

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

Bakalářská práce

**Proces orientace v podniku**

**The Process of Orientation in the Company**

Kateřina Kleinová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina KLEINOVÁ**  
Osobní číslo: **K08B0168P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Proces orientace 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. Charakterizujte organizaci - obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
2. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam procesu orientace a adaptačního programu zaměstnanců v organizaci, charakterizujte jeho cíle a metody, určete klíčové činnosti.
3. Analyzujte a zhodnoťte proces orientace zaměstnanců ve vybraném podniku včetně vazeb na celkovou personální politiku.
4. Navrhněte opatření pro zkvalitnění procesů orientace, stanovte postup pro realizaci navrženého projektu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- **DVOŘÁKOVÁ, Z.** *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha : Management Press, s. r. o., 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- **TURECKIOVÁ, M.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- **FORSYTH, P.** *Jak motivovat lidi*. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**

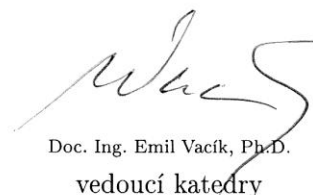
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Proces orientace v podniku“*

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

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce PhDr. Milanu Jermárovi, Ph.D., za jeho metodické vedení, podnětné poznámky a ochotu a čas, který mi při vedení bakalářské práce poskytl.

Dále chci poděkovat paní Ing. Anně Čudákové ze společnosti ŠKODA POWER, a Doosan company za její čas a ochotu a za možnost nahlédnout do dané problematiky a objasnění procesů.

## Obsah

ÚVOD .....	9
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA POWER, A DOOSAN COMPANY	10
1.1 Profil společnosti.....	10
1.2 Historie společnosti.....	10
1.2.1 Tradiční značka a logo .....	12
1.2.2 Organizační uspořádání Doosan Heavy Industries .....	13
1.3. Produkty a služby.....	14
1.3.1. Hlavní strategická teritoria.....	15
1.4. Vnitřní prostředí společnosti .....	16
1.4.1. Charakteristika společnosti a účetní závěrka pro rok 2010 .....	16
1.4.2. Řízení lidských zdrojů .....	19
1.5. Vize podniku, jeho krátkodobé a dlouhodobé cíle a plány pro jejich dosažení	21
1.5.1. Úspěchy roku 2011 a cíle pro rok 2012 .....	21
1.5.2. Krátkodobé a dlouhodobé cíle .....	21
1.5.3. Hlavní složky vize podniku .....	22
1.6. Shrnutí první kapitoly .....	23
2. PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ A PROCES ORIENTACE V PODNIKU.....	24
2.1. Personální práce a její úloha v organizaci.....	24
2.1.1. Řízení lidských zdrojů .....	24
2.1.2. Úkoly řízení lidských zdrojů.....	25
2.1.3. Realizátoři řízení lidských zdrojů a jejich postavení v organizaci .....	26
2.1.4. Personální činnosti.....	27
2.2. Plánování, získávání a výběr pracovníků.....	28
2.2.1. Personální plánování v organizaci .....	28
2.2.2. Získávání a nábor pracovníků.....	28

2.2.3.	Výběr pracovníků .....	29
3	ŘÍZENÍ PROCESU ORIENTACE A ADAPTACE .....	30
3.1.	Uvádění nových pracovníků do organizace .....	30
3.2.	Proces orientace .....	31
3.2.1	Oblasti orientace .....	31
3.2.2	Konkrétní postup orientace a její časový plán .....	32
3.2.3	Adaptační program .....	34
3.2.4	Subjekty řízení adaptačního procesu .....	34
3.2.5	Objekty řízení adaptačního procesu.....	35
3.2.6	Vyhodnocení orientačního procesu .....	36
3.2.7	Výsledky dobře provedené orientace.....	37
4	ADAPTAČNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI ŠKODA POWER, A DOOSAN COMPANY .....	37
4.1	Získávání a výběr pracovníků .....	38
4.2	Uvádění nových pracovníků do organizace .....	39
4.3	Adaptační program.....	40
4.4	Zkušební vs. adaptační doba .....	42
4.5	Cíle adaptace .....	43
4.6	Vyhodnocení adaptačního procesu .....	43
4.7	Dotazníkové šetření na proces orientace a adaptace .....	44
5	ZHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ JEHO EFEKTIVITY .....	54
5.1.	Zhodnocení procesu orientace a adaptace ve firmě ŠKODA POWER, a Doosan company.....	54
5.1	Doporučení pro jednotnou směrnici.....	56
	ZÁVĚR .....	62

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ.....	63
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK POUŽITÝCH V TEXTU .....	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	65



## ÚVOD

Obsahem této bakalářské práce je zaměření se na téma procesu orientace zaměstnanců v podniku. Koncept orientace pracovníka je úloha, ve které jde především o to, usnadnit budoucímu zaměstnanci nástup do nové společnosti a pomoci mu se v této společnosti zorientovat.

Je tedy jasné, že proces orientace v podniku se týká každého zaměstnance a to je také důvod, proč jsem si toto téma vybrala. Každý jím již někdy prošel nebo se teprve v této situaci ocitne, někomu se dokonce může stát, že do své firmy on sám bude muset nového zaměstnance vybrat. Pro všechny zmíněné však platí, že pokud proces orientace neproběhne tak jak má, může to mít negativní důsledky nejen pro ně, ale také pro podnik, ve kterém pracují nebo v něm pracovat mohli.

Cílem práce je tedy vystihnout podstatu procesu orientace a poté zmapovat proces teoreticky. Popsat obecně, co procesu orientace předchází a co ho významně ovlivňuje, dále zjistit, co vůbec proces orientace je, čím se zabývá, kdo jsou jeho přímí účastníci.

Dalším cílem je na konkrétní firmě zanalyzovat a vyhodnotit, jak tato společnost využívá nástroje adaptace zaměstnanců a pomocí dotazníku dále zjistit, jestli využívá všech teoretických poznatků a postupů, a jestli je proces adaptace prováděn efektivně.

Na základě vyhodnocení výsledků analýzy adaptačního procesu v konkrétní firmě je mým cílem na závěr bakalářské práce dodat vlastní návrhy a doporučit opatření, díky kterým by proces orientace ve firmě šel eventuelně zefektivnit. Popřípadě určit možnou směrnici, dle které by se proces orientace ve firmě mohl řídit.

Bakalářská práce byla zpracována ve firmě ŠKODA POWER, a Doosan company, která se zabývá výrobou parních turbín a je významným evropským výrobcem produktů v oblasti energetiky, s více než stoletou tradicí. Hlavním důvodem pro výběr byla pracovní zkušenost v této firmě, tudíž pozice zaměstnance, tedy interního pozorovatele a také přímého účastníka adaptačního programu ve společnosti ŠKODA POWER, a Doosan company.

# 1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA POWER, A DOOSAN COMPANY

## 1.1 Profil společnosti

ŠKODA POWER, a Doosan company je významným evropským výrobcem a dodavatelem produktů a zákaznických služeb v oblasti energetiky. Má více než stoletou tradici výroby parních turbín, vlastní výzkum a vývoj, moderní IT technologie projektování a konstruování, kvalitní výrobní a technologické zařízení.

Společnost ŠKODA POWER, a Doosan company nabízí zákazníkům dodání turbosoustrojí, turbínového ostrova nebo celé strojovny. V rozsahu dodávky poskytuje veškeré služby od projektu po montáž, uvedení do provozu a zaškolení personálu zákazníka. Rovněž poskytuje servisní služby, včetně dlouhodobých servisních smluv. Specifickou oblastí jsou i rekonstrukce a modernizace dříve dodaných zařízení při využití nejmodernějších prvků vývoje nových turbín.

Společnost se také stala aktivním členem evropské asociace výrobců turbín (EU Turbines) v Bruselu, kde se podílí na vytváření podmínek států EU pro podporu rozvoje čistých technologií elektráren s využitím parních či plynových turbín.

Obrázek 1: Logo firmy Doosan



Zdroj: Firemní materiály

**Firemní slogan:** „Stavíme dnes Vaše zítřky“ - „Building your tomorrow today“

## 1.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1859, kdy Hrabě Waldštejn založil původní strojírenskou dílnu. Roku 1869 však Waldštejnovu dílnu odkoupil její hlavní inženýr Emil Škoda, jehož jméno firma později nesla, tzv. Škodovy závody. První parní turbína systému Rateau o výkonu 420 kW byla vyrobena roku 1904 právě ve Škodových závodech. Od roku 1911 až do současnosti je používán vlastní design turbín ŠKODA

bez využití jakékoliv licence či know-how ostatních výrobců. ŠKODA naopak v minulosti poskytla licenci na výrobu turbín do Číny a do Indie.

Po roce 1989 proběhla privatizace a roku 1992 bylo rozhodnuto o využití tzv. „české cesty“ (tzn. privatizace bez spojení se zahraničním partnerem) a vytvoření dceřiných společností v rámci ŠKODA a.s.

Roku 1994 byla podepsána smlouva o vytvoření společného podniku Guangzhou ŠKODA JINMA Turbines, Ltd. v Číně. O 4 roky později se sloučily firmy ŠKODA CONTROLS s.r.o., ŠKODA ELEKTRICKÉ STROJE s.r.o., ŠKODA ETD s.r.o. a ŠKODA TURBÍNY s.r.o. v jednu následnickou společnost a vznikla ŠKODA ENERGO.

V roce 2004 již byla uskutečněna změna názvu společnosti ŠKODA ENERGO s.r.o. na ŠKODA POWER s.r.o. O rok později ŠKODA POWER vytvořila v Indii dceřinou společnost ŠKODA POWER India Pvt. Ltd. V lednu 2006 došlo ke změně právní formy a ustanovení akciové společnosti ŠKODA POWER (PWR) na základě transformace ze ŠKODA POWER s.r.o.

Koncem roku 2009 firma Doosan Heavy Industries and Construction (DHIC) dokončila akvizici ŠKODA POWER a založila ŠKODA POWER, a Doosan company. Po fúzi následoval integrační proces a následně začala probíhat přestavba společnosti v oblasti firemní kultury, péče o zdraví a bezpečnosti při práci. V rámci celosvětově působící firmy Doosan Heavy Industries and Construction se ŠKODA POWER o rok později stala také členem skupiny Doosan Power Systems (DPS), dceřiné společnosti Doosan.

Díky tomuto spojení mohla ŠKODA POWER dosáhnout světové úrovně a také získávat a realizovat nové a zajímavé projekty v oboru. Velkou výhodou je i rozsáhlá obchodní síť firmy Doosan. Firmě ŠKODA POWER se tedy akvizicí otevřely nové trhy, ale také nové možnosti na trzích, ve kterých již působila dříve.

Na druhou stranu touto strategickou akvizicí dosáhla mnoha výhod i skupina Doosan. Získala práva přístupu k zásadním technologiím výroby turbín a rozšířila své portfolio. Posílila tak své portfolio v oblasti klíčových technologií pro výrobu kotlů, turbín a generátorů – tří nejdůležitějších součástí moderní elektrárny. Akvizice tak posunula skupinu Doosan do vedoucí pozice mezi globálními výrobci zařízení pro elektrárny.

Dále se nově rozšířená skupina Doosan stala dodavatelem investičních celků v oblasti energetiky, schopným poskytovat ucelená řešení zahrnující návrh, dodávku i výstavbu (EPC - Engineering, Production, Commissioning). Tím skupině výrazně vzrostla konkurenceschopnost v oboru zařízení pro elektrárny a rozšířily se jí obchodní příležitosti na nových a rozvíjejících se trzích.

V oboru energetických řešení pro Evropu a Severní i Jižní Ameriku pak činnost společností Škoda Power a Doosan Babcock zastřešila společnost Doosan Power Systems Limited.

Roku 2011 byla ukončena rekonstrukce budovy a pokusných zařízení Experimentální laboratoře ŠKODA POWER.

Energetická zařízení ŠKODA byla za dobu své existence dodána a instalována ve více než šedesáti zemích Asie, Afriky, Ameriky a Evropy. Globální působení svědčí o technické úrovni a konkurenceschopnosti turbín ŠKODA.

**Obrázek 2: Logo firmy Škoda Power, a Doosan company**




Zdroj: Firemní materiály

### 1.2.1 Tradiční značka a logo

Velmi známá česká ochranná známka  vznikla v roce 1923, v roce 1937 přibylo k logu „okřídleného šípů“ i jméno  ŠKODA. Logo i písmo byly od počátku svého vzniku přesně normalizovány a jsou charakteristické modrou barvou.

Je také velmi uznávaná z hlediska designu. Spojuje dokonalost, jak po grafické stránce, tak z hlediska vypovídací hodnoty. Charakterizuje přednosti produktů ŠKODA:

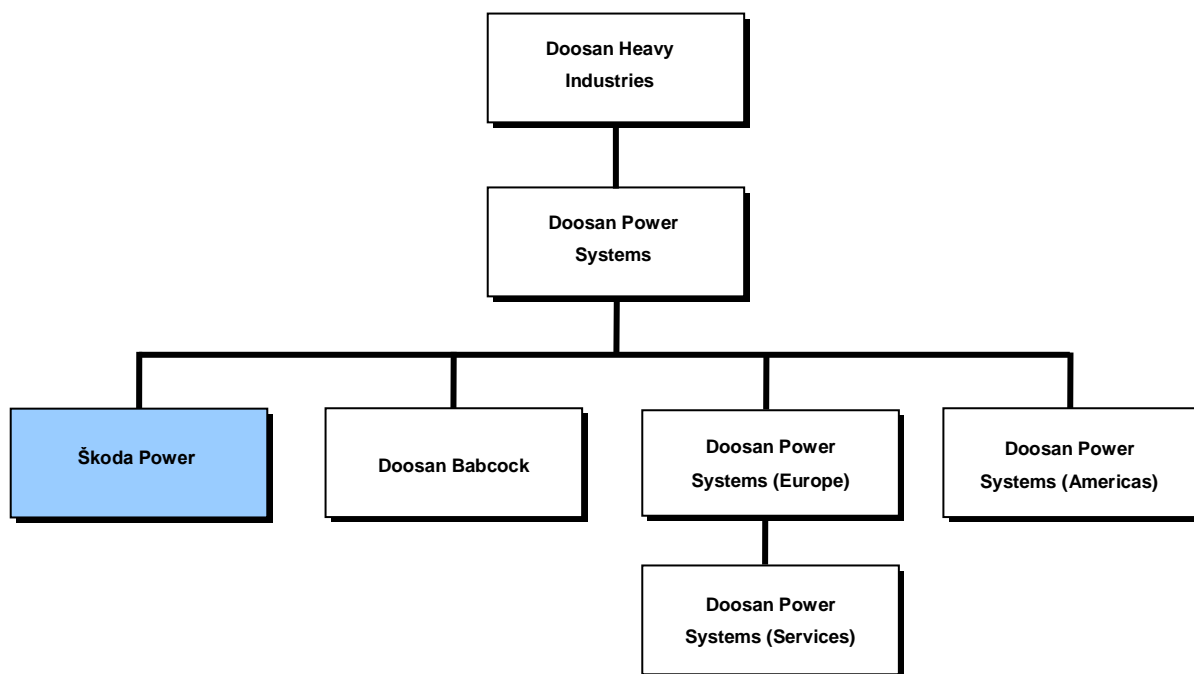
- Kruh = v kruhu svých zákazníků
- Křídlo = technický pokrok
- Oko = přesnost
- Šíp = rychlost

Ochranná známka  je mezinárodně registrovaná v zemích Madridské dohody a v dalších zemích, celkem přibližně v 90 státech celého světa.

### 1.2.2 Organizační uspořádání Doosan Heavy Industries

Společnost DHI je součástí Doosan Corporation, renomované skupiny vlastníci mnoho dalších podniků v Jižní Koreji. Dosud vybuodovala více než 300 jaderných, tepelných, paroplynových a vodních elektráren a v současnosti pracuje na 60 dalších elektrárenských projektech po celém světě. Díky průběžným investicím a výzkumu a vývoji se společnost rychle stává komplexním dodavatelem EPC (návrh, dodávka a výstavba) a zároveň vyvíjí i systémy pro využití větrné energie, palivové články a ekologická energetická řešení nové generace.

