou zaměstnanci předáni odborné školitelce, která je provede organizací, vysvětlí jim, kde naleznou všechna důležitá místa, jako jsou například šatny, umývárny, toalety, kantýna, kuřárna, prostor vyhrazený pro pití a jejich budoucí pracoviště. Po tomto úvodu se zaměstnanci seznamují navzájem a posléze i s organizací. Jsou jim sdělovány základní informace, jako například čím se společnost zabývá, s kým spolupracuje, a podobně. Poté jsou zaměstnanci seznamováni s jejich pracovní náplní a požadavky, které na ně zaměstnavatel bude klást. Celé školení je rozloženo do pěti pracovních dnů, ve kterých se zaměstnanci dozví konkrétní pracovní úkoly, jako jsou například plány zakázek, obsluha strojů, kontrola na vstupu, kontrola na výstupu a jiné potřebné dovednosti a znalosti. Celé školení je na konci týdne zakončeno testem, který by měl prokázat patřičné kompetence zaměstnance pro vykonávání konkrétní práce. Pokud zaměstnanec nesloží závěrečný test, nemůže vykonávat již zmíněnou práci operátora a existují dvě řešení této situace. V prvním případě je zaměstnanci nabídnuta nižší pozice, například jako pomocný operátor při čemž by mohl v průběhu času potřebné informace načerpat a o pozici se ucházet déle, v druhém případě zaměstnanec není přijat a ze společnosti odchází.

6.1.2 Proces nástupu zaměstnanců do společnosti

Obrázek 4: Diagram procesu nástupu 1



Obrázek 5: Diagram procesu nástupu 2



Pro zahájení procesu nástupu zaměstnance je nezbytně nutné, aby zaměstnanec přijal nabídku práce. Součástí této nabídky je název pozice, termín nástupu, výše mzdy a její struktura dle interního mzdového předpisu, doba trvání smlouvy, informace o nástupu a další informace nezbytné k nástupu do společnosti. (interní materiály společnosti, 2017)

Před podpisem pracovní smlouvy zašle personální útvar novému pracovníkovi formulář pro lékařskou prohlídku, které se musí podrobit všichni zaměstnanci, a vyšle jej k závodnímu lékaři. Lékař potvrdí, zda je pracovník zdravotně způsobilý k vykonávání dané pozice. Pokud by lékařská prohlídka prokázala zdravotní nezpůsobilost, pracovní poměr by nemohl vzniknout, popřípadě setrvávat. (interní materiály společnosti, 2017)

Nově nastupující zaměstnanec vyplní Formulář nového zaměstnance. Personální oddělení použije uvedené informace pro přípravu pracovní smlouvy. Podle charakteru přijaté práce použije personální útvar pro vypracování smlouvy vzor Template-Non Manager

nebo Template-Manager dle toho, jestli vykonávaná práce bude manažerského typu, nebo nikoliv. Pracovní smlouvu společnost uzavírá vždy na dobu určitou v délce 6 měsíců se zkušební lhůtou 3 měsíců. Výjimkou z tohoto pravidla udělují společně vedoucí personálního oddělení s liniovým manažerem nastupujícího pracovníka. Smlouvu pak podepisuje za společnost vedoucí personálního oddělení nebo generální ředitel. (interní materiály společnosti, 2017)

K podpisu pracovní smlouvy donese pracovník osobní doklady, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, potvrzení o ukončení předchozího pracovního poměru či zápočtový list z posledního zaměstnání, popřípadě potvrzení o ukončení evidence na úřadu práce. (interní materiály společnosti, 2017)

U státního příslušníka ze zemí mimo EU je nutno, aby personální útvar zažádal o rodné číslo a přihlášení cizinecké policii a to nejpozději do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru. U všech cizích státních příslušníků zajistí registraci u příslušného úřadu práce a to v první den pracovního poměru. (interní materiály společnosti, 2017)

Personální oddělení má také povinnost řádně zavést nového zaměstnance do docházkového systému, vyfotografuje ho a opatří mu čipovou kartu s fotografií. Dále pak zkontroluje výsledek součinnosti liniového manažera s IT oddělením na zajištění příslušného vybavení pracovního místa podle charakteru pracovní pozice, například stůl, telefon, osobní počítač, aj. Požadavek na vybavení příslušného místa musí oddělení IT zabezpečit nejpozději 2 týdny předplánovaným nástupem zaměstnance. (interní materiály společnosti, 2017)

Personální oddělení pak zajišťuje odpovídající přivítání nového pracovníka do společnosti. Pro všechny zaměstnance společnosti zajistí personální oddělení a liniový manažer pracovní oděv. Zaměstnanec je zařazen dále také do evidence vozidel zaměstnanců, je mu vystavena kartička pro vjezd. (interní materiály společnosti, 2017)

Před samotným nástupem je provedeno pracovníkovi základní školení na Sony dokumenty a místní předpisy zahrnující například Etický Kodex, Rozvrh směn, Mzdový předpis, aj. Před samotným vstupem na pracoviště je nutno navíc zaměstnance proškolit vedoucím pracovníkem nebo dodavatelem služby BOZP a PO z předpisů BOZP a PO, z pravidel ochrany majetku a liniovým manažerem proškolená na pracovní předpisy vyplývající z pracovních procesů a postupů. (interní materiály společnosti, 2017)

Každý nový zaměstnanec společnosti Sony DADC musí projít několikahodinovým proškolením na základní procesy balení. U specifických pozic sestaví personální oddělení ve spolupráci s liniovým manažerem pro nastupujícího pracovníka individuální plán proškolení. (interní materiály společnosti, 2017)

Přibližně 2 týdny před ukončením zkušební lhůty, vyplní liniový manažer dotazník před skončením zkušební doby. V tomto dotazníku se hodnotí zejména efektivita programu zapracování a výsledkem je odsouhlasení pokračování pracovního poměru po skončení zkušební lhůty. Vyplněný formulář odevzdává liniový manažer na personální oddělení. (interní materiály společnosti, 2017)

V případě, že se liniový manažer rozhodne pro pokračování pracovního poměru, je poskočení zkušební doby realizován pohovor s novým pracovníkem. Na tomto pohovoru jsou zhodnoceny jeho pracovní výsledky a vytyčují se oblasti dalšího rozvoje. Dále jsou pracovníkovi vysvětleny další ukazatele, resp. cíle, jejichž plnění bude v následujícím období ukazatelem pro výpočet výše jeho bonusu. (interní materiály společnosti, 2017)

Každý nový pracovník, je-li rozhodnuto o setrvání pracovního poměru, vyplní pro potřeby společnosti dotazník před skončením zkušební doby nebo uplynutím pracovního poměru na dobu určitou. S tímto dotazníkem je seznámen liniový manažer a je archivován personálním útvarům. (interní materiály společnosti, 2017)

Po ukončení adaptačního programu je proveden opět pohovor liniového manažera s novým zaměstnancem a výsledek pohovoru dá liniový manažer na vědomí personálnímu útvaru. (interní materiály společnosti, 2017)

6.1.3 *Systém benefitů poskytovaných zaměstnancům*

Zaměstnanci společnosti i zaměstnanci pracovních agentur inkasují od svého zaměstnavatele spoustu výhod plynoucích z pracovněprávního vztahu zakořeněného mezi zmíněnými stranami. Mezi příspěvky a benefity můžeme řadit například bezplatnou soukromou autobusovou dopravu pro zaměstnance, příspěvky na stravování, ubytování, třináctý plat, permanentky do divadla, na fotbal, apod., dále pak teambuildingové akce, jako je například „family day“, což je akce pořádaná společností, které se může účastnit zaměstnanec se svojí rodinou nebo přáteli a je zde pro ně připraven sportovní a kulturní program. Jako cíl teambuildingových akcí společnost vidí upevnění vztahů mezi zaměstnanci.

Benefity, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, můžeme dělit do dvou skupin:

- Plošné benefity poskytované všem zaměstnancům společnosti,
- Výběrové benefity poskytované jednorázově, což jsou například benefity vyplácené při narození dítěte, odměny za nadstandardní výkon, aj. (interní materiály společnosti, 2017)

Přidělování benefitů se řídí interními pravidly:

- Nárok na jednotlivé benefity se posuzuje dle interní tabulky společnosti.
- O přidělení výběrového jednorázového benefitu rozhoduje liniový manažer, schválit jej musí nadřízený liniového manažera.
- O přidělení výběrového benefitu na základě potřeby na konkrétní pozici rozhoduje liniový manažer, schvaluje jej nadřízený liniového manažera. (interní materiály společnosti, 2017)

Jednotlivé benefity poskytované zaměstnavatelem:

Každý zaměstnanec společnosti, nebo člen Základního týmu (Core Teamu) má právo si rezervovat jednu až dvě abonentky na divadelní představení plzeňských divadel. Na jedno představení si zaměstnanec může vypůjčit až dvě abonentky na místa vedle sebe. Tyto abonentky si zaměstnanec půjčí proti vratné kauci 500,- Kč za abonentku. Přednost při rezervaci má ten zaměstnanec, který uvedeného benefitu ještě nevyužil. Rezervaci zaměstnanec musí provést nejdéle měsíc před vybraným divadelním představením. Je nutné, aby zaměstnanec propůjčené abonentky vrátil nejpozději sedm dní po skončení divadelního představení, aby mu zaplacená kauce, mohla být navrácena. (interní materiály společnosti, 2017)