Obrázek 3: Organizační struktura Doosan Heavy Industries



Zdroj: Firemní materiály

### **1.3. Produkty a služby**

Společnost ŠKODA POWER se zaměřuje na výrobu turbín, turbosoustrojí a strojoven založených na vlastním designu, výzkumu a vývoji. Dále na výrobu parních turbín a tepelných výměníků pro fosilní elektrárny, kogenerační jednotky, parní části paroplynových cyklů, strojovny jaderných elektráren a spalovny komunálního odpadu a biomasy.

#### **Produkty společnosti ŠKODA POWER**

- Průmyslové turbíny od 10 MW do 100 MW
- Parní turbíny pro paroplynové cykly od 10 MW do 350 MW
- Velké parní turbíny od 100 MW do 1 000 MW
- Parní turbíny pro kogenerační účely od 10 MW do (500 MW)
- Parní turbíny pro jaderné elektrárny od 200 MW do 1 250 MW
- Povrchové kondenzátory s příslušenstvím - s radiálním nebo axiálním výstupem páry z turbíny
- Systémy pro ohřev napájecí vody – nízkotlakové a vysokotlakové ohříváky
- Teplofikační výměníky
- Výměníky chladicích a pomocných okruhů
- Výměníky tepla pro ohřev topné vody
- Rekonstrukce a retrofity výměníků tepla ŠKODA

#### **Služby společnosti ŠKODA POWER**

Oblast servisu lze rozdělit na 3 části: základní služby, dlouhodobé smlouvy o údržbě, retrofity a modernizace.

##### **1. Základní služby**

- zajištění a dodávky náhradních dílů
- odborné služby s využitím pokrokových diagnostických metod
- generální opravy turbín a běžná údržba
- servis „HOTLINE“, linka pro nouzové případy
- vyhodnocení zbytkové životnosti zařízení
- měření poklesu výkonu způsobené stárnutím zařízení

##### **2. Dlouhodobé smlouvy o údržbě**

- predikce dlouhodobých nákladů na údržbu

- optimalizace programu údržby a nákladů
- záruka provozní dostupnosti a spolehlivosti
- generální opravy prováděné v nejkratších termínech
- dodávky náhradních dílů

### 3. Retrofity a modernizace

- modernizace řídicího systému
- zachování původního designu rozměrů turbíny
- zachování původního generátoru
- využití původního kondenzátoru a ohříváků
- retrofity zařízení ŠKODA zvyšují výkon a prodlužují životnost
- návratnost investic během 3-5 let
- použití původního základu s drobnými úpravami
- náhrada původních průtočných částí novými s 3D lopatkováním

#### **1.3.1. Hlavní strategická teritoria**

Do roku 2009 se tehdejší ŠKODA ENERGO orientovala více na lokální trh, kde pokrývala téměř 70 % výroby. Zbylých 30 % finální produkce se prodávalo především v západní a východní Evropě. Díky spojení se společností Doosan Heavy Industries and Construction se ze ŠKODY POWER stává globálně orientovaná firma, kdy 33 % výroby bude pokryt lokální trh, zbytek pokryjí mezinárodní trhy.

Mezi hlavní působiště patří:

- Česká republika a Slovensko
- Čína
- Indický subkontinent
- Vybrané země Latinské Ameriky
- Španělsko
- Itálie
- Polsko
- Balkán
- Severské země
- Německo

## **1.4. Vnitřní prostředí společnosti**

### **1.4.1. Charakteristika společnosti a účetní závěrka pro rok 2010**

Údaje převzaté z internetového portálu Justice.

#### **Právní forma**

ŠKODA POWER s.r.o. byla založena společenskou smlouvou jako společnost s ručením omezeným dne 27. dubna 1993 a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku soudu v Plzni dne 1. července 1993. Významná změna nastala dne 1. ledna 1998, kdy došlo ke sloučení společnosti ŠKODA ENERGO s.r.o. se společnostmi ŠKODA CONTROLS s.r.o., ŠKODA ELEKTRICKÉ STROJE s.r.o., ŠKODA ETD s.r.o. a ŠKODA TURBÍNY s.r.o., které byly k 31. prosinci 1997 zrušeny bez likvidace. Dne 10. prosince 2004 změnila společnost svůj název na ŠKODA POWER s.r.o. a ke 12. lednu 2006 byla transformována na akciovou společnost. Dne 7. prosince 2009 se novým vlastníkem společnosti stal Doosan Heavy Industries Czech a.s. (současný název: Doosan Power Systems Czech Investments a.s.). Dne 3. května 2010 byla ŠKODA POWER a.s. transformována na společnost s ručením omezeným.

Hlavním předmětem činnosti společnosti v roce 2010 byla výroba turbín, dodávky energetických děl a poskytování služeb v oblasti energetiky.

#### **Vlastníci společnosti**

Společníkem společnosti k 31. prosinci 2010 je Doosan Power Systems Czech Investment a.s. se 100 % podílem na základním kapitálu.

#### **Kapitálové účasti ŠKODA POWER**

Dceřiná společnost ŠKODA POWER Private Limited, Indie, ve které má ŠKODA POWER 100 % podíl. Společnost také disponuje k 31. prosinci 2010 většinou hlasovacích práv ve společnosti ŠKODA POWER Private Limited, Indie.

Ve společnosti ŠKODA JINMA TURBINE Ltd. má ŠKODA PWR 5 % podíl.

#### **Sídlo společnosti**

ŠKODA POWER s.r.o.

Tylova 1/57

301 28 Plzeň, Česká republika



## Základní kapitál společnosti

Základní kapitál společnosti ŠKODA POWER s.r.o. činí celkem 3 298 345 000 Kč.

## Ukazatelé rentability

Tabulka 1: Rentabilita aktiv (v tis. Kč)

<b>Rentabilita aktiv (ROA) = EBIT / celková aktiva</b>			
Rok	2008	2009	2010
EBIT	887311	1848283	2379079
Aktiva	10119833	11806319	13426462
ROA	8,77%	15,66%	17,72%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z tabulky je vidět, že se společnosti ŠKODA POWER, a Doosan company každým rokem více daří z dostupných aktiv generovat zisk. V porovnání s rokem 2008 je rentabilita aktiv v roce 2010 dokonce o 9 procentních bodů vyšší, což je však hodně ovlivněno hodnotou zisku před úroky a zdaněním (EBIT) v roce 2008 a také tím, že aktiva stoupají postupně, avšak EBIT stoupá rychleji a proto také rychle stoupá rentabilita aktiv.

Tabulka 2: Rentabilita vlastního kapitálu (v tis. Kč)

<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk nebo ztráta / vlastní kapitál</b>			
Rok	2008	2009	2010
EAT	1111945	1538033	1932866
Vlastní kapitál	3057086	4821650	5582627
ROE	36,37%	31,90%	34,62%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z druhé tabulky, která pojednává o rentabilitě vlastního kapitálu, lze vyčíst, že společnost ŠKODA POWER vygenerovala v roce 2009 z vlastního kapitálu nejmenší zisk, největší naopak v roce 2008, a to přibližně 36% vlastního kapitálu.

## **Jednatelé a členové dozorčí rady k 31. prosinci 2010**

### Jednatelé:

Ing. Jiří Zapletal (v únoru 2012 na funkci rezignoval, s účinností od 22. 2. 2012 ho nahradil pan Karel Kloboučník)

Stephen Norman Moore

Dong-Soo Suh

Ing. Jiří Šmondrk

Jin-Won Mok

Sam Yong Son

Jean-Michel Aubertin

### Členové dozorčí rady:

Jaroslav Seeman

Jong-Il Choi

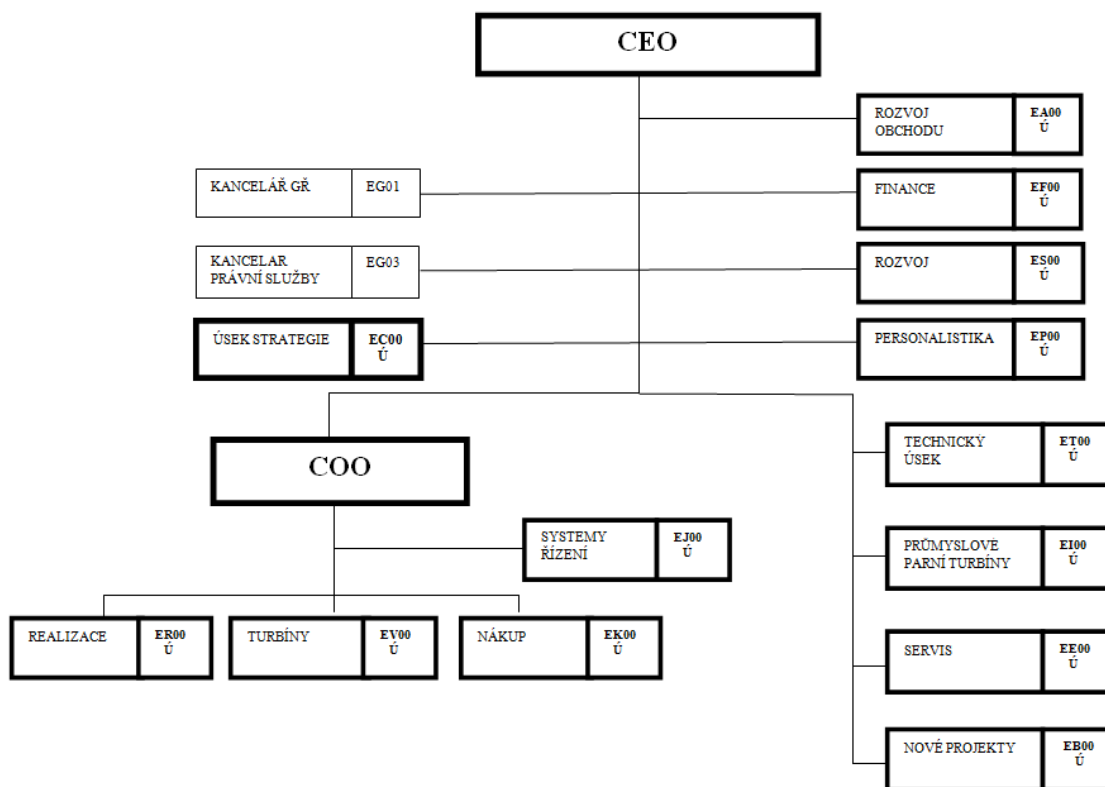
Kyu-Sang Shim (20. dubna 2011 zánik členství, novým členem dozorčí rady se stal pan Key Sun Han)

Ke dni 15. října 2010 byl zapsán nový způsob jednání jménem společnosti, kdy navenek jednají vždy alespoň dva jednatelé společně, z nichž alespoň jeden musí být Ing. Jiří Šmondrk nebo pan Jean-Michel Aubertin nebo pan Sam Yong Son nebo pan Stephen Norman Moore.

## **Organizační struktura**

Statutárními zástupci společnosti jsou jednatelé. Jménem společnosti jsou oprávněni jednat vždy dva jednatelé společně. Jeden jednatel vykonává funkci generálního ředitele společnosti. Generálnímu řediteli jsou přímo podřízeni vedoucí útvarů Finance, Personalistika, Rozvoj, Strategie a dále hlavní inženýr turbín a výkonný ředitel. Výkonnému řediteli jsou podřízeni vedoucí útvaru Nákup, Realizace, Turbíny, Systémy řízení, Servis, Nové projekty a Průmyslové turbíny (viz obrázek č. 4).

Obrázek 4: Organizační schéma ŠKODA POWER s.r.o. platné od 1. 1. 2011



Zdroj: Firemní materiály

#### 1.4.2. Řízení lidských zdrojů

Jedním z hlavních cílů společnosti v oblasti personálního řízení je stabilizace kvalifikovaného týmu odborníků a jejich další odborný a osobnostní rozvoj. Cílem personální strategie společnosti je rozvíjet talent zaměstnanců a jejich silné stránky.

Společnost ŠKODA POWER v roce 2010 zaměstnávala 1043 pracovníků, z toho 11 vedoucích pracovníků. V porovnání s rokem 2009 můžeme mluvit o nárůstu o 21 pracovníků. Do roku 2016 se počítá s počtem přibližně 1600 zaměstnanců.

Otázku personální politiky ve společnosti zajišťuje personální úsek, ve kterém pracuje 12 zaměstnanců. Úsek je rozdělen do tří odborů, tj. personální zdroje, mzdy a vzdělávání.

Obor Personální zdroje se zabývá těmito oblastmi: nábor a výběr nových zaměstnanců, organizace nástupů nových zaměstnanců, adaptační programy, odchody zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, podpora manažerů v personální práci, správa docházkového systému, spolupráce s agenturami práce, pracovní povolení pro cizince, personální agenda.

Činnost Mzdového odboru je zaměřena na zpracování mezd a odeslání výplat na účty do bank, výplatní pásky, nemocenské dávky, potvrzování dokladů o výši příjmu a záloh na daň, roční zúčtování záloh na daň z příjmu ze závislé činnosti na žádost poplatníka, evidenční listy pro účely důchodového zabezpečení, potvrzení o zaměstnání, podklady pro odškodňování pracovních úrazů, příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění.

Obor Vzdělávání je zaměřen na vzdělávání zaměstnanců a kariérové plánování, hodnocení zaměstnanců, nastavení vzdělávacího systému dle Doosan Strategie – People Program.

Zaměstnancům je poskytována celá řada benefitů (jejich seznam je vypsán v příloze A).

Hlavní oblasti řízení lidských zdrojů jsou:

- Program prvotní orientace pro nastupující absolventy
- Adaptační program pro nové zaměstnance
- Rozvojový program pro perspektivní a klíčové zaměstnance
- Systematická profesní příprava a rozvoj zaměstnanců (vzdělávání všech úrovní managementu v oblasti řízení lidských zdrojů a interní komunikace, trénink pracovníků z obchodních, realizačních i technických útvarů s důrazem na posílení jejich pro-zákaznické orientace a zlepšení obchodních a komunikačních dovedností, interní školení zaměřená na jakost)
- Společné meetingy manažerů a klíčových zaměstnanců zaměřené na jejich další profesní a osobnostní rozvoj a rozvoj firmy
- Firemní setkávání zaměstnanců u příležitosti sportovních i kulturních akcí (team-building, brainstorming, vánoční koncerty, fotbalová a hokejová utkání,....)

## **1.5. Vize podniku, jeho krátkodobé a dlouhodobé cíle a plány pro jejich dosažení**

### **1.5.1. Úspěchy roku 2011 a cíle pro rok 2012**

Po zemětřesení v Japonsku a vlně tsunami, která zasáhla jadernou elektrárnu Fukušima, energetický trh citelně zpomalil. Situace na globálních trzích přiměla investory k přehodnocení projektů, takže některé z nich byly pozastaveny nebo zrušeny. Společnosti ŠKODA POWER se nepodařilo dosáhnout plánovaného počtu nových zakázek.

Avšak v roce 2011 došlo také k mnoha pozitivním událostem. ŠKODA POWER se úspěšně vrátila na trh průmyslových turbín, u kterého se očekává, že v budoucnu velmi poroste. Společnost již vytvořila základy pro budoucí úspěchy v této oblasti. Byl sestaven nový tým, který se plně soustředí na zužitkování tohoto segmentu, dále byla vytvořena třicetičlenná návrhářská skupina zaměstnanců v indickém Chennai, která se bude zabývat průmyslovými turbínami s výkonem do 50 MW. V neposlední řadě již byly na tomto trhu podepsány dva první kontrakty.

V roce 2011 ŠKODA POWER zaměstnala více než 160 nových zaměstnanců v oblasti návrhu, výstavby, výzkumu a vývoje, prodeje a výroby.

Ve ŠKODA POWER nyní existuje 34 projektů v různých fázích realizace, to zahrnuje projekty v Turecku, Izraeli, na Kubě a dalších státech. K důležitým projektům patří také projekty v České republice, například projekt pro elektrárnu Ledvice, strojovna s turbínou pro elektrárnu s kombinovaným cyklem v Počeradech nebo modernizace nízkotlakých dílů v turbínách pro jadernou elektrárnu v Temelíně.

S ohledem na současnou pevnou pozici v České Republice a Evropě firma ŠKODA POWER nyní usiluje o vstup na nové trhy, jakými jsou americké kontinenty, Střední východ a Asie. S pomocí špičkové technologie chce rozvíjet inovace globálního trhu s energiemi, efektivitu a konkurenceschopnost.

### **1.5.2. Krátkodobé a dlouhodobé cíle**

ŠKODA POWER, a Doosan company tvoří jednoletý a pětiletý plán (LRP). V rámci pětiletého programu (tedy do roku 2016) plánuje společnost ŠKODA POWER ztrojnásobit nově přijaté objednávky a dosáhnout obrátu 16 mld. Kč. (z nynějších cca 8,5 miliard Kč).

Toto jsou velmi ambiciózní cíle, avšak vedení firmy ví, že po spojení ŠKODA POWER s Doosan Company je společnost více imunní vůči krizím, a to z toho důvodu, že dodává produkty na více světadílů. Tudíž již nejde jen o Západní Evropu a USA, ale také o Východní Evropu a státy Jižní Ameriky.

Dále tomuto plánu byly přizpůsobeny investice ve výši 2 miliard Kč, naplánováno přijetí dalších zaměstnanců (zvýšení počtu zaměstnanců z dosavadních cca 1200 na přibližně 1600 zaměstnanců), upraveny výzkumné a vývojové programy apod.

Další nespornou výhodou pro dosažení cílů společnosti je fakt, že od vzniku ŠKODA POWER zde zatím nedošlo k žádnému velkému propouštění a firma se také stala 3. nejlepším zaměstnavatelem v Plzeňském regionu.

Proces tvorby krátkodobých a dlouhodobých plánů je popsán v příloze I.

### **1.5.3. Hlavní složky vize podniku**

#### **1. Zákazníci**

Hlavní snahou společnosti je dosažení nejvyšší možné kvality jejích produktů a co nejlepší standard služeb. V současnosti je největším zákazníkem společnost ČEZ, která pokrývá cca 60 % zakázek. Zbytek pak tvoří zakázky pro soukromé investiční společnosti. Cílem je být společností zaměřenou na zákazníka, tj. rozumět zákazníkům a podporovat prodej řešení s maximální přidanou hodnotou.

#### **2. Specifický produkt**

Společnost se zaměřuje na jednotlivé požadavky svých zákazníků a uplatňuje při tom individuální přístup. Snahou je poskytovat v rámci společnosti ucelená řešení, která zahrnují vše od návrhu přes dodávku až po výstavbu, tzv. dodání elektrárny na klíč (EPC - Engineering, Production, Commissioning). Tohoto komplexnějšího rozsahu dodávek zařízení a služeb lze dosáhnout díky spojení se skupinou Doosan.

#### **3. Popis trhu**

Společnost se pohybuje na trzích po celém světě. Své zakázky realizovala již v 64 zemích světa. V současnosti ŠKODA POWER náleží 2 - 3% celosvětového trhu. Firma chce nadále pronikat na nové trhy a rozšiřovat svůj podíl na celosvětových trzích.

#### 4. Zaměstnanci

ŠKODA POWER věnuje značné úsilí na vytváření pozitivního prostředí pro všechny své zaměstnance. Zaměřuje se tedy na zvyšování kvalifikace a produktivity. Snahou je, aby pracovníci byli spokojeni a loajální vůči společnosti a aby se ŠKODA POWER stala vysoce výkonnou společností s talentovanými a motivovanými lidmi. Díky svému přístupu si společnost jako zaměstnavatel vybudovala pozitivní image.

#### 5. Filozofie společnosti

Hlavní filozofií ŠKODA POWER jsou kvalitní výrobky a služby zaměřené na zákazníka - jeho maximální spokojenost s poskytovanými produkty a službami. Toho lze docílit vlastním výzkumem a vývojem, aplikovaných projektovým managementem, procesy orientovanými na kvalitu, optimálním ekonomickým řešením, řízením lidských zdrojů a stálým dynamickým růstem společnosti.

#### 6. Veřejná image

ŠKODA POWER je společností s více než stoletou tradicí, jejíž značka je pozitivně vnímána veřejností. Díky tomuto faktu, chce ŠKODA POWER zůstat i nadále především českou společností a dále růst tak, aby se zařadila mezi největší globální výrobce turbín.

### **1.6. Shrnutí první kapitoly**

Na závěr první kapitoly bych se ráda zmínila o tom, co je pro dosažení všech zmíněných cílů a pro udržení velmi dobré pozice společnosti na trhu, nejdůležitější. Jsou to zaměstnanci, kteří vytvářejí hodnotu společnosti a nejvýznamněji se podílí na budoucím úspěchu firmy. Je tedy jasné, že se velký důraz musí klást především na výběr zaměstnanců a jejich vztah k firmě. Je nutné dobře si zaměstnance vybrat, nepodcenit proces orientace a v průběhu pracovního vztahu umět zaměstnance dobře motivovat a vytvářet pozitivní pracovní prostředí. Další kapitola se výše uvedenou otázkou bude více zabývat.

## **2. PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ A PROCES ORIENTACE V PODNIKU**

Lidské zdroje jsou v současné době považovány za nejcennější, a zpravidla i nejdražší, zdroje každé organizace. Pracovní síla, která je vzdělaná, kreativní, flexibilní, motivovaná a loajální vůči svému zaměstnavateli, vytváří kvalitní hodnoty a rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Aby tomu tak však bylo, musí se efektivně pracovat na procesu vytváření pracovních míst již v jeho počátcích. Je důležité, aby bylo o lidské zdroje náležitě a soustavně pečováno v průběhu procesů plánování, získávání, výběru a orientace pracovníků.

První část druhé kapitoly je tedy věnována personální práci, protože představuje klíčovou oblast celého řízení organizace.

### **2.1. Personální práce a její úloha v organizaci**

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“. [6]

#### **2.1.1. Řízení lidských zdrojů**

Personální útvar je vnitřní organizační jednotkou vytvořenou k zajištění specializovaných personálních činností. Od 80. a 90. let 20. století je personální útvar ve většině velkých společností přejmenován na útvar lidských zdrojů. Název útvaru „Lidské zdroje“ má tedy signalizovat, že zaměstnavatel implementuje zásady vyplývající z koncepce řízení lidských zdrojů, tj. nový přístup k personální práci, a své zaměstnance chápe jako svou konkurenční výhodu. [4]

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“. [1]



Dále je dle Armstronga „Obecným cílem řízení lidských zdrojů zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“. [1]

Tento posun personální práce od pouhé administrativní činnosti k činnosti koncepční, charakterizuje Koubek [6, s. 16] pomocí následujících tří klíčových znaků (další znaky, viz Příloha J):

1. Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem, tedy zaměření se na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
2. Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.
3. Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Stále více výkonné personální práce i pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivcům blíže než personální útvar. Ten pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.

### **2.1.2. Úkoly řízení lidských zdrojů**

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je snažit se, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Dalšími velmi důležitými úkoly, které se každá organizace snaží plnit prostřednictvím lepšího využívání všech svých zdrojů, jsou optimální využívání pracovních sil v organizaci, jejich personální a sociální rozvoj a v neposlední řadě zlepšování kvality pracovního života, formování efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů.

Vnitřní zdroje organizace jsou prvky, které můžeme dále rozlišit podle jejich povahy a charakteru do čtyř základních skupin:

- Lidské zdroje (pracovníci organizace);
- Materiální zdroje (zařízení organizace);
- Finanční zdroje (kapitál, umožňující hospodaření organizace);
- Informační zdroje (potřebný soubor informací a znalostí). [6]

Obrázek 5: Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: Koubek, 2004, s. 13

Jak je z Koubkova schématu (Obrázek 5) patrné, je zapotřebí předem plánovat potřebu jednotlivých zdrojů, poté je vhodně organizovat a vést a v neposlední řadě je nutná také kontrola jejich stavu, skutečné potřeby a, v případě pracovníků organizace, samozřejmě také jejich činnosti. Jak již bylo řečeno, je za nejdůležitější považováno právě řízení lidských zdrojů, neboť jejich prostřednictvím jsou přímo či nepřímo ovlivňovány i zdroje další. [6]

### 2.1.3. Realizátoři řízení lidských zdrojů a jejich postavení v organizaci

Úkoly personálního útvaru však nesměřují jen k jeho pracovníkům, avšak jsou také neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace. Každý, kdo řídí práci byť jen jednoho pracovníka, musí již vykonávat řadu personálních činností. Avšak vedoucí pracovníci nebývají vybaveni odpovídajícími znalostmi v oblasti personální práce, proto jejich účast na tomto procesu musí být řízena a koordinována, musí být určovány postupy při provádění jednotlivých personálních činností apod. V malých organizacích je to zpravidla zajišťováno majitelem nebo nejvyšším vedoucím pracovníkem. Ve velkých a dobře řízených firmách existují pro tyto účely, jak zvláštní personální útvary, tak jsou pro všechny úrovně vedoucích pracovníků organizovány zvláštní doškolování v oblasti personalistiky.

V moderně řízených organizacích se také stává, že vedoucí pracovník personálního útvaru (nejvyšší představitel personální funkce) je členem nejužšího vedení organizace. To usnadňuje plnění specifických funkcí personálního útvaru, především v oblasti prosazování personální strategie a politiky a v oblasti posuzování záměrů organizace a jejich důsledků pro oblast práce a lidského činitele. [6]

#### 2.1.4. Personální činnosti

Podnikatelský úspěch je, mimo jiné, založen také (nebo především?) na způsobu výběru zájemců pro práci, na jejich rozmístění, adaptaci, hodnocení, atd., tedy na personálních činnostech a úrovni jejich provádění. [7]

Personální činnosti se dlouhodobě omezovaly jen na administrativní vyřizování personálních záležitostí. Ještě do 60. let spočívalo těžiště činnosti personálních útvarů ve vykonávání těchto činností:

- přijímání a propouštění pracovníků
- personální administrativa
- odměňování pracovníků (vyúčtování mezd a platů)
- sociální práce

Souběžně s celkovým společenským rozvojem dochází zvláště v hospodářsky nejvyspělejších zemích světa k postupnému obohacování obsahu činností personálních útvarů podniku. K hlavním problémovým okruhům personálního řízení v současné době patří:

- formulování koncepce celého systému personálního řízení a sociálního rozvoje organizace
- personální plánování
- získávání, výběr a rozmisťování pracovníků
- adaptační programy
- rozvoj pracovníků, včetně jejich vzdělávání a zvyšování kvalifikace
- výzkum názorů a postojů pracovníků organizace
- motivační programy
- vedení pracovníků
- spolupráce s řídicími orgány podniku

Personální útvar je specializované pracoviště, jehož základním posláním je vytváření, organizace a podpora systému personálního řízení podniku. [2]

V souvislosti s procesem začleňování a zapracování nových zaměstnanců jsou nejdůležitějšími personálními činnostmi získávání, výběr a přijímání pracovníků. Jedná se o činnosti, které procesům orientace a adaptace předcházejí, a které mohou průběh

následujících procesů poměrně výrazně ovlivnit. Proto je těmto činnostem věnována další část bakalářské práce.

## **2.2. Plánování, získávání a výběr pracovníků**

- 1.) Plánování lidských zdrojů, tj. plánování potřeby pracovníků z hlediska počtu a struktury a plánování procesů k jejímu pokrytí.
- 2.) Získávání, výběr a adaptace, tj. určení způsobu pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody výběru a orientace nových zaměstnanců. [4]

### **2.2.1. Personální plánování v organizaci**

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly

- a.) v potřebném množství,
- b.) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- c.) s žádoucími osobnostními charakteristikami
- d.) optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny
- e.) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace
- f.) ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Personální plánování má však za úkol nejen zajišťovat plnění pracovních úkolů organizace pracovními silami, ale zároveň zajišťovat a zprůhledňovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané práce. [6]

### **2.2.2. Získávání a nábor pracovníků**

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Ať je změna v potřebě pracovníků vyvolána jakýmikoliv činiteli, je nezbytné, aby získávání pracovníků mělo svůj bezpečný základ ve specifikaci nároků pracovních činností, vztahující se ke konkrétním pracovním místům či funkcím. [2]

V České republice se pro tuto činnost vžil termín „nábor pracovníků“. Avšak pojetí získávání a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace. Jde tedy o hospodaření se stávající pracovní silou a zvyšování produktivity práce. [6]

Nábor nových zaměstnanců je hodně důležitý také z hlediska jejich budoucí motivace, budoucím postoji nových zaměstnanců k firmě. Přijímací pohovor a výběrový proces si lidé zapamatují a ti, kteří byli úspěšní, na nich potom staví své pocity v počátečním období své práce pro organizaci. Smýšlí-li o těchto věcech dobře, hraje to roli při vytváření prvních motivačních pocitů. Mohou tím být ovlivněny i pocity ostatních lidí, kteří si budou manažera vážit, protože vytvořil schopný tým nebo naopak odsoudí nepořádnou práci, v jejímž důsledku se do týmu dostávají pracovníci, kteří ke společnému dílu nijak nepřispějí. [5]

### **2.2.3. Výběr pracovníků**

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v týmu i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v týmu i v organizaci.

Při výběru pracovníka je tedy také důležité zaměřit se na konkrétní tým lidí, ve kterém tento nový zaměstnanec bude pracovat. Pokud vybereme do konkrétního týmu „nevhodného“ zaměstnance, nevytvoří se zde dobré interpersonální vztahy, nový zaměstnanec nezapadne do kolektivu a společná práce nebude velmi efektivní. Bylo by mylné tvrdit, že se skupina musí skládat z jedinců, kteří jsou si navzájem podobní, avšak měli bychom se vyhnout zjevným rozporům. K těm by mohlo dojít například tehdy, kdyby se mladý pracovník určitého pohlaví ocitl ve skupině starších pracovníků opačného pohlaví, anebo kdyby některý pracovník spěchal každý den po pracovní době na vlak, zatímco zbytek skupiny by pracovní dobu pravidelně ukončoval návštěvou různých kulturních akcí. Tyto situace mohou sloužit jako jedny z mnoha příkladů, jež

vykreslují rozsah faktorů, které mohou hrát roli pro špatné vyvíjení interpersonálních vztahů na pracovišti. [5]

### **3 ŘÍZENÍ PROCESU ORIENTACE A ADAPTACE**

#### **3.1. Uvádění nových pracovníků do organizace**

Podle Armstronga [1, s. 405] uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka

Uvádění pracovníků do organizace je důležité z důvodů:

- snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků
- zvyšování oddanosti - prvním krokem k získání oddanosti je představit organizaci jako organizaci, pro kterou stojí za to pracovat, a soustavně tento první dojem během prvních týdnů upevňovat
- objasňování psychologické smlouvy - týká se norem, hodnot a postojů. Psychologická smlouva vytváří základnu pro pracovní vztahy mezi jednotlivcem (zaměstnancem) a skupinou (organizací).
- urychlování pokroku v učení
- adaptace na sociální prostředí - noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí.

Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska podniku je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin. [2]

### **3.2. Proces orientace**

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. [6]

#### **3.2.1 Oblasti orientace**

Uvádění nových pracovníků do organizace by mělo být doplněno, jak o ústní, tak o písemnou formu orientace. Ústní informace by však měly být poskytovány po částech podle určité priority. Pracovníci personálního útvaru by měli probrat s každým jedincem, popřípadě se skupinou nových pracovníků hlavní body. [1]

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři hlavní oblasti: [6]

- 1.) Celoorganizační (celopodniková) orientace - je to orientace společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce. Jakmile je toto počáteční informování dokončeno, pracovníci personálního útvaru by měli pracovníka doprovodit na jeho pracoviště a představit jej jeho vedoucímu, který pak zabezpečí jeho uvedení do útvaru (týmu, skupiny).
- 2.) Útvarová orientace (popř. skupinová, týmová orientace) - uvádění pracovníků do oddělení nebo na pracoviště, kde budou pracovat. Noví zaměstnanci získají další důležité informace a zejména uvidí místo a prostředí, kde budou pracovat, setkají se s přímým nadřízeným či vedoucím skupiny a pracovní skupinou, jejíž součástí se mají stát. Skutečnou orientaci na daném pracovišti musí zajistit přímý nadřízený či vedoucí daného oddělení. Jeho prostřednictvím by mělo taktéž dojít k seznámení pracovníka s jeho spolupracovníky. Někteří autoři [1, 6] doporučují přiřadit nového

pracovníka k jednomu ze stávajících pracovníků, jenž se mu v následujícím období adaptace stane průvodcem a případným pomocníkem.

- 3.) Orientace na konkrétní pracovní místo - tato orientace již bývá obsahově diferencována podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

### **3.2.2 Konkrétní postup orientace a její časový plán**

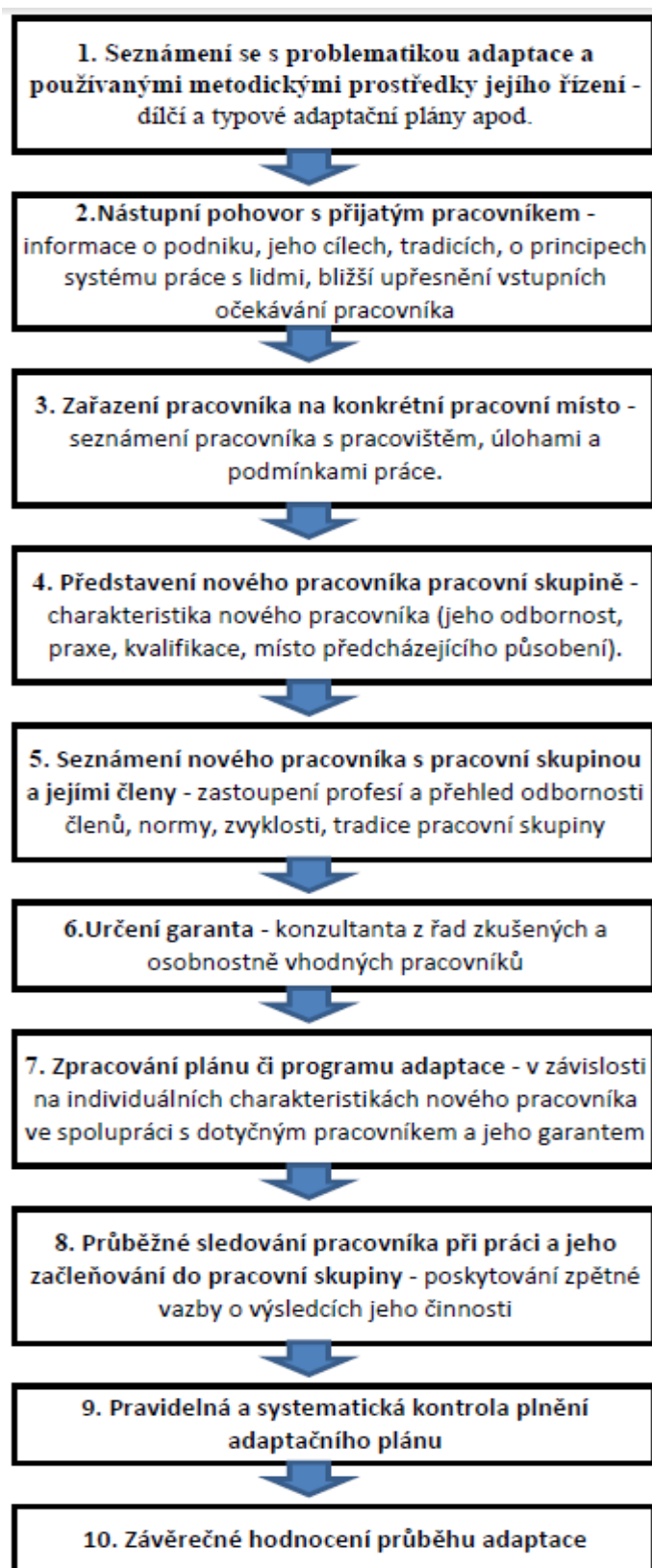
Odborná literatura uvádí časové rozmezí trvání adaptačního procesu v délce od několika dnů až týdnů či měsíců, někteří autoři zmiňují až dvouletý adaptační program. Nejčastěji doporučované rozmezí je 3 až 6 měsíců.

První tři měsíce jsou časovým úsekem, kdy je nezbytné novým zaměstnancům věnovat zvýšenou pozornost, toto období je také současně legislativně upraveno Zákoníkem práce jako zkušební doba, ve které se rozhoduje o dalším působení nového zaměstnance v organizaci (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, část II, hlava 2 §35).

Autoři přinášejí různé příklady časového plánu a průběhu procesu orientace pracovníků. Avšak dle Bedrnové a Nového postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka vypadá následovně:



Obrázek 6: Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka



Zdroj: Bedrnová, Nový, 2004

### **3.2.3 Adaptační program**

Velké organizace formalizují proces adaptace zpracováním a implementací adaptačního programu, který je nástrojem, jak urychlit začlenění a zapracování nových zaměstnanců. To je důvodem, proč jsou ochotné zvyšovat investice a plánovat čas věnovaný orientaci pracovníků. Důraz je v poslední době kladen i na poznání organizační kultury, a proto program vysvětluje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance. Adaptační program může zahrnout rámcovou orientaci určenou všem novým zaměstnancům a specifickou orientaci podle skupin zaměstnanců.

Součástí adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Personální útvar využívá naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novým zaměstnancem nebo alespoň distribuuje formuláře, aby shromáždil od nových zaměstnanců informace, kde a s čím mají potíže. Nejefektivnější zpětnou vazbou na adaptaci je rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem, protože bezprostřední nadřízený má možnost řešit pracovní a sociální záležitosti na pracovišti. [4]

### **3.2.4 Subjekty řízení adaptačního procesu**

Orientace zaměstnance má probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích pracovníků. Personalisté předávají největší množství informací, které se dotýkají základních zájmů všech (například shromažďování podkladů, kontrola průběhu adaptace apod.) a jsou, kromě řídicích pracovníků, dalšími subjekty řízení adaptačního procesu.

Avšak rozhodujícími subjekty jsou vedoucí zaměstnanců, kteří mají být informováni nebo školeni o adaptaci a adaptačním programu organizace včetně zásad pro zpracování individuálních plánů adaptace. [4]

1.) Odpovědnost personalisty v řízení procesu orientace:

- vypracovává koncepci orientace, její obsah a časový plán pro jednotlivé kategorie pracovních míst
- vytváří soubory písemných materiálů sloužících k orientaci
- podílí se zejména na počáteční fázi orientace
- koordinuje orientaci a metodicky ji řídí
- proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky všech úrovní

2.) Odpovědnost vedoucího řízení procesu orientace:

- řídí a kontroluje v první řadě útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo
- obohacuje obsah této orientace
- pomáhá řešit běžné problémy orientace
- vyhodnocuje průběh orientace
- měl by se zúčastňovat všech přijímacích procedur, zejména pak vyjednávání o pracovní smlouvě
- uvádí nového pracovníka na pracoviště a pomáhá s jeho postupným zařazováním do pracovního kolektivu [6]

### **3.2.5 Objekty řízení adaptačního procesu**

Dle autorů Bedrnové a Nového lze rozdělit objekty řízení adaptačního procesu do následujících kategorií:

- 1.) Noví pracovníci - bezprostřední vedoucí pracovní skupiny, do které pracovník vstupuje, je rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu a je zodpovědný za jeho průběh. Jeho úloha vzrůstá v případě nástupu pracovníka, který vstupuje do svého prvního zaměstnání. Některé firmy zařazují pohovor s novým pracovníkem po velmi krátké době (asi po jednom měsíci) od jeho nástupu.
- 2.) Pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase - především ženy po mateřské dovolené, muži po absolvování vojenské služby a pracovníci, kteří se vracejí po delší nemoci. V případě readaptace je velmi důležitý citlivý přístup vedoucího, popřípadě také nalézání možností, jak by mohl podnik přispět k řešení osobních problémů těchto pracovníků (například umístěním dětí v mateřské školce, úpravou pracovní doby, apod.).
- 3.) Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení - jde například o možnosti jako přechod pracovníka z jednoho provozu do druhého, jiné zařazení v důsledku pokračování profesní kariéry, jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu a další. Každá z těchto možností představuje změnu určitých prvků pracovní situace.
- 4.) Pracovní skupiny - je zde velmi důležitá příprava prováděná vedoucím pracovníkem a snaha o maximální zapojení pracovníků již do procesu zavádění inovačních změn. Pracovníci totiž lépe přijímají ty změny, na jejichž přípravě se sami podíleli.

### 3.2.6 Vyhodnocení orientačního procesu

Celý proces adaptace by se měl postupně vyhodnocovat, aby společnost viděla, jak si nový zaměstnanec stojí, jak na něho reagují spolupracovníci, zdali bude schopen se přizpůsobit požadavkům kladených na jeho nové místo apod. Jedním z mnoha způsobů řešení, jak tento proces hodnotit je například pomocí analyzování prvních 6 měsíců zaměstnávání nového zaměstnance společnosti. V rámci tohoto způsobu by se postupně mělo hodnotit, jak si na tom pracovník stojí na konci prvního týdne, na konci prvního měsíce atd. až ke konci šestého měsíce.

- 1.) Konec prvního týdne - Na konci prvního týdne by měl nadřízený zkontrolovat, jestli byl nový zaměstnanec všem představen, získal potřebné informace o firemní strategii a pracovních postupech. Jestli se orientuje na pracovišti a dalších místech v areálu a jestli byl vstupně proškolen a seznámen se všemi pracovními úkoly.
- 2.) Konec prvního měsíce - Cílem hodnocení prvního měsíce ve společnosti je především zjistit, kde si je pracovník ještě stále nejistý, jestli potřebuje další doškolení. Vhodné je provést také zhodnocení jeho pokroku.
- 3.) Konec druhého měsíce - Na konci druhého měsíce by se měla provést revize pokroku dle plánu osobního rozvoje a daných kritérií, stanovit další kroky v osobním rozvoji, poskytnout koučink a opět prověřit klíčové prvky zaměstnání.
- 4.) Konec třetího měsíce - Konec třetího měsíce znamená ukončení zkušební doby. Hlavním nástrojem pro hodnocení je popis práce a profil zaměstnance, zkoumají se vztahy na pracovišti a zaměstnancovo začlenění se do týmu. Nezbytná je možnost zpětné vazby, vyslechnutí případných návrhů ze strany zaměstnance. Nemělo by také chybět pochválení a podpoření ze strany vedení, které působí na motivaci zaměstnance.
- 5.) Konec čtvrtého měsíce - Pokud jde vše podle stanoveného plánu, nedívá se na nového zaměstnance již jako na nováčka a hodnocení bývá spíše neformální. I přesto má revize smysl, protože poskytuje možnost pochválit a povzbudit. Lze navrhnout další doškolení a také je možnost objevit, že zaškolení nepřináší takový efekt, jaký by mělo.
- 6.) Konec pátého měsíce - Pokud vše funguje tak jak má, je potřeba zajistit podporu a další školení. Pokud situace není až tak uspokojivá, je zapotřebí zavést určitá opatření jako jsou písemná upozornění s cílem jasně ukázat nutnost zlepšení a

změnu chování. Komunikace musí být jasná a srozumitelná, nesmí docházet k nejednoznačné formulaci.

- 7.) Konec šestého měsíce - Pokud si zaměstnanec neuvědomí chyby a neprovede nápravná opatření, bude muset společnost přistoupit k formálnějším procedurám, které mohou vést až k propuštění zaměstnance. Naopak v situaci, kdy vše probíhá v naprostém pořádku je cílem odměnit a stabilizovat výkon pracovníka a poskytnou mu zpětnou vazbu. [3]

### **3.2.7 Výsledky dobře provedené orientace**

- vyšší a dřívější výkon díky rychlého zaučení
- silnější loajalita pracovníků díky přijetí správných hodnot a cílů
- vyšší motivovanost pracovníků
- nižší fluktuace
- vyšší spokojenost zaměstnance v podniku

Procesem orientace a jeho vyhodnocením to však ani pro nového zaměstnance, ani pro personalistu nebo přímého nadřízeného nekončí. Práce v organizaci je kontinuální proces učení, který zahrnuje celou řadu různých aktivit. Většina z nich již zde, ve třetí kapitole, byla zmíněna. Další pak úzce navazují na proces orientace. Po vyhodnocení adaptace následuje proces řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení, procesy vzdělávání a motivace a další.

## **4 ADAPTAČNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI ŠKODA POWER, A DOOSAN COMPANY**

Tato bakalářská práce se zabývá procesem začleňování a zapracování nových zaměstnanců v organizaci ŠKODA POWER, a Doosan company a to, jak z pohledu firmy, tak především tím, jak proces orientace a adaptace<sup>1</sup> vnímají sami jeho účastníci, tudíž noví příchozí zaměstnanci. Věnovat pozornost tomu, jak danou situaci vnímají zaměstnanci, přináší velké přínosy pro organizaci, možnost jejího dalšího rozvoje a zlepšování kvality daného procesu pro další nově příchozí zaměstnance.

---

<sup>1</sup> Pro účely bakalářské práce používám označení „proces orientace a adaptace“, protože tyto dva výrazy spolu úzce souvisejí a v obecné rovině (pokud nevztahují označení na konkrétní místo) nelze jednoznačně určit, který danou situaci nejlépe vystihuje.

Data, která byla potřeba pro analýzu problematiky ze strany personálního oddělení, popřípadě také vedení společnosti, byla získána prostřednictvím rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení. Před samotnou realizací rozhovoru byla zaměstnankyně personálního oddělení oslovena emailem, v němž se mohla dozvědět nejdůležitější informace o realizovaném výzkumu. Prostřednictvím tohoto informačního emailu byla pracovnice personálního oddělení požádána o spolupráci a také o potvrzení, popřípadě odmítnutí nabídnutého termínu schůzky. Pracovnice personálního oddělení žádost o schůzku přijala, zbývalo tedy se již jen domluvit na vhodném termínu schůzky. Spolupráce byla velmi rychlá a efektivní, otázky zodpovězeny kvalitně a profesionálně. Další spolupráce probíhala formou emailové korespondence, v případě potřeby doplnění některých dat a informací.

Jako druhá metoda sběru dat byla využita forma dotazníku, díky kterému se poté mohlo téma řešit a analyzovat také z pohledu zaměstnanců. O dotazníku pojednává podkapitola číslo 4.7.

#### **4.1 Získávání a výběr pracovníků**

Společnost ŠKODA POWER, a Doosan company věří, že lidé jsou důležitou součástí její prosperity a společné budoucnosti. Požadavky na obsazování konkrétních pracovních pozic napříč společnostmi vycházejí z popisu pracovních míst a zpracovává je přímý nadřízený se specialistou z personálního oddělení. Volné pracovní místo může vzniknout vytvořením nebo uvolněním pracovního místa, tj. odchodem či přeložením stávajícího pracovníka. Například v únoru 2012 bylo vytvořeno 23 nových pracovních pozic. Z toho 12 personálních změn bylo v rámci společnosti a uskutečnilo se 11 nových nástupů. Dva zaměstnanci ze společnosti odešli.