Každý zaměstnanec společnosti, nebo člen Základního týmu (Core Teamu) si může zarezervovat jednu až dvě permanentky na domácí fotbalové zápasy klubu FC Viktoria Plzeň. Permanentky na fotbalová utkání se kvůli omezenému množství nabízejí střídavě a to vždy jedné skupině zaměstnanců. Všichni zaměstnanci a členové Základního týmu jsou děleni do dvou skupin. Rezervace permanentek se uskutečňuje vždy před každým domácím fotbalovým utkáním formou losování. Propůjčené permanentky jsou zaměstnancům vydány proti podpisu, kde zaměstnanec vyjadřuje souhlas s tím, že za případné nenavrácení permanentky mu bude ze mzdy uskutečněna srážka ve výši 2 000,- Kč za jednu propůjčenou permanentku. Členové Základního týmu si mohou tuto permanentku propůjčit jen proti vratné kauci a to ve výši také 2 000,- Kč. Tato vratná kauce je zaměstnancům navrácena, pokud

jsou permanentky odevzdány zpět zaměstnavateli a to nejdéle do sedmi dní po uskutečnění konkrétního fotbalového utkání. (interní materiály společnosti, 2017)

Jako další benefit společnost svým zaměstnancům umožňuje nákup produktů zákazníků společnosti Sony DADC. Mezi tyto produkty řadíme zejména přenosné nosiče zábavy, jakožto například CD, DVD, Blue Ray disky, apod. Dále je zde i možnost nákupu elektroniky značky Sony. (interní materiály společnosti, 2017)

Na dva dny dovolené nad rámec ročně mají nárok ti zaměstnanci společnosti, kteří k prvnímu dni v kalendářním roce odpracovali ve společnosti dobu jednoho roku. Tato dovolená nad limit státem nařízené dovolené se může pohybovat až do výše pěti dnů navíc. Dovolené ve výši čtyř dnů pracovního klidu mohou dosáhnout ti zaměstnanci společnosti, kteří k prvnímu dni kalendářního roku odpracovali v organizaci alespoň dva roky. Pět dnů dovolené se poskytuje těm zaměstnancům, kteří v podniku odpracovali k prvnímu dni kalendářního roku tři a více let. (interní materiály společnosti, 2017)

Společnost svým pracovníkům poskytuje i výplatu ročních bonusů ve formě třináctého platu.

Zaměstnavatel poskytuje pracovníkům dále i příspěvky na penzijní připojištění, zvýhodněné telefonní tarify, přidělení služebního vozu k soukromým účelům, apod. (interní materiály společnosti, 2017)

Služební mobilní telefon není poskytován jako benefit, jelikož slouží výhradně pro služební účely. Soukromé použití služebního telefonu je třeba dodanit a odvést z něj sociální a zdravotní pojištění. (interní materiály společnosti, 2017)

Tabulka 3: Systém benefitů

Benefit	Cílová skupina	Navrhuje	Schvaluje
Firemní tričko a pantofle	Všichni zaměstnanci a členové ZT		
Firemní akce dle aktuální nabídky	Všichni zaměstnanci a členové ZT		
Dotace stravování	Všichni zaměstnanci a členové ZT		
Jazykové kurzy	Všichni zaměstnanci a členové ZT	Liniový manažer	Nadřízený LM
Abonentky do divadel	Všichni zaměstnanci a členové ZT		
Permanentky na fotbal	Všichni zaměstnanci a členové ZT		
Prodej produktů zákazníků Sony DADC	Všichni zaměstnanci a členové ZT		
Dovolená navíc	Pouze zaměstnanci Sony DADC		

Roční bonus	Pouze zaměstnanci Sony DADC	Generální ředitel	Řídící výbor
Penzijní připojištění	Pouze zaměstnanci Sony DADC		
Zvýhodněný telefonní tarif	Pouze zaměstnanci Sony DADC		
Nákup Sony produktů	Pouze zaměstnanci Sony DADC		
Výběrové benefity (poukázky na masáž)	Pouze zaměstnanci Sony DADC	Liniový manažer	Nadřízený LM

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2017

6.1.4 Trainee program

Společnost je i aktivní v získávání nových absolventů z vysokých škol. Pro tento účel si zavedla vlastní trainee program, který je určen pro studenty s absolvovaným bakalářským nebo magisterským programem vysokoškolského studia. Pro přijetí do Trainee programu musí uchazeč úspěšně projít assesment centrem. (interní materiály společnosti, 2017)

Program je zpravidla dlouhý šest až osmnáct měsíců. Jeho délka se odvíjí od jednotlivých oblastí působení účastníků programu. (interní materiály společnosti, 2017)

Zájemci mají možnost si zvolit oblast Trainee programu z oblastí:

- Informační technologie
- Finance
- Zákaznický servis
- Kompletační a logistický provoz

Výhodou pro absolventy těchto programů je dozajista nabytí zkušeností a praxe z různých oblastí, ozkoušení si jednotlivých pracovních zaměření, možnost účasti na školeních, vzdělávání se, jazykové kurzy a seberealizace. Po ukončení programu získává účastník pracovní smlouvu na dobu neurčitou v pracovní pozici, která pro jedince bude nejvhodnější.

Společnost účastníkům školení zároveň nabízí i jednotlivé benefity, zahrnující například dotované stravenky, jazykové a jiné vzdělávání, roční bonusy v případě dobrých finančních výsledků organizace, firemní akce jako je například vánoční večírek, family day a jiné sportovní akce, občerstvení na pracovišti a zvýhodněné telefonní tarify. (interní materiály společnosti, 2017)

6.1.5 Pracovní agentury, řízení kapacity agenturních pracovníků

Pracovníci zaměstnaní pod agenturami, zpravidla zaměstnanci nižších pozic, mají ve společnosti stejná práva a povinnosti, jako pracovníci kmenoví. Pokud se zaměstnanec osvědčí a jeho výkon a pracovní morálka bude zřetelná, může jeho bezprostřední nadřízený zažádat o změnu zaměstnavatele z pracovní agentury na společnost. Tuto výsadu může nadřízený aplikovat však jen omezeně, jelikož je svazován poměrovou kapacitou pracovníků kmenových ku pracovníkům agenturním zaměstnávaných ve společnosti. (interní materiály společnosti, 2017)

Všichni objednávaní zaměstnanci nastupují za stejných podmínek, jako nekvalifikovaní zaměstnanci. V případě nástupu nebo kariérního postupu na pozici kvalifikovanou mohou na základě rozhodnutí jejich nadřízeného získat k základní hodinové mzdě ještě bonus. Nadřízený o bonusech rozhoduje v návaznosti na hodnotící data, která shromažďuje od svých podřízených zaměstnanců zodpovídajících za konkrétní oddělení, ve kterých agenturní pracovník vykonává svoji práci. Výši této odměny schvalují a spolu s personálním oddělením plánují manažer provozu, manažer reklamace a manažer logistiky. Podmínkou pro získání bonusů ke mzdě je plnění požadavků na více než 100%. (interní materiály společnosti, 2017)

Po 6 měsících souvislé činnosti ve společnosti Sony DADC mohou zaměstnanci agentur dostat nabídku členství tzv. Core Teamu (Základního týmu), který tvoří plně kvalifikovaní zaměstnanci. Tito zaměstnanci mohou dosáhnout na bonusy ve vyšší hodnotě, než ve skupině nekvalifikovaných nebo zčásti kvalifikovaných zaměstnanců. Počet agenturních pracovníků, kteří se mohou stát členy Základního týmu, plánuje a schvaluje výkonný ředitel společnosti vždy na jednotlivá období. Výkonný ředitel může také rozhodovat o speciálním bonusu, který může být vyplacen za práci v sezóně či její části bez absencí, a o jeho výši. (interní materiály společnosti, 2017)

Společnost si zásobu agenturních pracovníků ponechává proto, aby mohla pružně reagovat v závislosti na současnou situaci, která se odehrává na trhu. Jinak řečeno, je-li poptávka vyšší a je třeba zaměstnanců více, postačí informovat pracovní agentury, které se o nouzi lidského faktoru postarají ve vlastní režii. Naopak je-li pracovníků potřeba méně z důvodu úpadku sezóny, nebo poklesu poptávky, jsou pracovní agentury vyrozuměny o tom, jaké zaměstnance společnost již nebude potřebovat a agentury si je pak přidělí dle svého uvážení na jiná oddělení, nebo do úplně jiné organizační jednotky. (interní materiály společnosti, 2017)

Proces zadání požadavku na změnu pracovní kapacity zasílá liniový manažer příslušného oddělení, na kterém má dojít k zmíněné úpravě, na personální oddělení. Personální oddělení má povinnost zaslat e-mailem požadavek pracovním agenturám ještě tentýž den, popřípadě při obdržení požadavku od liniového manažera déle než v 17:00 hodin, je personální oddělení povinno požadavek zaslat nejdéle do 10:00 hodin následujícího dne. (interní materiály společnosti, 2017)

V případě časové tísně existuje výjimka, při níž má právo objednat pracovníky přímo liniový manažer. Musí však nejlépe e-mailovou zprávou, popřípadě telefonicky či ústně vyzoomět personální oddělení o podrobnostech objednávky. (interní materiály společnosti, 2017)

Po odeslání objednávky je agentura povinna písemně potvrdit objednávku a to tentýž den, kdy byla objednávka uskutečněna, popřípadě následující den, pokud k požadavku došlo po 17. hodině. (interní materiály společnosti, 2017)

Před samotným nástupem agenturních zaměstnanců zasílá pracovní agentura jména pracovníků, data narození, informace o národnosti, typu práce, adrese, místě narození a data nástupu pracovníků. (interní materiály společnosti, 2017)

Již v první den nástupu každý zaměstnanec obdrží docházkovou kartu (badge) s pořadovým číslem zaměstnance. Zaměstnanci mají povinnost vždy označit svůj příchod a odchod ze zaměstnání použitím této karty. V případě rozvázání pracovněprávního vztahu a spolupráce se společností Sony DADC, musí být karta navrácena nadřízenému nebo zanechána na recepci společnosti. (interní materiály společnosti, 2017)

Společnost si je vědoma, že je nutno zaměstnávat kvalitní pracovníky, proto pravidelně provádí i hodnocení spolupracujících pracovních agentur. Toto hodnocení se vypracovává po skončení každého kalendářního čtvrtletí, výjimečně pololetí. Výsledné hodnocení posléze stanovuje rozložení objednávek mezi jednotlivé pracovní agentury pro následující kvartál, pokud není stanoveno jinak. Diferencování pracovních agentur probíhá využitím ABC analýzy. V případě, že pracovní agentura bude zařazena do kategorie C, je bezpodmínečně nutné rozvázat s ní spolupráci. (interní materiály společnosti, 2017)

Hodnocení pracovních agentur je zpracováváno personálním oddělením společnosti a to čtvrtletně, výjimečně pololetně. Agentury jsou pak selektovány do tří kategorií:

- **Kategorie A** kvalitní servis, drobné nedostatky k vylepšení

- **Kategorie B** dobrý servis, podstatnější nedostatky v oblasti spolupráce k vylepšení
- **Kategorie C** nedostatečný servis, nutnost nahrazení jiným dodavatelem služeb (interní materiály společnosti, 2017)

Hodnocení je zpracováváno za pomoci liniových manažerů a jsou hodnoceny následující oblasti:

- Kvalita dodaných zaměstnanců
- Schopnost flexibilně reagovat na požadavky společnosti
- Obměna zaměstnanců
- Ostatní služby (interní materiály společnosti, 2017)

Jednotlivá kritéria jsou hodnocena personálním oddělením na základě dat poznamenaných a načerpaných po dobu spolupráce, a to v rozmezí 0%-20%, 21%-90%, 91%-100%. Hodnocení vycházející z jednotlivých kritérií jsou přepočítávány dle příslušných vah. Poté dochází ke zprůměrování. Výsledkem je pak procentuální údaj, který udává výsledné hodnocení každé pracovní agentury. Kritérium pružné reakce na vzniklé požadavky je stupňováno po 5% za každé procento dolů takto:

- Reakce 99% = 95%
- Reakce 98% = 90%
- Reakce 97% = 85%, atd. (interní materiály společnosti, 2017)

Cílem je vyzdvihnout význam tohoto kritéria.

Tabulka 4: Řízení kapacity agenturních pracovníků

Kritérium	Hodnocení	Váha v %	Hodnocení v %	Slovní hodnocení	Hodnocení v %	Slovní hodnocení	Hodnocení v %	Slovní hodnocení
Kvalita zaměstnanců	0-100%	30%	0-20	Časté, například 2x za měsíc dodají zaměstnanec, který není v souladu se základními požadavky – například zdvořilost, zručnost, pečlivost, disciplína, aj.	21-90	Občasně, například 1x za měsíc dodají zaměstnanec, který není v souladu se základními požadavky – například zdvořilost, zručnost, pečlivost, disciplína, aj.	91-100	Téměř zanedbatelné problémy se zaměstnanci.
Reakce	0-100%	30%	0-20	Reakce na předchozí připomínku, popřípadě na opakované připomenutí	21-90	Aktivnější reakce, dodací lhůta je delší než 24 hodin	91-100	Rekce během několika hodin, zpravidla do 24 hodin
Obměna zaměstnanců	0-100%	20%	0-20	Více než 30%	21-90	5-29%	91-100	Méně než 5%
Ostatní služby	0-100%	20%	0-20	Téměř vždy jsou dokumenty a data dodávány pouze na upomínky a s častými chybami	21-90	Občasně jsou dokumenty a data dodávány po upomínce nebo s chybami	91-100	Dokumenty a data dodávány včas a bez chyb

(vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

- **Kategorie A** kvalitní servis, drobné nedostatky k vylepšení
- **Kategorie B** dobrý servis, podstatnější nedostatky v oblasti spolupráce k vylepšení
- **Kategorie C** nedostatečný servis, nutnost nahrazení jiným dodavatelem služeb

Podle tohoto rozdělení je vypočten poměr početního rozdělení objednávek mezi spolupracující agentury. (interní materiály společnosti, 2017)

Jestli je tedy součet výsledných hodnocení jednotlivých pracovních agentur shodný s celkovým objemem požadovaných zaměstnanců, jsou jednotlivé objednávky v následujícím kvartálu realizovány dle poměrů jednotlivých hodnocení. (interní materiály společnosti, 2017)

Na příklad.:

Agentura X dosáhla výsledného hodnocení 61% (kategorie B)

Agentura Y dosáhla výsledného hodnocení 96% (kategorie A)

Agentura Z dosáhla výsledného hodnocení 78% (kategorie B)

Pak součtem výsledných hodnocení je 235 (61+96+78). Celkovým objemem požadovaných pracovníků bude 100%.

Poměry budou tedy vypadat následovně:

Agentura X s výsledným hodnocením 61% (kategorie B) → 26% (61/235)

Agentura Y s výsledným hodnocením 96% (kategorie A) → 41% (96/235)

Agentura Z s výsledným hodnocením 78% (kategorie B) → 33% (78/235)

Σ 100% (interní

materiály společnosti, 2017)

6.2 Dotazníkové šetření ve společnosti Sony DADC

Šetření bylo provedeno ve společnosti formou pozorování a dotazování. Pro potřebu dotazování byl zpracován dotazník, který byl předáván k vyplnění jednotlivým zaměstnancům. Dotazník byl rozdán k vyplnění v průběhu měsíce března 2017. Celkem bylo předáno k vyhodnocení 35 dotazníků, zodpovězeno a zpracováno bylo 25. Z celkem 25 respondentů bylo 16 dělníků z různých útvarů, konkrétně útvarů výroba, sklad a příprava a 9 THP pracovníků zejména z oblasti logistiky. Mezi respondenty byli zařazeni jak zaměstnanci nově nastupující, tak zaměstnanci dlouhodobě zaměstnaní ve společnosti.

Dotazník byl vytvořen z celkem 24 otázek.

Výsledky budou ve většině případů prezentovány po jednotlivých skupinách zaměstnanců a diferencovány na odpovědi uvedené dělníky a THP pracovníky. Toto rozdělení bude použito pro srovnávání výsledků dotazníku.

6.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Jak dlouho pracujete ve společnosti Sony DADC, Czech Republic, s.r.o.?

Z odpovědí na tuto otázku jsme získali přehled o tom, že většina THP pracovníků je ve společnosti zaměstnána jeden rok a více. Můžeme tedy usoudit, že fluktuace pracovníků v administrativě nebude nikterak značná a obměna zaměstnanců se bude týkat spíše nižších pracovních pozic v řadách dělníků.

Kdo je Vaším zaměstnavatelem?

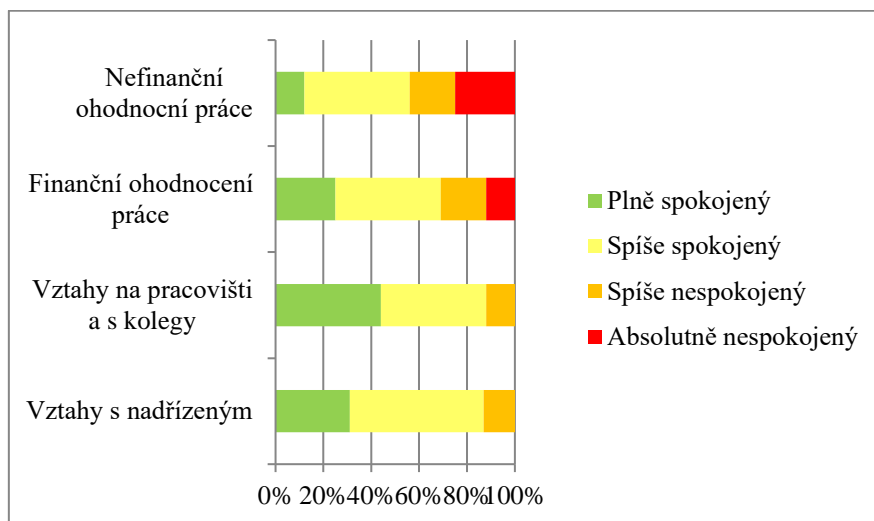
Z odpovědí respondentů jsme zjistili, že THP pracovníci jsou výlučně zaměstnanci společnosti, nikoliv pracovníci agentur. Tento fakt je způsoben tím, že společnost nabízí možnost kariérního postupu svým zaměstnancům a tedy prudká většina pracovníků v administrativě se k těmto pozicím propracovala v průběhu let z dělnických pozic. Během tohoto kariérního postupu si společnost zaměstnance z důvodu jejich osobních kvalit přisvojila. U dělníků je tento poměr značně odlišný a pod pracovními agenturami je zaměstnáno více jak třetina dotázaných respondentů.