Každá pozice je ve společnosti obsazována výběrovým řízením, primárně je volné pracovní místo nabízeno zaměstnancům – vnitřním zdrojům pracovních sil společnosti, není-li možné danou pozici obsadit interním kandidátem, hledá se vhodný uchazeč z vnějších zdrojů, a to inzercí na vlastních internetových stránkách, nebo prostřednictvím spolupráce s profesionální agenturou.

Zde je vidět, že si společnost ŠKODA POWER uvědomuje, že získávání lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců organizace je efektivnější, protože se tím zvyšuje

produktivita práce, zaměstnanec firmu a její chod již zná, proces orientace již tedy z části proběhl a firma díky tomu již nemusí vynaložit další prostředky na pomoc zorientování se zaměstnance v nové společnosti.

Výběr pracovníků je obvykle rozdělen na tři kola. V prvním kole se uchazeč o zaměstnání setkává s personalistou, který nového potenciálního zaměstnance seznamuje s nabízenou pozicí a posuzuje, zdali je uchazeč pro tuto pozici vhodným kandidátem. Při posuzování se bere v potaz mnoho hledisek. Mezi nejdůležitější jsou zařazena motivace, flexibilita, obecné zhodnocení zkušeností dle životopisu, schopnost zapadnout do kolektivu.

Ve druhém kole se uchazeč schází se svým přímým nadřízeným, který mu detailněji představí nabízenou pozici a uchazeč, v případě, že je potřeba, projde různými testy, díky kterým se zjistí, jestli je uchazeč dostatečně kvalifikovaný na danou pozici. Pokud se stále ještě rozhoduje mezi více kandidáty nebo je pozice velmi náročná a důležitá, přechází se ke třetímu kolu, kdy je uchazeč představen řediteli úseku. Ten poté po domluvě spolu s přímým nadřízeným vybere vhodného pracovníka.

## **4.2 Uvádění nových pracovníků do organizace**

Jak jsem již popsala v teoretické části, uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v úkolech charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v úkolech, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.

Každý zaměstnanec v prvních dnech v novém zaměstnání obdrží desítky základních směrnic na svůj email, se kterými se musí seznámit. Po přečtení a označení políčka „seznámen“, vedení společnosti ví, že nový zaměstnanec je obeznámen s nejdůležitějšími informacemi a orientuje se v základních pravidlech společnosti. Další informace, které zaměstnanec potřebuje, si může kdykoliv najít v centrálním interním programu Easy Archivu, který ve společnosti ŠKODA POWER existuje.

Každý zaměstnanec v tomto interním programu najde jakákoliv pravidla a informace společnosti, včetně všech směrnic a rozhodnutí ředitelů. V hlavní složce „Platné řízené dokumenty - POW“ jsou uloženy složky jako například:

- Informační dokumenty - Vedení ŠPWR s kontaktními informacemi, Rizika BOZP, Informační brožurka pro nové zaměstnance, Materiálové specifikace, a další.
- Směrnice ředitele - používání osobních vozidel, pracovní cesty, a podobně.
- Obecné směrnice - např. Lidské zdroje
- Základní dokumenty - Organizační řád ŠPWR, Pracovní řád, Kolektivní smlouva a další.

Adaptační proces není ve firmě zatím definován ve formě směrnice, ani ve formě žádného jiného platného dokumentu. Firma poskytuje tzv. Adaptační program, což je jednodenní až dvoudenní projekt, do kterého jsou zařazeni všichni nově nastupující zaměstnanci. Jeho cílem je rychlejší orientace nového pracovníka ve firmě. Informace o Adaptačním programu jsou obsažené ve směrnici „Lidské zdroje/Human resources“, avšak prozatím ani pro tento program neexistuje samostatná směrnice.

Vedení společnosti ŠKODA POWER a její personální útvar si je však vědom důležitosti procesu orientace nově přichozích zaměstnanců, tudíž již vytvořil vhodné podmínky (především ve formě většího počtu zaměstnanců personálního útvaru) na vytvoření nejprve jednotné směrnice pro Adaptační program a později také pro následné definování celého procesu orientace ve firmě.

### **4.3 Adaptační program**

Jak již bylo řečeno, ve firmě ŠKODA POWER, a Doosan company proces adaptace zatím nemá jasně definovanou směrnici a ani není jako takový nijak specifikován.

Nově přichozím zaměstnancům je poskytován Adaptační program, který probíhá jednou měsíčně vždy v prvním týdnu po nástupu zaměstnance do společnosti společně se školením oblasti ISŘ (Integrovaný systém řízení). Ve skupině musí být vždy minimálně osm účastníků, v případě menšího počtu nových nástupů adaptace probíhá jednou za dva měsíce. Po skončení adaptačního programu provede přímý nadřízený ve spolupráci s úsekem Personalistika souhrnné zhodnocení adaptace nového zaměstnance. Hodnocení probíhá formou diskuze a odevzdáním formuláře (viz Příloha D). Kompletně vyplněný formulář se zakládá do složky zaměstnance k evidenci.



V případě, že se zaměstnanec nemohl v řádném termínu účastnit některé části adaptačního programu, domluví si ve spolupráci s úsekem Personalistika náhradní termín v nejbližším termínu konání dalšího adaptačního programu.

V rámci zjišťování údajů o ŠKODA POWER jsem měla možnost zúčastnit se tohoto Adaptačního programu pro nově přijaté zaměstnance. Je to velmi prospěšný projekt a jedna z nejpřínosnějších částí v procesu orientace v podniku, která může být novým zaměstnancům nabídnuta. Adaptační program se konal 19. ledna 2012 a byl kratší než obvykle, protože tohoto programu se účastnilo jen 16 nových zaměstnanců. Byl rozdělen na tři části, první se konala v experimentální laboratoři, druhá ve výrobní hale a třetí v zasedací místnosti přímo v hlavní budově ŠKODA PWR.

Prohlídka experimentální laboratoře trvala jednu hodinu a bylo nám na ní vysvětleno, k čemu vůbec laboratoř slouží, odkud se berou peníze na její financování, jak velká částka je potřebná pro nacházení nových technologií a podobně. U každé zastávky byl po výkladu poskytnut čas na případné otázky. Jedna taková otázka byla položena v souvislosti s časem, který je potřeba na vývoj nové nebo lepší technologie. Zjistili jsme, že je velmi těžké zobecňovat průběh různých inovací, ale například nový typ turbíny se zkouší minimálně pět let a „vychytávají“ se na něm všechny případné nedostatky, které se následně opravují. Tudíž můžeme říci, že experimentální laboratoř a s ní spojené inovace jsou velmi drahou a časově náročnou záležitostí, avšak velmi důležitou pro další rozvoj firmy.

Poté následovala prohlídka výrobní haly. Museli jsme se vybavit bezpečnostními pomůckami dle směrnice „RD03\_SŘ1998/5 Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků“. Většina z nově přijatých zaměstnanců na administrativní pozice si do té doby nedovedla představit, co přesně se ve ŠKODA POWER vyrábí a když ano, tak jak vůbec taková turbína vypadá. Podle mého názoru je však tato návštěva, například pro oblast Nákupu, velmi důležitá. Výklad byl pojat velmi profesionálně, všechny otázky zodpovězeny.

Po přestávce na oběd se pokračovalo představením společnosti v zasedací místnosti, kde se předpokládalo, že si už většina zaměstnanců zjistila základní informace předem (již na vstupním pohovoru jsou potencionální zaměstnanci tázáni na historii firmy, na její základní produkty a hlavní odběratele). Na programu byla tudíž jen krátká PowerPoint prezentace se základními údaji o firmě a poté se ihned přešlo na další část programu,

kteřou byly IT systémy ve společnosti. Zde se především podávaly informace o HelpDesku. Kde tuto stránku najít, jak se přihlásit k firemní síti, kde požádat o pomoc s různými problémy a podobně. Na HelpDesku mohou zaměstnanci najít odpovědi na často kladené otázky (FAQ) a další užitečné informace ohledně informačních technologií. Dále zde však také mohou napsat svůj vlastní dotaz, jak jsem již zmínila.

Adaptační program proběhl na velmi vysoké úrovni, byl veden velmi profesionálně a pro všechny zúčastněné byl velkým přínosem v procesu adaptace ve firmě ŠKODA POWER.

#### **4.4 Zkušební vs. adaptační doba**

V rámci adaptace zaměstnance rozlišuje ŠKODA POWER, a Doosan company zkušební a adaptační dobu:

- Zkušební doba je vymezena zákoníkem práce a ve společnosti ŠKODA POWER odpovídá její délka standardní tříměsíční lhůtě. Během zkušební doby mohou zaměstnanec a zaměstnavatel zrušit pracovní poměr bez uvedení důvodu, a to písemným oznámením, které druhé straně doručí alespoň tři dny před dnem, kdy má pracovní poměr skončit.

Od minulého roku navíc ve ŠKODA POWER každého nového zaměstnance čeká před koncem tří - měsíční zkušební doby zhodnocení uplynulého období. Cílem je zajistit základní orientaci po společnosti, vybavenost pracovními pomůckami (počítač, telefon,...), začlenění se do pracovního kolektivu a spokojenost s pracovní náplní a vytížeností. Proběhne schůzka, které se zúčastní vedoucí, zaměstnanec a personalista. Cílem těchto pohovorů je zjistit spokojenost jak zaměstnance, tak zaměstnavatele a v případě zjištění určitých nesrovnalostí učinit patřičné kroky k nápravě. K tomuto účelu se používá formulář Hodnocení zkušební doby (viz Příloha F)

- Adaptační doba trvá ve společnosti ŠKODA POWER jeden rok ode dne nástupu do společnosti. Je to rok, na který je uzavřena první pracovní smlouva (první pracovní smlouva se vždy uzavírá na dobu jednoho roku, pokud jsou obě dvě strany spokojeny, může se smlouva uzavřít již na dobu neurčitou, avšak v praxi převažuje možnost prodloužení pracovní smlouvy o další jeden rok, po uplynutí také tohoto roku se již podepisuje smlouva na dobu neurčitou). Toto

opatření je přijato s ohledem na dlouhodobé nároky na zaměstnance (vysoká míra samostatnosti, orientace ve firemních procesech apod.) a z toho vyplývající delší dobu potřebnou k hodnocení pracovního výkonu.

Žádný jiný časový plán ŠKODA POWER neuplatňuje, vždy nejvíce záleží na vedoucím a na konkrétní pozici. Například v úseku Nákup vedoucí uplatňuje, jako formu určité zkoušky, přidělení určitého menšího projektu, podle kterého vedoucí pozná, zda nově přijatý zaměstnanec již je schopen podávat kvalitní výkon a orientovat se ve firmě a ve skupině lidí, se kterými spolupracuje.

#### **4.5 Cíle adaptace**

Co se týče cílů adaptace ve společnosti ŠKODA POWER, můžeme zmínit následující cíle:

- zařazení nového zaměstnance do pracovního procesu
- zapojení nového zaměstnance do pracovního týmu a kolektivu
- ztotožnění zaměstnance s firemní kulturou a vizí
- seznámení zaměstnance s firemními cíli
- dosažení optimálního pracovního výkonu v co nejkratší době
- zpětná vazba a hodnocení adaptačního programu

#### **4.6 Vyhodnocení adaptačního procesu**

Společnost ŠKODA POWER provádí jednou ročně, vždy na konci roku, hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců. Toto hodnocení se tedy v prvním roce zaměstnance ve společnosti týká také jeho zorientování a plnění stanovených úkolů a cílů a jeho pracovního chování. Podrobný formulář je přiložen v příloze E.

Hodnocení zaměstnance se skládá z elektronicky vyplňované písemné části a strukturovaného hodnotícího pohovoru a provádí ho vždy jeho přímo nadřízený. Díky tomuto zhodnocení situace, ve které se zaměstnanec nachází, přímý nadřízený může zaměstnanci na další rok doporučit možná školení v různých oborech.

Přínosy hodnocení zaměstnanců:

- poskytování zpětné vazby zaměstnancům o požadované a skutečné kvalitě jejich práce a úrovni pracovního výkonu
- poskytování podkladů pro vzdělávání, rozmísťování zaměstnanců, plánování kariéry
- východisko pro úpravu mzdy nebo jiná personální opatření
- stanovení osobních úkolů a cílů pro další období
- identifikování faktorů, které brání zaměstnancům v práci
- přínos pro motivaci zaměstnanců.

Konečným cílem hodnocení je zvyšování výkonnosti a zlepšení fungování společnosti jako celku.

Hodnocení je prováděno u všech zaměstnanců společnosti, kromě:

- top managementu společnosti (generální ředitel společnosti a jemu přímo podřízení zaměstnanci) a vedoucí zaměstnanci na pozici GR -2, kteří jsou hodnoceni jiným systémem hodnocení organizovaným mateřskou společností
- zaměstnanců ve zkušební době, kteří jsou hodnoceni jinou formou
- zaměstnanců, kterým běží výpovědní lhůta.

#### **4.7 Dotazníkové šetření na proces orientace a adaptace**

Pro účely této bakalářské práce byl vytvořen dotazník (viz Příloha B), který byl za pomoci personálního oddělení rozeslán po firmě všem novým zaměstnancům, kteří nastoupili v uplynulých čtyřech měsících, tudíž jsou buď ve stadiu zkušební doby, popřípadě jí právě prošli.

Dotazník v úvodu obsahuje základní otázky vedoucí k následnému zařazení uživatele, jako je pohlaví, věk, či dosažené vzdělání. Další otázky směřují ke správnému vyhodnocení daného tématu, tudíž ke zjištění, jak vnímají adaptační proces ve firmě ŠKODA POWER také sami jeho účastníci, čili noví příchozí zaměstnanci. Jak již bylo řečeno, cílem této kapitoly je vyhodnotit proces, jak ze strany personálního oddělení a vůbec vedení společnosti, tak také z druhé strany a to právě ze strany zaměstnanců, kteří jsou v procesu orientace nejdůležitějšími objekty řízení adaptačního procesu.

Zodpovězeno bylo 36 dotazníků ze 45 zaslaných, což je středně velký vzorek, avšak pro účely tohoto dotazníku a jeho cílů, je dostačující.

Co se týče pohlaví respondentů, z 61% se jednalo o ženy, pouze 39% bylo mužů. Dále na dotazník odpovědělo nejvíce zaměstnanců ve věku od 22 do 34 let, a to přesně 55,6% zaměstnanců. Jen 11,11 % nově přijatých bylo starších 50 let. Žádný z respondentů nedosáhl jen základního vzdělání, 61,11 % respondentů vystudovalo vysokou školu, 38,89% dosáhlo středoškolského vzdělání.

Zde je vidět, že firma ŠKODA POWER, a Doosan company hledá v poslední době především mladý a vzdělaný kolektiv lidí, který doplní po administrativní stránce již zavedený, velmi zkušený kolektiv lidí ve výrobě.

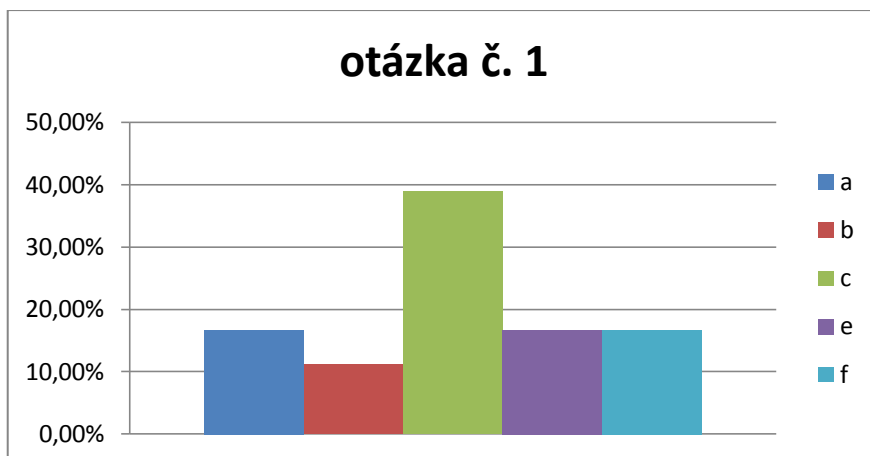
Respondenti pracují na velmi různých pozicích, lze říci, že jde o průřez celou firmou. Nejvíce nově přijatých pracovníků však bylo na pozice v úsecích Nákup, Turbíny a Systémy řízení. Je tedy vidět jasný trend vzrůstajícího počtu pracovních sil, spolu s pozitivním trendem na poli zakázek a tím tedy i vzrůstající potřebou po lidských zdrojích v mnoha úsecích.