Jak dlouho trval proces zapracování ve Vašem případě, než jste byl/a schopen/a vykonávat plnohodnotně Vaši práci?

Zatím co dělníci na tuto otázku odpovídali jednoznačně tak, že z většiny jejich zapracování trvalo méně než dva měsíce, THP pracovníci naopak z více než dvou třetin zodpověděli, že proces jejich zapracování trval déle než tři měsíce. Z uvedených odpovědí lze soudit, že práce dělníků, byť je klíčová, je o něco snazší, než práce pracovníků v administrativě. Dále bylo zaznamenáno, že společnost vkládá velké úsilí do komplexního zaučování pracovníků dělnických pozic a bylo vyzpozorováno, že pracovníci v administrativě tak uceleného procesu zapracování nedostávají, tudíž i to může být faktorem pro to, že proces jejich orientace je podstatně delší, než u dělnických pozic.

Cítíte se být spokojený/á v následujících oblastech?

Obrázek 6: Spokojenost dělníků v následujících oblastech

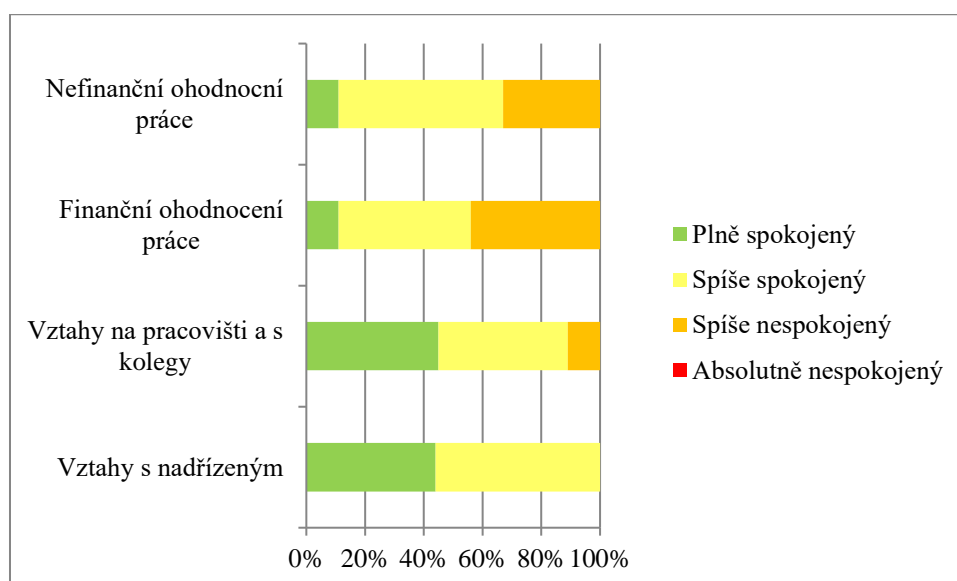


Z výše uvedeného grafu můžeme vypočítat, že největší problém dělníci vidí v nefinančním ohodnocení jejich práce. Více než 50% respondentů zodpovědělo, že se cítí být spíše nespokojeni nebo absolutně nespokojeni. Přičemž právě pochvala a kladné ohodnocení práce zaměstnance může stimulovat a motivovat pracovníka k ještě lepším výkonům a navíc zabezpečit, aby pociťoval sounáležitost k organizaci a zároveň aby se cítil jako podstatný členek podniku. Je důležité, aby si společnost uvědomovala, že každý jejich jednotlivec odpovídá za statky či služby, prodávané konečným spotřebitelům a tak pracovní nasazení každého jedince hraje podstatnou roli v konkurenčním boji na trhu.

Druhým nejzřetelnějším nedostatkem společnosti v očích dělníků je finanční ohodnocení jejich práce, na kterou záporně odpovědělo více než 25% dotázaných. Je však těžké posoudit, zdali dělníci vykonávají takovou práci, za kterou by je jejich zaměstnavatel mohl finančně ohodnotit lépe. Nicméně motivace k výkonu zaměstnance za pomoci zvyšování mzdy je v první řadě stimulem krátkodobým a hlavně také nejde praktikovat do nekonečna.

V otázkách týkajících se vztahů na pracovišti s kolegy a s nadřízeným zpravidla odpovídali dotázaní kladně. Tento fakt je pro společnost velmi pozitivní, protože to značí, že na pracovišti panují harmonické vztahy a zaměstnanci mají mezi sebou vřelé vztahy, což je také známkou adaptovanosti zaměstnanců.

Obrázek 7: Spokojenost THP pracovníků v následujících oblastech



U pracovníků v administrativě je zřetelné, že jsou podstatně více spokojeni, než dělníci. Největší problém vnímají v oblasti finančního ohodnocení práce, kde záporně zodpovědělo více než 40% respondentů.

Druhou nejhůře vyhodnocenou oblastí bylo u THP pracovníků nefinanční ohodnocení jejich práce, kde záporně odpovědělo více než 15% respondentů. Jak již bylo zmíněno, každý zaměstnanec, který pro organizaci pracuje, by měl nabývat dojmu, že je pro společnost důležitý. Oplátkou pro podnik bude to, že bude mít kvalitního zaměstnance, kterému bude samotnému záležet na tom, aby byl pro organizaci přínosem.

Ani u pracovníků v administrativě se nejeví v oblastech vztahů na pracovišti výrazné problémy, což svědčí o tom, že podnik vytvořil pracovní týmy ze správných jedinců.

Jak často v průběhu Vašeho zapracování se s Vámi sešel Váš bezprostřední nadřízený z důvodu Vaší spokojenosti a porozumění spojené s Vaší náplní práce?

Období nástupu a zaučování nového zaměstnance je velmi důležitým obdobím. Během tohoto období se ukáže nejen to, jestli je zaměstnanec dostatečně kompetentní k tomu, vykonávat svoji práci, ale i fakt, jestli je ochoten danou práci dělat. Společnost by tedy měla vyvíjet co největší úsilí pro to, aby se pracovník v podniku cítil dobře.

Teorie říká, že například v období prvního týdne zapracování je nutno být se zaměstnancem v kontaktu alespoň dvakrát týdně.

Z odpovědí tázaných respondentů bylo zjištěno, že ve většině případů bylo u dělníků toto doporučení zanedbáno, což lze soudit z toho, že celých 38% respondentů zodpovědělo,

že během jejich adaptačního procesu nebyli v kontaktu ani s nadřízeným, ani s personálním útvarem.

Pracovníkovi se pak může jevit, že společnost o něj nemá značný zájem, což může dojít až do takové fáze, že zaměstnanec ze společnosti odchází. Podnik pak trpí nejen zaučeného zaměstnance, znamená to pro něj ale i utopené náklady v podobě zaučení a vyplacení mzdy tomuto pracovníkovi.

V řadách pracovníků v administrativě bylo vyzorováno, že kontakt s nadřízeným a personálním útvarem byl udržován podstatně více. I přesto je však znepokojující, že ve více než v 50% případech zaměstnanci zodpověděli, že schůzky nebyly realizovány, nebo jen velmi zřídka.

Pro společnost to může být značným ohrožením, protože odchod jejich kvalitních zaměstnanců může mít značný dopad na chod organizace, jako takový.

Vnímáte osobnost svého nadřízeného jako autoritu?

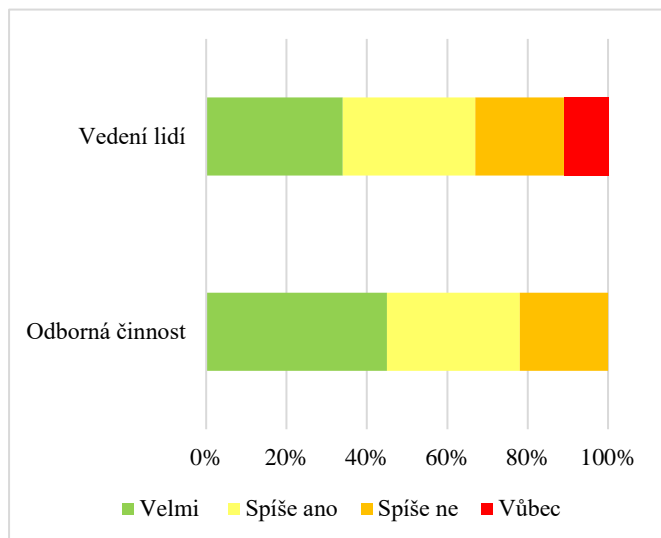
Uznání nadřízeného jako autority je něco, co by měl cítit každý zaměstnanec ke svému nadřízenému, pokud je nadřízený ve své pozici úspěšný. Ukazuje to nejen to, jestli jsou zaměstnanci ochotni vykonávat práci, která jim je delegována, ale i jejich postoj k nařízenému, jako takovému.

Z řad dělníků více než 80% odpovědělo, že svého nadřízeného jako autoritu uznávají, což značí, že jsou odhodláni vykonávat práci, která jim bude nadřízeným předána.

V řadách pracovníků v administrativě zachycujeme ještě patrné zlepšení, na tuto otázku odpovědělo kladně téměř 90% dotázaných, což poukazuje na to, že je nadřízený svými zaměstnanci respektován a uznáván.

Vnímáte osobnost svého nadřízeného jako profesionála ve své odborné práci i v oblasti vedení lidí?

Obrázek 8: Uznání nadřízeného jako odborníka ve vedení lidí a odborné činnosti zaměstnanci

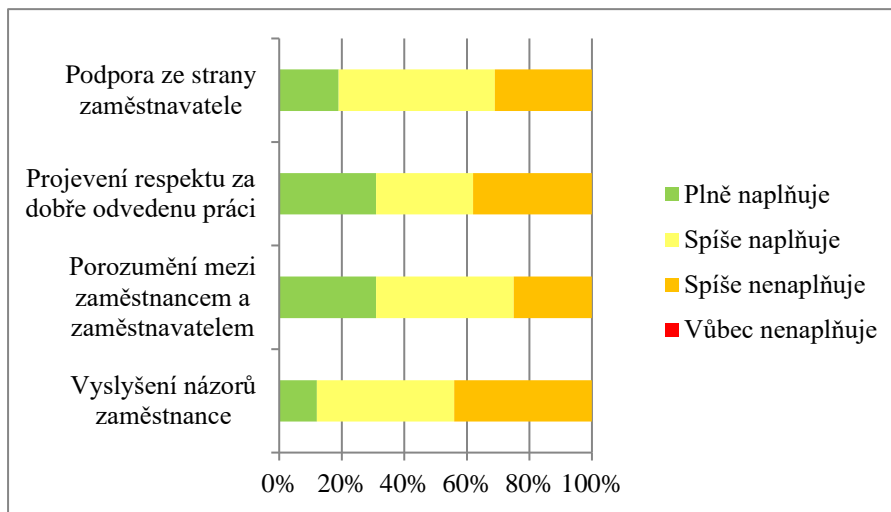


Když je kvalitní nadřízený, který jde příkladem, a zaměstnanci jej respektují a uznávají za jeho pracovní aktivity, bývá i pravidlem, že zaměstnanci touží po tom, být i kvalitními pracovníky pro svého nadřízeného. Člověk v pozici manažera, ať už se jedná o vrcholového manažera, či manažera liniového, by měl mít potřebné kompetence k tomu tuto činnost vykonávat. Je samozřejmostí, že je potřeba, aby tento člověk nabýval dostatečných zkušeností a dovedností z oblasti odborné činnosti, pro kterou je zaměstnáván, nicméně je však i nutné, aby již zmíněný nadřízený nepostrádal ani potřebné znalosti z oblasti personalistiky, která dozajista patří k práci manažera, jehož pracovní aktivitou bývá i vedení pracovní skupiny.

Z příloženého grafu lze vypožorovat, že v odborné činnosti pracovníci společnosti jako vzor považují nadřízeného více, než jako personalistu. V této oblasti ho jako vzor neuznává téměř 40% zaměstnanců, což poukazuje na to, že pracovníci nejsou zcela spokojeni s tím, jak je s nimi zacházeno, nebo jak si jich společnost hledí. Zaměstnanci se cítí nedoceňováni a ztrácí pak ochotu pro to, být výkonnější a více se seberealizovat. To později může způsobit, že zaměstnanci nabydou pocitu, že je jejich práce nenaplnuje a ze společnosti v afektu odcházejí.

Naplnuje společnost plně Vaše očekávání, která nejsou zakotvena smluvně?

Obrázek 9: Naplnění očekávání dělníků

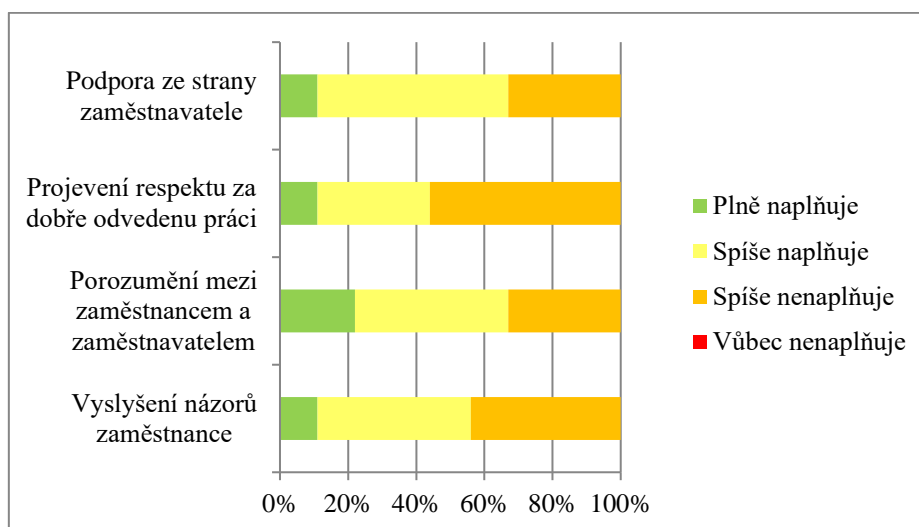


Psychologická smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem i přesto, že hmotně nevznikne, stále existuje a její význam by si měli uvědomovat obě strany pracovněprávního vztahu. Již zmíněné strany pracovního poměru, tedy zaměstnanec i zaměstnavatel, mají různá očekávání, která by dle jejich úsudku měla být naplněna. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, nedodržení psychologické smlouvy může zdravý pracovněprávní vztah narušit a způsobit tím jeho zánik. Největším problémem však bývá, že tato očekávání nebývají při vzniku spolupráce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem plně definovány. Tato otázka byla zaměřena tedy na dodržení naplnění různých očekávání zaměstnavatelem.

Výsledky je možno prezentovat tak, že pracovníci z řad dělníků jako největší problém vidí nenaplnění v oblasti vyslyšení jejich názorů, kde negativně odpovědělo více než 40% respondentů. A jsou to právě řadoví pracovníci, kteří jsou součástí provozu, kdo může společnosti zajistit zkvalitnění chodu výroby, protože jsou sami denně její součástí a mají s ní bohaté zkušenosti. Pokud zaměstnanec tedy vidí nějaký problém ve své pracovní činnosti, který je řešitelný a výrazně by mu pomohl, je v zájmu zaměstnavatele jeho názor vyslyšet a touto radou se řídit, protože nejen usnadní práci jednoho dělníka, ale může celoplošně usnadnit práci celému provozu a zajistit si tak kvalitnější, rychlejší nebo snazší produkci, která jistě povede ke spokojenosti všech zaměstnanců. V případě, že jeho názor však nebude vyslyšen a nebude poskytnuta zpětná vazba, je zcela jisté, že zaměstnavatel nejen trácí kaizen, který mohl využít jako výhodu v konkurenčním boji na trhu, dále pak přichází o iniciativu samotného zaměstnance.

Další oblastí, kde se dělníci cítí nespokojeni je projevení respektu za dobře odvedenou práci. Na tuto otázku záporně odpovědělo téměř 40% respondentů. Přičemž právě pochvala zaměstnance je nejlevnějším a nejpůsobivějším motivátorem pracovníka. Pokud se však zaměstnanci žádného uznání nedostává, znamená to pro něj, že si není zcela jist tím, jestli je pro společnost dostatečným přínosem a přemýšlí o tom, jestli by svojí snahu a úsilí neměl směřovat jinak či jinde.

Obrázek 10: Naplnění očekávání THP pracovníků



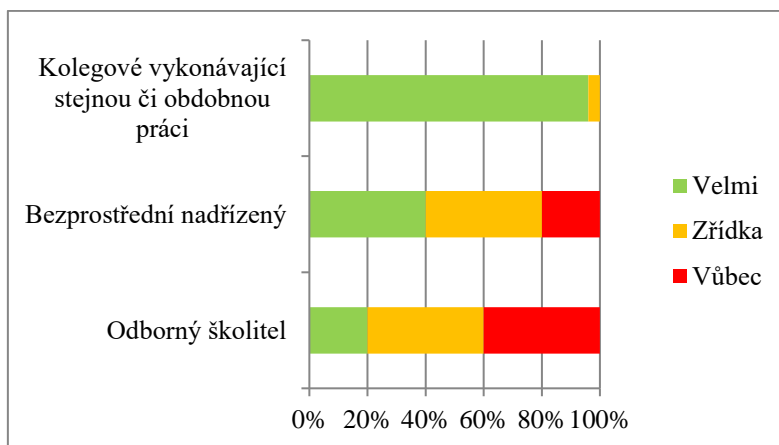
Zaměstnanci z řad THP pracovníků vidí jako největší problém nedodržení psychologické smlouvy v projevení respektu za dobře odvedenou práci, kde negativně odpovědělo téměř 60% dotázaných. Společnost si na pozicích pracovníků v administrativě a informačních technologiích zaměstnává pracovníky, kteří jsou ve své oblasti odborníky, nicméně i tito zaměstnanci potřebují projevit uznání za pracovní aktivity, které dělají.