#### *Otázka číslo 1*

Co byl hlavní důvod k podání přihlášky k přijímacímu řízení do této firmy?

- a.) součást uznávané nadnárodní skupiny
- b.) zajímavé finanční ohodnocení
- c.) možnost profesního růstu
- d.) příjemné pracovní prostředí
- e.) dobré zkušenosti známých
- f.) jiné: .....

Obrázek 7: Dotazník - Otázka č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Jak je z grafu vidět, nejvíce zaměstnanců se zajímalo o pracovní místo ve ŠKODA POWER a následně do této firmy poslalo svůj životopis z důvodu možnosti profesního růstu. Konkrétně to bylo 38,89% tázaných, nově nastupujících pracovníků. ŠKODA POWER je velká, nadnárodní firma, která zaměstnává mnoho zaměstnanců na různých pozicích napříč různými odděleními, díky tomu vzdělaná, kreativní a motivovaná pracovní síla zde vidí jasnou příležitost pro svůj profesní růst. Jako odpověď f.) byla zvolena například také návaznost na minulou praxi zaměstnance, možnost práce na poloviční úvazek, či přístup ke studentům a absolventům vysokých škol.

#### *Otázka číslo 2*

Kontaktoval Vás někdo v době, kdy už jste byl přijat/a, ale ještě jste do práce nenastoupil/a?

- a.) ANO
- b.) NE

Z dotazníku vyplynulo, že 61,11% dotázaných, tedy 22 pracovníků, bylo kontaktováno ještě před tím, než do firmy ŠKODA POWER, a Doosan company nastoupili.

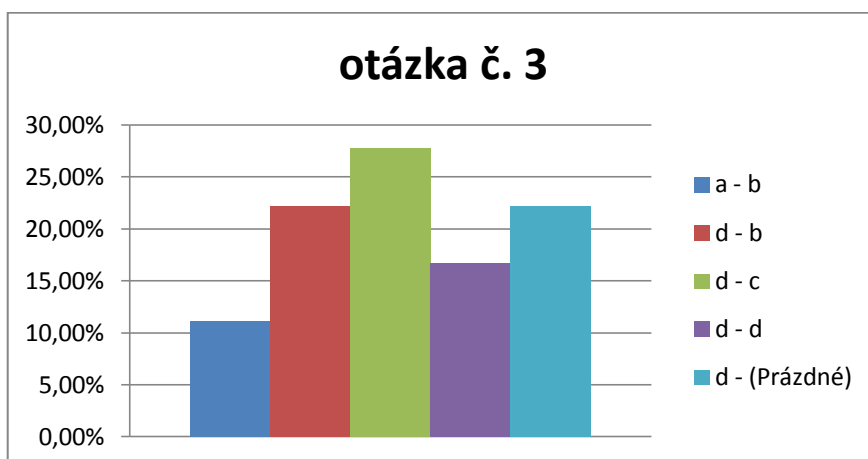
Myslím si, že zde by mělo být číslo podstatně větší, protože o lidské zdroje by mělo být pečováno již v úplných počátcích pracovního vztahu, aby si budoucí zaměstnanec vytvořil dobrý pohled na společnost již před faktickým nastoupením na pracovní místo.

### Otázka číslo 3

Jak probíhalo přijímací řízení na Vaši pozici? Probíhalo s personalistou nebo s přímým nadřízeným? Pokud probíhalo ve více kolech, přiřaďte prosím číslo kola vedle zaměstnance, se kterým zmíněné kolo probíhalo.

- a.) s personalistou
- b.) s přímým nadřízeným
- c.) s ředitelem úseku
- d.) jak s personalistou, tak s přímým nadřízeným

Obrázek 8: Dotazník - Otázka č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

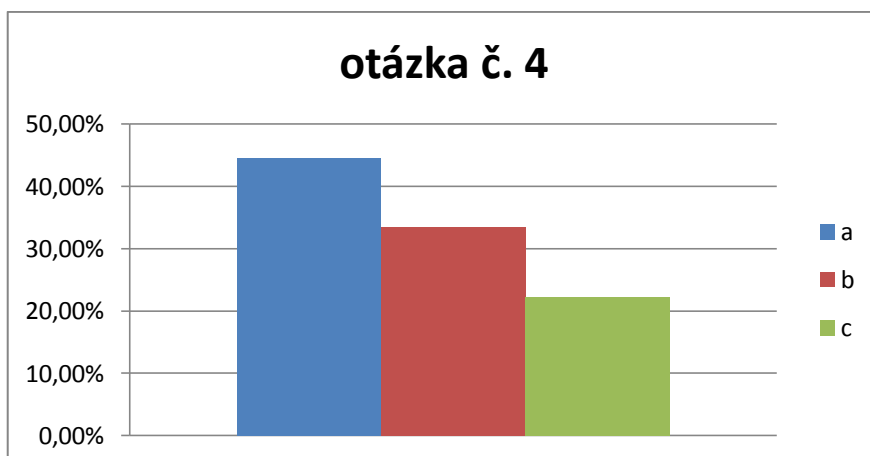
Graf byl sestaven tak, aby vyhodnotil také návaznost kol. Tedy popsal, s kým nejvíce noví zaměstnanci přicházejí do styku v rámci přijímacího řízení a v jakém pořadí. Jak lze z grafu vyčíst, nejvíce zaměstnanců má v prvním kole pohovor, jak s personalistou, tak s přímým nadřízeným a ve druhém kole s ředitelem úseku. Na druhém místě nejrozšířenějších variant s 22,22% se umístily varianty, kdy se pracovník účastní pohovoru nejdříve, jak s personalistou, tak s přímým nadřízeným a ve druhém kole již jen s přímým nadřízeným a za druhé, varianta, kdy proběhlo jen jedno kolo a to bylo vždy, jak s personalistou, tak s přímým nadřízeným.

#### Otázka číslo 4

Jak Vám byl bezprostředně po nástupu vysvětlen chod oddělení/pracoviště, kde pracujete? (seznámení s kolegy na pracovišti, ukázání hlavních úkonů a úkolů, které souvisejí s Vaším popisem práce, apod.)

- a.) velmi dobře
- b.) dobře
- c.) neutrálně
- d.) úkoly nebyly vysvětleny správným způsobem
- e.) chod oddělení/pracoviště nebyl vysvětlen vůbec

Obrázek 9: Dotazník - Otázka č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Chod oddělení byl vysvětlen všem nově příchozím zaměstnancům, ve 44,44% byl vysvětlen velmi dobře, 22,22% tázaných si myslí, že byl vysvětlen neutrálně. Všechny úkoly však byly vysvětleny správným způsobem.

Bylo Vám to vysvětleno vedoucím nebo pracovníkem personálního oddělení?

- a.) vedoucí oddělení
- b.) pracovník personálního oddělení
- c.) kolegy

Polovině účastníků dotazníku byl vysvětlen chod oddělení vedoucím oddělení, 12 nově přijatých zaměstnanců se dozvědělo informace o chodu oddělení od kolegy a šest zaměstnanců od pracovníka personálního oddělení.



### *Otázka číslo 5*

Prošel/la jste Adaptačním programem?

- a.) ANO
- b.) NE

Třicet dotázaných již prošlo Adaptačním programem, šest nových zaměstnanců však nikoliv, z toho tři pracovníci jsou ve firmě již měsíc a pořád ještě na svůj Adaptační program čekají. Toto je velký problém, protože u tří zaměstnanců neproběhl adaptační proces, tak jak má. Museli si zjistit mnoho informací sami a jejich spokojenost ve firmě a motivace do práce velmi klesá již v počátcích pracovního vztahu. Možným řešením se budu zabývat v poslední kapitole.

### *Otázka číslo 6*

Jak adaptační program probíhal? Co bylo jeho součástí?

Na tuto otevřenou otázku, ti co adaptačním programem prošli, většinou odpověděli velmi podobně. Adaptační program se skládal z prohlídky výrobní haly, prohlídky experimentální laboratoře, IT školení, BOZP školení a představení společnosti a personálního útvaru.

### *Otázka číslo 7*

Co si myslíte, že bylo z adaptačního programu nejužitečnější? (ohodnoťte na škále od 1 do 5)

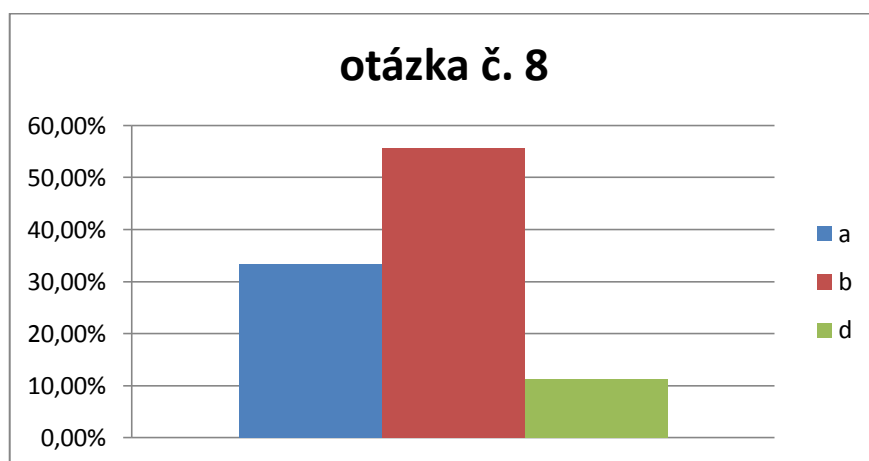
Jako největší přínos brala většina dotázaných možnost prohlídky výrobní haly a dále přednášku personálního oddělení. Jako druhá nejvíce přínosná aktivita bylo vybráno školení BOZP a IT ve společnosti.

### Otázka číslo 8

Jak byste ohodnotil/a vztahy na pracovišti?

- a.) velmi pozitivně
- b.) pozitivně
- c.) neutrálně
- d.) spíše negativně
- e.) negativně

Obrázek 10: Dotazník - Otázka č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Vztahy na pracovišti ohodnotilo 55,56% respondentů jako pozitivní, 33,33% jako velmi pozitivní a jen 4 lidé by ohodnotili vztahy jako spíše negativní.

Myslíte si, že vedoucí dělá něco pro jejich zlepšení?

- a.) ANO
- b.) NE

Ve většině případů, přibližně 78%, se právě vedoucí oddělení snaží vztahy na pracovišti zlepšit. V jednom případě pracovník nevidí důvod pro zlepšování, protože vztahy na jeho pracovišti jsou velmi pozitivní, tudíž nemůže ani jmenovat nikoho, kdo by je zlepšit popřípadě mohl.

### *Otázka číslo 9*

Byl Vám bezprostředně po Vašem nástupu přidělen někdo ze zkušených zaměstnanců ve firmě, aby Vám pomohl s adaptací a usnadnil tím Vaše první kroky?

- a.) ANO
- b.) NE

Jestliže ano, byla Vám jeho pomoc přínosná?

- a.) ANO
- b.) NE

Bezprostředně po nástupu byl přidělen zkušený zaměstnanec 83,3% novým zaměstnancům. V 77,78% byla jeho pomoc přínosná, jen dva noví zaměstnanci odpověděli na tuto otázku záporně.

### *Otázka číslo 10*

Pomohly Vám písemné dokumenty (orientační balíček) poslané personálním oddělením v procesu orientace ve firmě a na Vašem pracovišti?

- a.) ANO
- b.) NE
- c.) Neobdržel/a jsem orientační balíček

Orientační balíček by měli obdržet všichni noví zaměstnanci, avšak z tohoto dotazníku vyplývá, že orientační balíček pomohl 77,78% nově přijatým pracovníkům, 11,11%, tedy 4 pracovníci si nemyslí, že by jim písemné dokumenty pomohly a dalších 11,11% nových pracovníků ani orientační balíček neobdrželo, nebo si to neuvědomují.

Co chybělo? Co byste označil/la za nedostatečné?

Novým pracovníkům v orientačním balíčku chyběly informace ohledně souvislosti ŠKODA POWER s ostatními závody ŠKODA, dále informace pro zaměstnance, kteří pracují ve firmě na zkrácený pracovní úvazek, popřípadě informace ohledně informačních technologií ve společnosti. Všechny tyto informace se však dají najít v Easy Archivu, což by měl zaměstnancům sdělit personalista první den při Adaptačním programu, popřípadě poté přímý nadřízený.

### Otázka číslo 11

Stačila Vám zkušební doba (3 měsíce) na začlenění se do kolektivu a pochopení Vašich hlavních úkolů?

- a.) ANO
- b.) NE
- c.) Jsem stále ve zkušební době

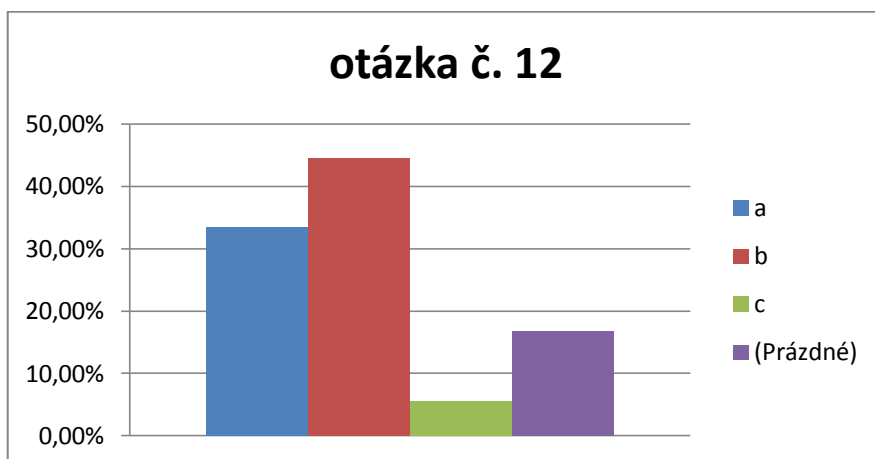
Zkušební doba stačila na začlenění do kolektivu 72% pracovníků, 11% si myslí, že na pochopení hlavních úkolů a začlenění se do kolektivu potřebují času více. Ve zkušební době se stále ještě nachází 17% dotázaných, tudíž prozatím nemohou posoudit, jestli pro ně 3 měsíce zkušební doby budou dostačující, či nikoliv.

### Otázka číslo 12

Jak hodnotíte přínos Adaptačního programu pro vaši práci ve firmě ŠKODA PWR?

- a.) velmi pozitivně
- b.) pozitivně
- c.) neutrálně
- d.) spíše negativně
- e.) negativně

Obrázek 11: Dotazník - Otázka č. 12



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Většina respondentů hodnotí Adaptační program velmi kladně, program jim byl velkým přínosem pro jejich budoucí práci ve firmě. Šest dotázaných nechalo políčko prázdné, protože se Adaptačního programu zatím ještě neúčastnili.

Odůvodnění - v čem Vám tedy adaptační proces byl, popř. nebyl přínosem:

Z odpovědí je jasné, že pro většinu zaměstnanců byl přínosem v podobě rychlejší adaptace na pracovišti a ve firmě jako takové. Neutrálně byl hodnocen především z toho důvodu, že byl poskytnut až měsíc po nástupu zaměstnance do firmy, tudíž si pracovník již většinu informací musel zjistit sám.

### *Otázka číslo 13*

Doporučil/la byste něco společnosti ŠKODA POWER na zlepšení adaptační procesu?  
Jestliže ano, co by to bylo?

V této otázce většina respondentů neodpovídala na proces adaptace jako takový, ale spíše na Adaptační program, který je ve firmě více definován a je také součástí směrnice. Zaměstnanci si tedy uvědomují přítomnost Adaptačního programu, avšak na celý proces orientace je poněkud zapomínáno a mnoho zaměstnanců si ani neuvědomuje, že ve firmě něco takového existuje. Pracovníci, kteří do programu byli zařazeni dříve, nebo vůbec, upozorňovali na začlenění zaměstnanců, kteří nenastoupili k prvnímu dni v měsíci, do adaptačního programu.

### *Otázka číslo 14*

Uvažujete o změně zaměstnavatele?

- a.) ANO
- b.) NE

A z jakého důvodu?

- a.) lepší platové podmínky
- b.) možnost profesního růstu
- c.) jiné

O změně zaměstnavatele uvažuje přibližně 17% lidí, což je šest lidí z 36 dotázaných. U druhé doplňující otázky všech šest dotázaných zaškrtnulo možnost „c.) jiné“, tudíž víme, že nechtějí změnit zaměstnavatele kvůli platu, ani kvůli profesnímu růstu, avšak přesný důvod určit nemůžeme.

## **5 ZHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ JEHO EFEKTIVITY**

### **5.1. Zhodnocení procesu orientace a adaptace ve firmě ŠKODA POWER, a Doosan company**

V rámci této kapitoly bych ráda zhodnotila proces orientace v podniku porovnáním dvou hlavních částí minulé kapitoly. Tedy části s dotazníkem, jehož vyhodnocení pojednává především o daném tématu z pohledu zaměstnanců, a druhé části s rozhovorem, která se zabývá daným tématem z pohledu personálního oddělení. V tomto porovnání budou užitečné také vědomosti nabyté studiem literatury.

V případě takto velké firmy, jako ŠKODA POWER, a Doosan company bezesporu je, je velmi těžké jednoznačně určit, zdali proces orientace a adaptace pracovníků probíhá efektivně pro všechny nově přijaté zaměstnance, či nikoliv.

Velmi důležitým faktorem efektivnosti adaptačního procesu jsou **přímý nadřízení** nově přijatého pracovníka, které však nikdo ve firmě nekontroluje, zdali opravdu novému zaměstnanci poskytují potřebnou pomoc. Je samozřejmé, že celý proces orientace nezávisí jen na vedoucích pracovních, avšak především také na samotném jedinci, na jeho schopnosti adaptace, jak v kolektivu lidí (v pracovním týmu), tak ve firmě samotné, v porozumění základním úkolům a pochopení záměrů společnosti. Avšak vedoucí, popřípadě personalista, proces orientace a adaptace významnou měrou podporují a samotnému zaměstnanci tento proces usnadňují.

Jak vyplynulo také z výsledků vyhodnocení dotazníků, ne každý nový pracovník prošel, jak **Adaptačním programem**, tak celým procesem orientace, stejným způsobem. Někdo se účastnil Adaptačního programu již v prvních dnech v zaměstnání, někdo na tuto účast čekal až 4 týdny, což si myslím, že je velký nedostatek v procesu orientace a adaptace pracovníka. Z hlediska obsahu Adaptačního programu zde vidím nedostatek v tom, že Adaptační program je naprosto stejný pro nástupy z různých oborů, což není

moc efektivní. Zaměstnanci, kteří pracují ve Výrobě, si potřebují projít tuto část společnosti detailněji a potřebují také o ní bližší informace, než pracovníci z administrativních pozic. A naopak informace o IT systémech ve společnosti budou důležitější pro vyšší manažerské pozice, než pro dělníka pracujícího ve Výrobě.

Dále dle odpovědí z dotazníků vyplynulo, že ne každý nový pracovník obdržel tzv. **Orientační balíček**, tedy soubor nejdůležitějších dokumentů, který je však v rámci procesu orientace jeho velmi důležitou součástí. Popřípadě dotázaný uvedl, že si není vědom toho, že něco takového dostal. Již však při předání orientačního balíčku, ať pracovníkem personálního oddělení či vedoucím oddělení, by se mělo zaměstnanci sdělit, jak informativní a důležité tyto dokumenty pro něho jsou, a že je zapotřebí si tyto dokumenty přečíst.

Ve ŠKODA POWER, a Doosan company každý rok vedoucí oddělení hodnotí své zaměstnance a díky tomuto **hodnocení** navrhuje plán školení na další rok. Také probíhá hodnocení zkušební lhůty nového zaměstnance a to, jak s personalistou, tak s vedoucím oddělení. Ani jedno z těchto hodnocení se ovšem nebere jako část hodnocení adaptačního programu, přitom obě dvě s tímto hodnocením úzce souvisejí.

Za nejzávažnější nedostatek adaptačního procesu ve ŠKODA POWER považují **neexistenci jednotné procedury** (směrnice), která by celý proces upravovala z hlediska rozdělení kompetencí, dále z hlediska obsahové stránky, z časového hlediska a v neposlední řadě z hlediska vyhodnocování. Směrnice by definovala požadavky na vedení dokumentace a záznamu o celém procesu. Také by měl být upraven i proces readaptace při převedení zaměstnance na jiné pracovní místo v rámci společnosti, který ve ŠKODA POWER také není specifikován.

Z mého pozorování však vyplývá, že i bez formální procedury **proces funguje systematicky** a je plynule provázán s ostatními vzdělávacími aktivitami. Odpovědnost, která je delegována na vedoucí oddělení a tedy přímé nadřízené, je ale vedena jejich intuicí a zkušenostmi, kterými řídí vlastní proces na svém oddělení. Může se tak stát, že jednotlivá oddělení předají svým novým zaměstnancům pouze to, co je stěžejní jen z hlediska jejich funkce a tím pádem každý nový pracovník projde jinak kvalitním a efektivním adaptačním procesem. Proces orientace tedy není napříč odděleními vůbec sjednocen. Procedura by vymežila komplexní pohled na problematiku adaptačního procesu, z kterého by všichni aktéři při realizaci mohli vycházet.

V další kapitole jsou navržena jasná doporučení vztahující se k bodům ve výše uvedeném zhodnocení adaptačního procesu ve firmě. Projekt je vypracován ve formě návrhů zásad pro směrnici. Směrnice jsou totiž součástí politiky společnosti ŠKODA POWER, která se o ně velmi opírá také při definování jiných problematik.

## **5.1 Doporučení pro jednotnou směrnici**

Existence jednotné směrnice pro adaptační proces ve společnosti, jako je ŠKODA POWER, je nezbytná. Společnost je mezinárodní, řídí se jak globálními, tak lokálními předpisy, směrnici a postupy. Bez systematického začleňování by tedy nový zaměstnanec pravděpodobně měl problémy zorientovat se v novém zaměstnání.

Vzhledem k tomu, že ve ŠKODA POWER, a Doosan company žádná jednotná směrnice, ani žádný specifický dokument, který by jasně o celém procesu orientace pojednával, neexistuje, v závěrečné části této bakalářské práce bych ráda pro firmu ŠKODA POWER navrhla doporučení pro tuto konkrétní směrnici.

Myslím si, že pro utvoření jasně dané směrnice musí autor znát velmi dobře konkrétní společnost, její zvyky a především by měl mít přístup k interním informacím, aby daná směrnice měla vysokou přidanou hodnotu, obsahovala vše důležité, o problému pojednávala jasně a věcně a byla kvalitním dílem také z dlouhodobého hlediska (nemusela být po krátkém čase obměňována). Výstupem této bakalářské práce jsou tedy zásady a doporučení pro konkrétní směrnici procesu orientace a adaptace, které uvedu níže.

- Hlavní cíle směrnice procesu orientace pracovníka v podniku
- I. Utvoření příznivého počátečního dojmu: Odpovědnost spadá na zaměstnance personálního oddělení.
  - II. Zvýšení šance, že člověk bude přijat skupinou (interpersonální akceptace): Zajistit, aby se jedinec seznámil se skupinou a dalšími lidmi, s nimiž bude spolupracovat. Odpovědnost na vedoucím oddělení.
  - III. Snížení problémů přizpůsobení: Zajistit, aby se při dobře provedené orientaci většina lidí ihned dokázala zaměřit na své pracovní úkoly. Odpovědnost na vedoucím oddělení.



- Subjekty procesu orientace v podniku a jejich odpovědnosti
- I. Vedoucí oddělení - řídí a kontroluje útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo, vyhodnocuje průběh orientace, seznamuje nového zaměstnance s kolektivem lidí, přispívá k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti. V případě, že se nový zaměstnanec nemůže účastnit Adaptačního programu (mimořádný nástup), vedoucí provází nového zaměstnance konkrétními odděleními, ukazuje mu chod firmy a předává nejdůležitější informace o firmě, personálním oddělení, IT a bezpečnosti práce.
  - II. Zaměstnanci personálního oddělení - vypracovávají koncepci orientace, navrhnou vhodný časový plán orientace a adaptace a kontrolují ho, zajišťují proces adaptace po administrativní a organizační stránce, organizují a provází Adaptačním programem, shromažďují a uchovávají důležité dokumenty související s procesem orientace, popřípadě hodnocením pracovníka, vytváří dokumenty zahrnuté v orientačním balíčku, podílí se zejména na celopodnikové orientaci, proškolují v souvislosti s procesem orientace vedoucí pracovníky všech úrovní.
  - III. Mentor - viz dále kapitola „Možnost zapojení mentora do procesu adaptace“
- Zaměstnanci, kteří budou do procesu orientace a adaptace zařazeni
- I. Nově přijatí zaměstnanci - zaměstnanci přijatí z vnějších zdrojů. Rozhodujícím subjektem je bezprostřední vedoucí nového pracovníka, který nového zaměstnance uvádí na pracoviště a je zodpovědný za pozitivní průběh adaptace zaměstnance.
  - II. Pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase - především ženy po mateřské dovolené, muži po absolvování vojenské služby a pracovníci, kteří se vrací po delší nemoci. Důležitý citlivý přístup vedoucího a nalézání možností k řešení osobních problémů těchto pracovníků (například umístěním dětí v mateřské školce, úpravou pracovní doby, apod.).
  - III. Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení - přechod pracovníka z jednoho provozu do druhého, jiné zařazení v důsledku pokračování profesní kariéry, jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu.

- Časový plán adaptačního procesu
  - I. Předání vybraných písemných materiálů bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka.
  - II. U podepsání pracovní smlouvy se dostane novému zaměstnanci dalších ústních i písemných informací, a to jak od personalisty, tak od budoucího nadřízeného.
  - III. V mezidobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka, jeho budoucí nadřízený s ním udržuje kontakt, popřípadě mu pomáhá s řešením osobních problémů (ubytování apod.)
  - IV. Den nástupu do zaměstnání je věnován intenzivní orientaci pracovníka, k tomuto účelu se využívá Adaptačního programu (definován ve směrnici „Lidské zdroje“).
  - V. Během prvního týdne zaměstnání má pracovník několik pohovorů s nadřízeným a spolupracovníky, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků a spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých budoucích hlavních úkolů.
  - VI. V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné, hlavní povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a účastní se ho také zaměstnanec personálního oddělení.
  - VII. Během třetího až čtvrtého týdne se alespoň jednou týdně formálně setkává se svým nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a k řešení jejích problémů.
  - VIII. Od druhého do pátého měsíce jsou již novému zaměstnanci ukládány všechny úkoly pracovního místa.
  - IX. Třetí měsíc končí zkušební doba zaměstnance, zaměstnanec se seje se svým přímým nadřízeným a s pracovníkem personálního oddělení a prodiskutují společně možnost další spolupráce a vyhodnotí dosavadní průběh orientace.
  - X. Během šestého měsíce zaměstnání se proces orientace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho sociálního a personálního rozvoje.
  - XI. Ve zdůvodněných případech (pozice ve vyšším managementu, náročné pozice na pochopení všech úkolů spojených s pracovním místem), proces orientace trvá až jeden rok.

- Položky zahrnuté v souboru písemných materiálů (orientační balíček)
  - I. Současné organizační schéma organizace
  - II. Klíčové termíny specifické pro příslušné zaměstnání (pracovní místo)
  - III. Příručka informující o politice organizace, její historii a budoucích cílech
  - IV. Kopie kolektivní smlouvy
  - V. Režimy práce (pracovní doba, dovolená, odchod do důchodu, aj.)
  - VI. Mzdové podmínky (tarifní stupně, mzdové tarify, příplatky, výplatní termíny, aj.)
  - VII. Materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa
  - VIII. Seznam zaměstnaneckých výhod organizace
  - IX. Přehled možností vzdělávání v organizaci
  - X. Zdroje informací - Easy archiv - popis programu a seznam dostupných informací a směrnic
  - XI. Detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, bezpečnost práce
  - XII. Telefonní čísla a adresy důležitých, klíčových pracovníků organizace
  - XIII. Informace o pojištění pracovníků

- Orientační balíček

Soubor písemných dokumentů předává pracovník personálního oddělení vždy bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka, aby pracovník měl čas si do prvního pracovního dne informace přečíst a již se první den v organizaci lépe orientoval. Pracovník personálního oddělení musí zaměstnanci zdůraznit, jak je tento informační balíček důležitý pro jeho další orientaci a růst ve firmě.

- Věnování větší pozornosti vedoucím oddělení

Větší zapojení specialistů z personálního oddělení, kteří by měli mít více zmapovaný průběh adaptace na jednotlivých odděleních, měli by věnovat pozornost vedoucím a dbát na to, aby vedoucí pracovníci vykonávali své povinnosti správně, efektivně a včas. Kontrola by probíhala dvakrát za zkušební dobu, poprvé na konci prvního měsíce a poté na konci zkušební doby, tedy na konci třetího měsíce. Probíhala by formou dotazníků,

jak pro zaměstnance, tak pro vedoucího a dále formou jednotlivých rozhovorů se zaměstnancem personálního oddělení.

- Jednotné nástupy

První pracovní den bude pro všechny nové zaměstnance stanoven na jeden konkrétní den, nejlépe první den každého (popřípadě každého druhého) měsíce (kromě mimořádných náběrů zaměstnanců). Předjde se tím odlišné čekací době na Adaptační program, a tím nespokojenosti nových zaměstnanců. Pokud se někdo ze závažných důvodů nemůže účastnit Adaptačního programu, prohlídku firmy a zorientování pracovníka má na starost již i první den přímý nadřízený (popřípadě mentor).

- Stáže napříč společností

Podpůrným bodem pro lepší a rychlejší zapracování zaměstnance by mohlo být opětovné absolvování rotace na vlastním oddělení, popřípadě i na oddělení, s nímž zaměstnanec více spolupracuje nebo v budoucnosti spolupracovat bude. Tato technika nabídne ještě hlubší seznámení s činností různých oddělení, lepší orientaci po firmě a hlubší porozumění problematice každého pracoviště a jeho úkolů.

- Mentoring

Metoda používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru nových zaměstnanců, kteří jim jsou přiděleni. Mentoring jako nástroj může významně přispět k úspěšnosti adaptace nového zaměstnance, k rozvoji jeho motivace a loajality s firmou. Mentor je externí expert, zkušený manažer nebo odborník, který pomáhá s procesem orientace, jak novému zaměstnanci, tak vedoucímu oddělení.

Spolupráce mentora a zaměstnance může trvat i celý rok a podporovat rozvoj obou jmenovaných. Mentor může být současně školitelem, koučem a konzultantem obou stran subjektů v procesu orientace. Po třech měsících, či po roce koučování (záleží na pozici ve firmě a potřebě pomoci od kouče) může být mentorování ukončeno a finančně odměněno.

Užívá se v případech, kdy bezprostřední vedoucí nemůže vykonávat funkci kouče sám, popřípadě na pozicích ve vyšším managementu. V průběhu procesu orientace přímý nadřízený spolupracuje s mentorem.

- Formuláře pro plán orientace

Návrh formuláře pro plán orientace v příloze C.