Jako další problém v psychologické smlouvě vnímají THP pracovníci tak, jako dělníci, nevyslyšení jejich názorů. I v tomto případě společnost trátí v podobě možnosti zlepšení procesů v podniku, tak i iniciativu a úsilí, které zaměstnanci budou vkládat do zlepšení situace a chodu podniku jako takového.

V oblastech podpory zaměstnanců ze strany zaměstnavatele a porozumění mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou výsledky velmi příznivé. Pozitivně na ně odpovědělo cirká 70% všech dotázaných pracovníků.

V jakém množství Vám v procesu zapracování byly poskytovány potřebné informace níže uvedenými mentory?

Obrázek 11: Poskytování důležitých informací jednotlivými subjekty zaměstnancům v průběhu procesu zapracování se

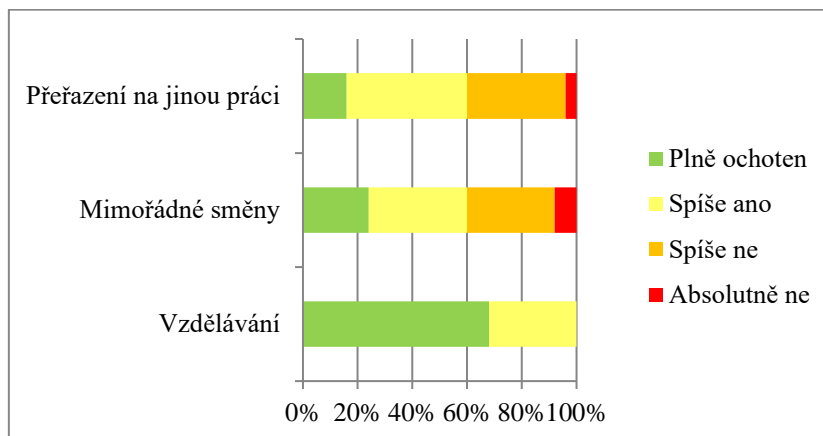


V procesu orientace a adaptace zaměstnanců je stěžejní oblastí předávání potřebných informací nově přijatému zaměstnanci. Tyto informace je nutno mu předávat postupně a to jak v písemné podobě, tak i podané orálně. Informace by měly být předávány různými subjekty procesu adaptace a v různém poměru.

Zaměstnanci společnosti na otázku týkající se předávání informací subjekty procesu zapracování odpovídali tak, že nejpřínosnějšími v tomto procesu pro ně byli zejména kolegové vykonávající stejnou či obdobnou práci, které označilo jako velmi přínosné téměř 100% dotázaných. Bezprostřední nadřízený byl označen jako velmi přínosný pro 40% pracovníků a odborný školitel jen pro 20% dotázaných respondentů. V případě odborného školitele berme však v úvahu, že podnik nemá pro potřeby zaučování odborného školitele na všech svých odděleních, tudíž jeho využití mohou kladně označit jen někteří zaměstnanci. Odborný školitel by měl mít však všechny potřebné zkušenosti, dovednosti, vlastnosti a kompetence a být plně k dispozici pro potřeby a dotazy nově nastupujících zaměstnanců, že bych jeho využití a zřízení této pozice doporučila na většinu oddělení organizace.

V jakých oblastech jste ochoten plně vyjít vstříc požadavkům organizace?

Obrázek 12: Ochota zaměstnanců vyjít vstříc požadavkům organizace v jednotlivých oblastech

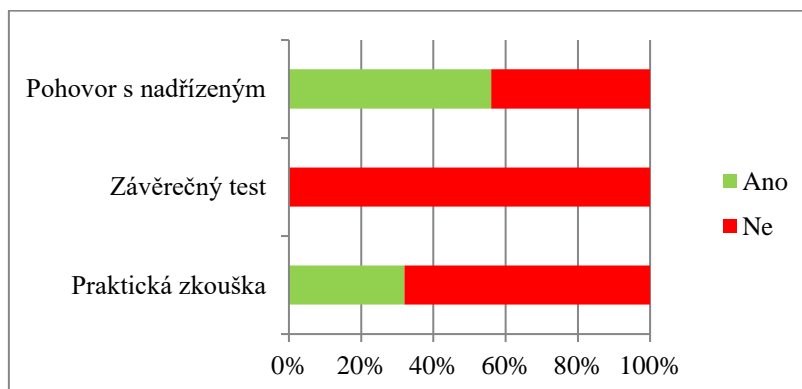


Tato otázka byla zaměřena zejména na loajalitu zaměstnanců vůči zaměstnavateli. Součástí psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele je i fakt, že zaměstnanci budou vykonávat úkoly a dílčí aktivity, které budou pro zaměstnavatele nezbytně nutné.

Na otázku týkající se vzdělávání pozitivně odpověděli všichni dotázaní, což nám říká, že jsou pracovníci zcela ochotni se pro potřebu organizace realizovat a rozvíjet. V oblasti mimořádných směn a přeřazení na jinou práci kladně odpovědělo v obou případech 60% respondentů. Tato informace nám značí, že ani očekávání ze strany zaměstnavatele nemusí být ve všech případech naplňováno a v případě potřeby může být jeho postavení kvůli nedostatečné loajalitě zaměstnanců ohroženo.

Jak byl zakončen proces Vašeho zapracování?

Obrázek 13: Zakončení procesu zapracování zaměstnanců



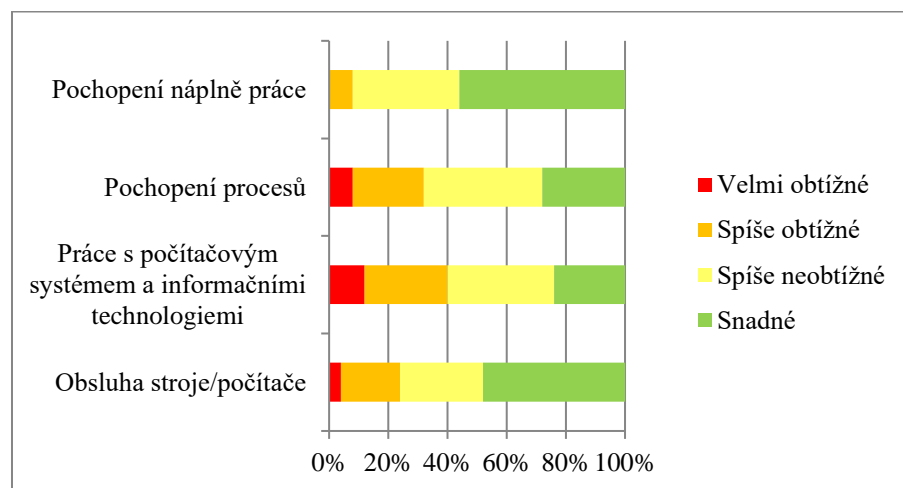
Proces zapracování se nových zaměstnanců v podniku by měl mít vždy stanovený začátek a konec, stejně tak, jako posouzení toho, zda byl zaměstnanec uznán zaměstnavatelem jako

plnohodnotným pracovníkem, který je zcela schopen vykonávat požadovanou práci. Pracovník by měl být s těmi to výsledky srozuměn. Jedním z jasně vyhodnotitelných způsobů, jak posoudit, zda je zaměstnanec plně způsobilý k výkonu práce, je ohodnotit ho pomocí závěrečného testu nebo praktické zkoušky. Ne vždy a u všech pracovních pozic je však tato alternativa ohodnocení možná a tak je reálné zaměstnance hodnotit pouze podle pozorování a rozhovoru s jeho kolegy. Po skončení procesu zapracování by se měl konat pohovor pracovníka a zaměstnavatele.

Ve společnosti Sony se ohodnocení zaměstnanců provádí z pravidla pozorováním a posudky kolegů nového zaměstnance, což vysvětluje, že všichni dotázaní uvedli, že jejich proces orientace nebyl zakončen testem. Praktickou zkoušku vykonávalo přibližně 30% dotázaných. Znepokojivý však pro společnost je fakt, že téměř polovina dotázaných zodpověděla, že proces jejich zapracování nebyl zakončen pohovorem s nadřízeným. Zaměstnanec pak mnohdy vůbec netuší, co s ním společnost zamýšlí a vytváří si zbytečné obavy o svoji budoucnost.

Ohodnoňte obtížnost následujících aktivit v procesu zapracování se v organizaci.

Obrázek 14: Obtížnost jednotlivých aktivit v procesu zapracování v organizaci

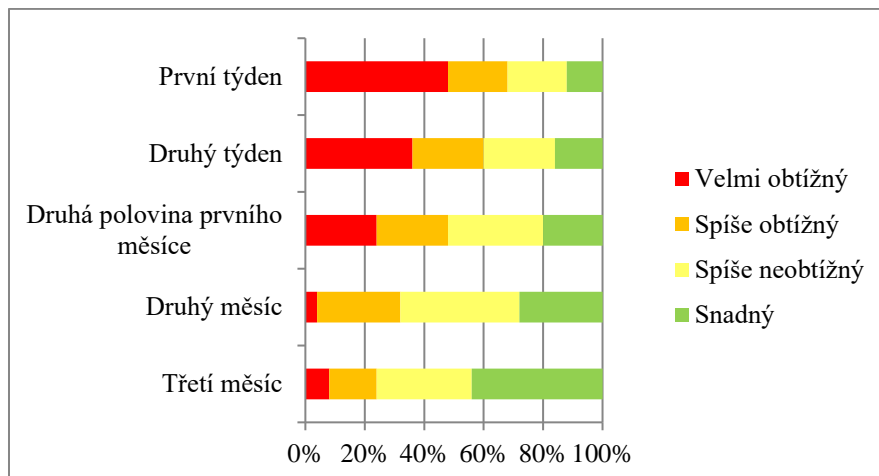


Každá změna v zaměstnání je vždy pro nového zaměstnance náročná a každý jedinec zvládá zaučení jiným způsobem. Účelem pokládání této otázky bylo, abychom si udělali přehled o tom, co v novém zaměstnání dělá pracovníkům největší potíže. Z výše zobrazeného grafu můžeme vyzorovat, že největší problémy dělají zaměstnancům zejména práce s počítačovým systémem a informačními technologiemi. Každá společnost pro svoje potřeby využívá odlišné systémy a práce v nich je hodně zodpovědná. Nebývá tedy zbytečné,

když organizace provádí hlubší a celistvější proškolení pracovníků v oblasti systému společnosti a IT.

Definujte obtížnost následujících období v procesu zapracování se v organizaci.

Obrázek 15: Obtížnost období v procesu zapracování



Nejobtížnější v průběhu zapracování dotázaným připadal první a druhý týden zapracování. Pravděpodobně toto období respondentům přišlo nejobtížnější z důvodu, že se jim během tohoto období dostávalo velkého množství informací a nových povinností, které pracovník ještě nemá vžitě, což zaměstnance znepokojuje. Náročnost období zapracování se postupně snižuje a třetí měsíc přišel obtížný pouze už jen 23% pracovníkům. To nám značí, že proces orientace a adaptace je úspěšný a zaměstnanci, kteří tímto procesem projdou, sami pociťují zlepšení v činnostech a dílčích pracovních aktivitách, které jsou po nich zaměstnavatelem požadovány.

6.3 Pozitiva a negativa vypořazována v dotazníkovém šetření

Pozitiva:

- harmonické vztahy podřízených s nadřízeným,
- vřelé vztahy zaměstnanců s kolegy na pracovišti,
- vnímání vedoucího jako autority zaměstnanci,
- uznání vedoucího podřízenými za odborníka v oboru,
- porozumění mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Negativa:

- nespokojenost s nefinančním ohodnocením práce,
- nedostatečný zájem nadřízených o pracovníky, nevyslyšení názoru zaměstnance,

- absence projevení respektu za dobře odvedenou práci,
- absence odborného školitele na některých odděleních,
- fluktuace zaměstnanců, zpravidla agenturních.

6.4 Opatření

Při současné situaci na trhu a velké poptávce po lidském kapitálu, je nezbytně nutné, aby zaměstnavatelé svým pracovníkům vycházeli vstříc a snažili se co nejlépe plnit jejich požadavky. Na druhé straně je pro zaměstnavatele klíčové, aby ve své společnosti zaměstnával takové pracovníky, kteří budou plně kompetentní k výkonu konkrétní pracovní pozice.

Během dotazování bylo zjištěno, že největší nespokojenost vidí pracovníci společnosti v oblastech vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Většina pracovníků se cítí být nedocenená společností, chybí jim pochvala, projevení respektu za dobře odvedenou práci, nevyslyšení jejich názorů a jiné nefinanční ohodnocení jejich práce. Je však velmi podstatné naslouchat názorům zaměstnance, chválit jej a dělat si obrázek o jeho touhách a potřebách v profesním životě.

Možným doporučením pro organizaci tedy je, aby častěji naslouchala svým zaměstnancům, podporovala je v oblastech seberealizace, vzdělávání, motivovala je pochvalou, atd. Pro podnik by to nemělo znamenat žádný vedlejší utopený náklad a zajistí tím spokojenost pracovníků, kteří navíc budou ochotni plně spolupracovat a podílet se na úspěchu organizace.

Dále bylo vyzpozorováno, že existence pozice odborného školitele se na mnoha odděleních setkala s velmi pozitivní odezvou. Zaměstnanci si velmi chválí tento proces zapracování, jeho kvalitu, celistvost, srozumitelnost, atd. Pokud by jednotlivá oddělení měla takového pracovníka k dispozici, dozajista by se celkový proces zapracování usnadnil pro většinu zaměstnanců.

Doporučením by tedy bylo, alespoň pro nějaká oddělení, tuto pozici zřídit a zabezpečit tak pro nově nastupující zaměstnance kvalitní proces adaptace. Na pozici odborného školitele by byl vhodný takový pracovník, který se ve společnosti v současné době dobře orientuje, má zkušenosti a vhodné behaviorální vlastnosti pro vedení lidí. Organizace v současné době disponuje i velmi kvalifikovanou a zkušenou pracovní silou. Znamená to tedy, že by měla k dispozici kompetentní pracovníky, kteří by byli schopni na pozici odborného školitele nastoupit. Toto doporučení by pro podnik znamenalo pouze vedlejší náklad v podobě

vyplacených mezd těmto zaměstnancům na pozicích odborných školitelů, avšak tato investice by se mohla rychle navrátit v budoucnu, a to v podobě kvalitně zapracovaných pracovníků.

Během vypracovávání práce ve společnosti bylo zaznamenáno, že je zde poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců. Tito pracovníci jsou zpravidla přijímáni pracovními agenturami, které mají pro jejich výběr svá vlastní pravidla a nároky. Po uvedení do společnosti a zahájení procesu zapracování společnost zjistí, že nejsou tito zaměstnanci zcela schopni vykonávat práci, na kterou byli přijati. Je však možné, že těchto domněnek nabydou samotní pracovníci a v průběhu zapracování kontakt se společností přeruší sami. Toto pro společnost znamená ztráty v podobě utopených nákladů v podobě úplaty pro pracovní agenturu za přivedené zaměstnance, za mzdu vyplacenou novému pracovníkovi a za mzdu vyplacenou školiteli nového zaměstnance.

Možným doporučením pro společnost by bylo to, aby před tím, než pracovníky začlení do procesu adaptace, provedla druhé vlastní přezkoušení po pracovní agentuře, aby si byla jista, jestli je opravdu pracovník schopen danou práci vykonávat, popřípadě nadefinovat agenturám přísnější nároky pro výběr pracovníků. V případě zpřísnění požadavků po pracovních agenturách by toto opatření nemělo vykazovat ani žádný vedlejší náklad, tudíž by pro společnost bylo nejen snazší, ale i výhodnější.

Závěr

V současné době, která je přímo spjata s pojmem globalizace, je velice obtížné, aby se všichni zaměstnanci ve společnostech připadali adaptováni. Volný pohyb pracovního kapitálu napříč Evropskou Unií je každodenním programem lidského života. Tento fakt pro společnosti dělá ještě těžší oříšek v přizpůsobování procesu orientace a adaptace zaměstnanců v podniku, protože každá země, každá kultura i každý jedinec jsou odlišní. Společnost má pak za úkol najít nejperspektivnější způsob komunikace a navázání vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který zajistí spokojenost na obou stranách a povede k plné adaptovanosti pracovníků.

Klíčovou podstatu této disciplíny si uvědomuje i společnost Sony DADC Czech Republic, s.r.o., která neustále pracuje na zlepšování tohoto procesu. Je si vědoma, že její zaměstnanci mají největší vliv na provedené výkony, které úzce souvisí však i s ekonomickými výsledky společnosti, jakožto například výši podílu na trhu, výši tržeb a v neposlední řadě samozřejmě i uspokojení potřeb konečného spotřebitele.

Předkládaná bakalářská práce byla zaměřena na otázky týkající se procesu orientace a adaptace. Práce byla rozdělena do dvou částí. V první části bakalářské práce byla s pomocí odborné literatury popsána teoretická část disciplíny, zaměřující se na personální práce v podniku, pojmy orientace a adaptace, její cíle, úrovně, atd.

V druhé praktické části byla analyzována společnost Sony DADC Czech Republic, s.r.o. Pro analýzu byly zkoumány její ekonomické výsledky, cíle, charakteristika okolí a popis zavedených adaptačních procesů. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, ve kterém byla zkoumána spokojenost zaměstnanců s procesem orientace a adaptace. Výsledky dotazníkového šetření byly použity pro vytváření opatření, které by společnost mohla aplikovat.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o společnosti	25
Tabulka 2: Vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti za období 1. 4. 2015 - 31. 3. 2016 (v celých tisících Kč)	32
Tabulka 3: Systém benefitů.....	45
Tabulka 4: Řízení kapacity agenturních pracovníků.....	50

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma adaptačního procesu zaměstnanců	19
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti	27
Obrázek 3: Diagram procesu náboru a výběru nového zaměstnance.....	37
Obrázek 4: Diagram procesu nástupu 1	40
Obrázek 5: Diagram procesu nástupu 2	41
Obrázek 6: Spokojenost dělníků v následujících oblastech	53
Obrázek 7: Spokojenost THP pracovníků v následujících oblastech.....	54
Obrázek 8: Uznání nadřízeného jako odborníka ve vedení lidí a odborné činnosti zaměstnanci	56
Obrázek 9: Naplnění očekávání dělníků	57
Obrázek 10: Naplnění očekávání THP pracovníků.....	58
Obrázek 11: Poskytování důležitých informací jednotlivými subjekty zaměstnancům v průběhu procesu zapracování se.....	59
Obrázek 12: Ochota zaměstnanců vyjít vstříc požadavkům organizace v jednotlivých oblastech.....	60
Obrázek 13: Zakončení procesu zapracování zaměstnanců.....	60
Obrázek 14: Obtížnost jednotlivých aktivit v procesu zapracování v organizaci	61
Obrázek 15: Obtížnost období v procesu zapracování.....	62

Seznam použité literatury

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

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení, Praha: Management Press, s. r. o., 1998, ISBN 80-85943-57-3

BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2903-9

BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press, s. r. o., 2004. ISBN 978-80-251-0223-7

Cojeco.cz. Adaptace. [online] 2017. [cit. 21. 02. 2017]. Dostupné z: http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=576&s_lang=2&title=adaptace%20soci%20E1ln%ED

Cs.wikipedia.org. Adaptace. [online] 2017. [cit. 21. 02. 2017]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Adaptace>

czso.cz. [online] 2017. [cit. 21. 02. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

inboox.cz. [online] 2016. [cit. 21. 02. 2017]. Dostupné z: <http://www.inboox.cz/news/financni-analyza-a-vzorce-pro-humanitni-typy/>

is.vsfs.cz. [online] 2016. [cit. 21. 02. 2017]. Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2012/N_MaEk/um/ME_II._cast_Financni_analyza_Pomerove_u_kazatele_FA.pdf

JIŘÍ STÝBLO. Vhodný zaměstnanec pro práci nebo do organizace?. Mzdovapraxe.cz. [online].[cit. 21. 02. 2017]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1045v1021-vhodny-zamestnanec-pro-praci-nebo-do-organizace/>

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 987-80-247-3269-5

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003. ISBN 80-7261-033-3

mfcz.cz. [online] 2017. Makroekonomická predikce - červenec 2016 [cit. 21. 02. 2017]. Dostupné z: <http://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-cervenec-2016-25705>

MGR. ANDREA DRDÁKOVÁ. Adaptace a stabilizace. Is.muni.cz. [online].[cit. 21. 02. 2017]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2016/VPL436/um/Adaptace_a_stabilizace.pdf

MGR. OLGA ČADILOVÁ. Adaptace. Szymb.cz. [online],[[cit. 21. 02. 2017]. Dostupné z: http://www.szymb.cz/admin/upload/sekce_materialy/SOCI%C3%81LN%C3%8D_ADAPTA CE.pdf

PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002, ISBN 80-247-0470-6.

RYMEŠ, Milan. Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, ISBN (brož.)

SILLAMY, Norbert. Psychologický slovník, Univerzita Palackého 2001. ISBN: 80-244-0249-1

Sonydadc.com. Group companies of Sony DADC. [online] 2017. [cit. 21. 02. 2017]. Dostupné z: <http://www.sonydadc.com/metanavigation/about-us/group-companies/>

sonydadc.jobs.cz. [online] 2017. [cit. 21. 02. 2017]. Dostupné z: <http://sonydadc.jobs.cz/o-sony-dadc>

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

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. Podniková ekonomika 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 8026104099

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

Vedeme.cz. Orientace v prostoru a motivace. [online] 2017. [cit. 21. 02. 2017]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/300-orientace-prostor-motivace.html>

zakony.kurzy.cz. [online] 2017. [cit. 21. 02. 2017]. Dostupné z: zakony.kurzy.cz

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník..... 70

Přílohy

Příloha A: Dotazník

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Sony DADC, Czech Republic, s.r.o.? (Označte jednu z možností.)
 - a) 0 – 3 měsíce
 - b) 3 měsíců – 6 měsíců
 - c) 6 měsíců – 1 rok
 - d) 1 rok a více
2. Jakou pracovní pozici ve společnosti vykonáváte? (Označte jednu z možností.)
 - a) Dělník (operátor, skladník, přípravář, atd.)
 - b) THP pracovník
3. Kdo je Vaším zaměstnavatelem? (Označte jednu z možností.)
 - a) Společnost Sony DADC
 - b) Pracovní agentura
4. Jak dlouho trval proces zapracování ve Vašem případě, než jste byl/a schopen/a vykonávat plnohodnotně Vaši práci? (Označte jednu z možností.)
 - a) 0 – 1 měsíc
 - b) 1 – 2 měsíce
 - c) 2 – 3 měsíce
 - d) 3 měsíce a více

5. Cítíte se být spokojený/á v následujících oblastech? (Označte křížkem v každém řádku nejpřesnější odpověď.)

	Plně spokojený/á	Spíše spokojený/á	Spíše nespokojený/ á	Absolutně nespokojený/á
Vztahy s nadřízeným				
Vztahy na pracovišti s kolegy				
Finanční ocenění Vaší práce				
Nefinanční ocenění Vaší práce (pochvala)				

6. Jak často v průběhu Vašeho zapracování se s Vámi sešel Váš bezprostřední nadřízený z důvodu Vaší spokojenosti a porozumění spojené s Vaší náplní práce? (Označte jednu z možností.)

- a) Alespoň dvakrát týdně
- b) Alespoň jednou týdně
- c) Méně než jednou týdně
- d) Vůbec

7. Vnímáte osobnost svého nadřízeného jako autoritu? (Označte jednu z možností.)

- a) Zcela ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Vůbec ne

8. Vnímáte osobnost svého nadřízeného jako profesionála ve své odborné práci i v oblasti vedení lidí? (Označte křížkem v každém řádku nejpřesnější odpověď.)

	Velmi	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec
Odborná činnost				
Vedení lidí				

9. Naplňuje společnost plně Vaše očekávání, která nejsou zakotvena smluvně? (Označte křížkem v každém řádku nejpřesnější odpověď.)

	Plně naplňuje	Spíše naplňuje	Spíše nenaplňuje	Vůbec nenaplňuje
Vzájemné porozumění mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem				
Vyslyšení Vašich názorů				
Projevení respektu za dobře odvedenou práci				
Projevení podpory ze strany zaměstnavatele				

10. V jakém množství Vám v procesu zapracování byly poskytovány potřebné informace níže uvedenými mentory? (Označte křížkem v každém řádku nejpřesnější odpověď.)

	Velmi	Zřídka	Vůbec
Odborný školitel			
Bezprostřední nadřízení			
Kolegové zastávající obdobnou či stejnou pozici			

11. V jakých oblastech jste ochoten plně vyjít vstříc požadavkům organizace? (Označte křížkem v každém řádku nejpřesnější odpověď.)

	Plně ochoten/na	Spíše ano	Spíše ne	Absolutně neochoten/na
Vzdělávání				
Mimořádné směny				
Přeřazení na jinou práci				
Pracovní podmínky				

12. Jak byl zakončen proces Vašeho zapracování? (Označte křížkem v každém řádku nejpřesnější odpověď.)

	Ano	Ne
Závěrečný test		
Praktická zkouška		
Pohovor s nadřízeným		

13. Ohodnoťte obtížnost následujících aktivit v procesu zapracování se v organizaci. (Označte křížkem v každém řádku nejpřesnější odpověď.)

	Velmi obtížné	Spíše obtížné	Spíše neobtížné	Snadné
Obsluha stroje/počítače				
Práce s počítačovým systémem a informačními technologiemi				
Pochopení procesů				
Pochopení náplně práce				

14. Definuňte obtížnost následujících období v procesu zapracování se v organizaci. (Označte křížkem v každém řádku nejpřesnější odpověď.)

	Velmi obtížný	Spíše obtížný	Spíše neobtížný	Snadný
První týden				
Druhý týden				
Druhá polovina prvního měsíce				
Druhý měsíc				
Třetí měsíc				

Abstrakt

ŠVARCOVÁ, Simona. *Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku*. Plzeň, 2017. 75 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: Orientace, adaptace, adaptační proces, organizace

Tato bakalářská práce popisuje proces orientace a adaptace zaměstnanců v podniku. Cílem bakalářské práce je analyzovat proces orientace a adaptace ve vybrané společnosti, dále pak navrhnout jeho případné zlepšení. Pro analýzu bylo zvoleno kvalitativních metod – pozorování, dotazování a využití podnikové dokumentace. Pro dotazování bylo využito dotazníkového šetření. Výsledky byly využity pro formulování návrhu zkvalitnění, díky němuž by zaměstnanci společnosti byli spokojenější, a dosahovali efektivnějších pracovních výkonů.

Abstract

ŠVARCOVÁ, Simona. *The process of orientation and adaptation of new employees in the company*. Plzeň, 2017. 75 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Orientation, adaptation, adaptation process, organization

This bachelor thesis describes the process of orientation and adaptation of new employees in the company. The main target of bachelor thesis is to analyse the process of orientation and adaptation in chosen company and to suggest prospective improvement. For analysis was used qualitative methods as observing, inquiring and usage of company documentation. For inquiring was used questionnaire survey. Outputs was used for formulating suggestion of improvement. The suggestion could improve employee satisfaction and also more effective work outputs.