- Ekonomická analýza nábory pracovníků

Toto doporučení se již netýká přímo směrnice jako takové, avšak z pohledu zmapování procesu pro vedení firmy, je velice důležitou součástí. Firma v současné době vůbec neřeší otázku nábory zaměstnanců z ekonomického hlediska. Nezaznamenávají se do jednotného formuláře náklady spojené s náborem zaměstnance na konkrétní místo, náklady na vyhledání potenciálních uchazečů o zaměstnání, ani žádné jiné náklady spojené s přijímáním pracovníků do organizace. Je tedy velmi těžké zmapovat náklady na proces orientace a výnosy z dobře a rychle zorientovaného zaměstnance a určit celkový ekonomický přínos procesu orientace a adaptace. Prvotně by však firma měla začít mapovat náklady spojené s přijímáním pracovníků a poté může vyhodnotit i celý proces nábory, včetně celého procesu orientace a adaptace.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo zmapovat proces orientace a adaptace nových pracovníků v podniku, dále na konkrétní firmě zanalyzovat a vyhodnotit, jak tato společnost využívá nástroje orientace a adaptace zaměstnanců a ve finální části dodat vlastní návrhy a doporučení, díky kterým by šel proces eventuelně zefektivnit.

V bakalářské práci byly využity jak teoretické zkušenosti, získané studiem odborné literatury a studiem na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni, tak i zkušenosti získané praxí ve firmě ŠKODA POWER, a Doosan company, ve které analýza konkrétní problematiky probíhala.

V rámci studia odborné literatury byly načerpány potřebné informace, jak pro popsání teoretické části práce, tak pro část praktickou, ve které se ještě zužitkovali informace získané rozhovorem se zaměstnancem personálního oddělení a dotazníkem rozeslaným po firmě.

Z průzkumu formou rozhovoru bylo zjištěno, že společnost ŠKODA POWER hojně využívá formy směrnic k řízení konkrétních problematik, avšak v procesu orientace a adaptace se firma žádnou konkrétní směrnicí neřídí. Proces probíhá systematicky a je plynule provázán s ostatními aktivitami i bez formální procedury. V takto velké, mezinárodní firmě je však proces orientace a adaptace velmi důležitý, čehož si je personální oddělení vědomo a již pracuje na vytvoření jednotné směrnice, která bude proces popisovat.

Z vyhodnoceného dotazníku vyplynulo, že většina zaměstnanců je spokojená s Adaptačním programem, který ve firmě funguje. Avšak ne všichni si uvědomují existenci procesu orientace a adaptace ve společnosti a někteří zaměstnanci zaměňují proces orientace s jednodenním Adaptačním programem.

V závěrečné kapitole byly navrženy zásady a doporučení pro konkrétní směrnici procesu orientace na základě studia literatury a šetření, která byla ve firmě provedena. Nejdůležitějšími body jsou především věnování větší pozornosti vedoucím oddělení, zahrnutí externího experta do procesu a ekonomická analýza nábory pracovníků.

Celkově lze proces orientace a adaptace vnímat jako efektivní. Proces probíhá, i když v některých případech není zcela jako proces chápán.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ

## Literární zdroje

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 978-80-7261-064-3
- [3] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [5] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 98 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4
- [8] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

## Internetové zdroje

<http://www.doosan.com/skodapower/cz/aboutus/rnd.page?>

<http://www.justice.cz>

## Interní dokumenty a zdroje organizace ŠKODA POWER

Dalším zdrojem pro zpracování této seminární práce byly zveřejněné finanční výkazy společnosti a nejrůznější interní podnikové dokumenty.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK POUŽITÝCH V TEXTU**

Obrázek 1: Logo firmy Doosan .....	10
Obrázek 2: Logo firmy Škoda Power, a Doosan company.....	12
Obrázek 3: Organizační struktura Doosan Heavy Industries.....	13
Obrázek 4: Organizační schéma ŠKODA POWER s.r.o. platné od 1. 1. 2011 .....	19
Obrázek 5: Zdroje organizace a proces řízení.....	26
Obrázek 6: Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka .....	33
Obrázek 7: Dotazník - Otázka č. 1 .....	46
Obrázek 8: Dotazník - Otázka č. 3.....	47
Obrázek 9: Dotazník - Otázka č. 4.....	48
Obrázek 10: Dotazník - Otázka č. 8.....	50
Obrázek 11: Dotazník - Otázka č. 12.....	52
Tabulka 1: Rentabilita aktiv (v tis. Kč).....	17
Tabulka 2: Rentabilita vlastního kapitálu (v tis. Kč) .....	17



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Benefity zaměstnanců ve firmě ŠKODA POWER

Příloha B: Dotazník

Příloha C: Formulář pro plán orientace a adaptace zaměstnance

Příloha D: Hodnocení adaptačního programu

Příloha E: Hodnocení zaměstnanců

Příloha F: Hodnocení zkušební doby

Příloha G: Organizační schéma Personální oddělení

Příloha H: Organizační schéma ŠKODA POWER

Příloha I: Proces tvorby krátkodobých a dlouhodobých plánů

Příloha J: Základní znaky charakterizující lidské zdroje

## Příloha A - Benefity zaměstnanců ve firmě ŠKODA POWER

Zaměstnancům je poskytována celá řada benefitů mezi než patří:

- Příspěvek na penzijní připojištění ve výši 450,- Kč
- Příspěvek na stravování
- Týden dovolené nad rámec zákona
- Poukázky FLEXI PASS v hodnotě 1200 Kč/kvartál nebo příspěvek na životní pojištění ve výši 500 Kč/měsíčně
- Příspěvek na jazykové vzdělávání ve výši 50% nákladů (max. 4000,- Kč/rok)
- T-Mobile program (výhodné volání také mimo firmu)
- Odborné a individuální vzdělávací a rozvojové programy
- Nadstandardní směnové příplatky
- Náborová odměna ve výši 15.000,- Kč
- Možnost příspěvku na ubytování – program START

Příloha B - Dotazník

**DOTAZNÍK**

- Respondent: a.) žena b.) muž
  - Věk: a.) 20 – 34 b.) 35 – 49 c.) 50 a více
  - Dosažené vzdělání: a.) základní  
b.) středoškolské  
c.) vysokoškolské
  - Jaká je Vaše pozice ve firmě, v jakém oddělení pracujete?
    - Úsek: .....
    - Odbor: .....
    - Pozice: .....
- 

- a.) Co byl hlavní důvod k podání přihlášky k přijímacímu řízení do této firmy?
  - a.) součást uznávané nadnárodní skupiny
  - b.) zajímavé finanční ohodnocení
  - c.) možnost profesního růstu
  - d.) příjemné pracovní prostředí
  - e.) dobré zkušenosti známých
  - f.) jiné: .....

1. Kontaktoval Vás někdo v době, kdy už jste byl přijat/a, ale ještě jste do práce nenastoupil/a?

- a.) ANO
- b.) NE

2. Jak probíhalo přijímací řízení na Vaši pozici? Probíhalo s personalistou nebo s přímým nadřízeným? Pokud probíhalo ve více kolech, připište prosím číslo kola vedle zaměstnance, se kterým zmíněné kolo probíhalo.

- a.) s personalistou
- b.) s přímým nadřízeným
- c.) s ředitelem úseku
- d.) jak s personalistou, tak s přímým nadřízeným

3. Jak Vám byl bezprostředně po nástupu vysvětlen chod oddělení/pracoviště, kde pracujete? (seznámení s kolegy na pracovišti, ukázání hlavních úkonů a úkolů, které souvisejí s Vaším popisem práce, apod.)

- a.) velmi dobře
- b.) dobře
- c.) neutrálně
- d.) úkoly nebyly vysvětleny správným způsobem
- e.) chod oddělení/pracoviště nebyl vysvětlen vůbec

Bylo Vám to vysvětleno vedoucím nebo pracovníkem personálního oddělení?

- a.) vedoucí oddělení
- b.) pracovník personálního oddělení
- c.) kolegou

4. Prošel/la jste Adaptačním programem?

- a.) ANO
- b.) NE

5. Jak adaptační program probíhal? Co bylo jeho součástí?

6. Co si myslíte, že bylo z adaptačního programu nejužitečnější? (ohodnoťte na škále od 1 do 5)

7. Jak byste ohodnotil/a vztahy na pracovišti?

- a.) velmi pozitivně
- b.) pozitivně
- c.) neutrálně
- d.) spíše negativně
- e.) negativně

Myslíte si, že vedoucí dělá něco pro jejich zlepšení?

- a.) ANO
- b.) NE

8. Byl Vám bezprostředně po Vašem nástupu přidělen někdo ze zkušených zaměstnanců ve firmě, aby Vám pomohl s adaptací a usnadnil tím Vaše první kroky?

- a.) ANO
- b.) NE

Jestliže ano, byla Vám jeho pomoc přínosná?

- a.) ANO
- b.) NE

9. Pomohly Vám písemné dokumenty (orientační balíček) poslané personálním oddělením v procesu orientace ve firmě a na Vašem pracovišti?

- a.) ANO
- b.) NE

c.) Neobdržel/a jsem orientační balíček

Co chybělo? Co byste označil/la za nedostatečné?

10. Stačila Vám zkušební doba (3 měsíce) na začlenění se do kolektivu a pochopení Vašich hlavních úkolů?

- a.) ANO
- b.) NE
- c.) Jsem stále ve zkušební době

11. Jak hodnotíte přínos adaptačního programu pro vaši práci ve firmě ŠKODA PWR?

- a.) velmi pozitivně
- b.) pozitivně
- c.) neutrálně
- d.) spíše negativně
- e.) negativně

Odůvodnění - v čem Vám tedy adaptační proces byl, popř. nebyl přínosem:

12. Doporučil/la byste něco společnosti ŠKODA POWER na zlepšení adaptačního procesu? Jestliže ano, co by to bylo?

13. Uvažujete o změně zaměstnavatele?

- a.) ANO
- b.) NE

A z jakého důvodu?

- a.) lepší platové podmínky
- b.) možnost profesního růstu
- c.) jiné

Děkuji za Vaše odpovědi.

Příloha C - Formulář pro plán orientace a adaptace zaměstnance

Zhodnocení procesu orientace a adaptace zaměstnance ve společnosti	
Jméno a příjmení zaměstnance	
Oddělení/Úsek/Odbor/Pozice	
Termín zahájení procesu orientace a adaptace	
Termín ukončení procesu orientace a adaptace	
Hodnotitel	

Cíle procesu orientace a adaptace:	Hodnocení těchto cílů:	Termín hodnocení:
1		
2		
3		
4		
5		

Kompetence stanovené pro hodnocení procesu orientace a adaptace:	Hodnocení daných kompetencí:	Termín hodnocení:
1		
2		
3		
4		
5		

Celkové zhodnocení procesu orientace a adaptace			
a.) Neměnit současné pracovní zařazení	ANO	NE	
b.) Zvážit co nejdříve zařazení do pozice	ANO	NE	→ Pozice: .....
c.) Ukončit pracovní poměr	ANO	NE	

Se zaměstnancem projednány body:	Další nastavené cíle, opatření, popř. navržené vzdělávání:
-	-
-	-
-	-
-	-

Plán zpracoval:	Podpis:	Dne:
Hodnocení zpracoval:	Podpis:	Dne:

Příloha D - Hodnocení adaptačního programu



**HODNOCENÍ**

1. Napište, jaký přínos pro Vás měl celý adaptační proces:
  
2. Uveďte pro Vás nejzajímavější přednášky:
  
3. V jaké přednášce jste cítil/a nedostatky?
  
4. Čím byste tuto část adaptačního programu doplnil/a?
  
5. Jiné připomínky:

*Děkujeme za vyplnění a odevzdání na úsek Personalistika.*



## Hodnocení zaměstnanců THZ

<b>Hodnocené období</b>	2011
<b>Úsek/odbor/oddělení</b>	
<b>Hodnocený</b>	
<b>Hodnotitel</b>	

Hodnoticí škála				
TN	ON	S	OP	TP
Trvale Nespĺňuje Očekávání	Občas Nespĺňuje Očekávání	Splňuje Očekávání	Občas Převyšuje Očekávání	Trvale Převyšuje Očekávání

Hodnocení dle kompetencí		Hodnota skóre:	vypĺň škálu	vypĺň škálu			
Kompetence	sebehodnocení zaměstnanec	Projevy chování	Hodnocení dle škály				
	hodnocení manažera		TN	ON	S	OP	TP
<b>Mezilidské schopnosti</b> - schopnost jasné komunikace, navazování vztahů, schopnost naslouchat a přijímat zpětnou vazbu	vlož "x"	Schopnost navazovat externí i interní konstruktivní pracovní vztahy založené na jasné komunikaci, na umění naslouchat, na přijímání zpětné vazby, na otevřeném přístupu v jednání s cílem dosáhnout efektivně vlastních pracovních cílů a získat pomoc při případném řešení problémů.					
	vlož "x"						
<b>Týmová práce</b> - schopnost a ochota ke spolupráci, spolehlivost, součinnost s týmem, sdílení informací	vlož "x"	Zájem na spolupráci a sdílení informací v rámci pracovního týmu s cílem dosažení a zlepšení pracovního výkonu týmu, podpora kolegů, uvědomění si nutnosti sdílení informací a zodpovědnosti za plnění cílů vlastních i cílů týmu.					
	vlož "x"						
<b>Rozvoj lidí a motivace</b> - ochota dále se rozvíjet, zájem na získání zpětné vazby ke své činnosti	vlož "x"	Ochota aktivně vyhledávat příležitosti k vlastnímu rozvoji nejen účasti na kurzech, ale i stinování, stážemi, novými pracovními úkoly a realizace těchto aktivit. Užití zpětné vazby od kolegů a nadřazených jako podkladu pro plánování vlastního rozvoje.					
	vlož "x"						
<b>Zdůvodnění hodnocení ve výše uvedených oblastech chování</b> <i>Mezilidské schopnosti až Rozvoj lidí a motivace</i>							





### Hodnocení zaměstnanců THZ

Kompetence	sebehodnocení zaměstnanec	Projevy chování	Hodnocení dle škály				
	hodnocení manažera		TN	ON	S	OP	TP
<b>Plánování</b> - efektivní organizace práce, analýza pracovních postupů s cílem identifikovat případné potíže	vlož "x"	Schopnost určovat priority a identifikovat překážky s cílem efektivní organizace pracovních úkolů tak, aby bylo včas dosaženo cíle. Schopnost reagovat na měnící se podmínky a přizpůsobit jim harmonogram plnění úkolů.					
	vlož "x"						
<b>Nastavování cílů</b> - schopnost stanovování si reálných pracovních cílů, schopnost přijímat výzvy a samostatně určovat vlastní	vlož "x"	Schopnost stanovit si a trvale uspokojovat motivující cíle, které jsou zároveň reálné, měřitelné a v souladu s obchodní strategií společnosti.					
	vlož "x"						
<b>Rozhodování</b> - schopnost učinit správné rozhodnutí a ve správnou chvíli	vlož "x"	Schopnost vyhodnotit situaci a učinit rozhodnutí na základě získaných informací a zkušenosti s ohledem na časové vazby a věcnou správnost příslušného rozhodnutí.					
	vlož "x"						
<b>Provádění výkonu</b> - schopnost provádět práci kvalitně, přesně a včas	vlož "x"	Schopnost zodpovědně přijmout individuální úkoly a dosáhnout jejich splnění ve vysoké kvalitě, přesně, včas a kompletně. Zároveň schopnost spolupracovat s kolegy na plnění společných úkolů.					
	vlož "x"						
<b>Zdokonalování procesů</b> - schopnost optimalizovat pracovní postupy, vyhledávat nedostatky a odstraňovat je	vlož "x"	Schopnost identifikovat nedostatky procesů, navrhnout jejich zjednodušení a zefektivnění s cílem zabránit případným opakujícím se problémům, schopnost stále analyzovat každodenní práci s cílem zvýšení pracovního výkonu.					
	vlož "x"						
<b>Inovace</b> - schopnost hledat a přicházet s návrhy nových postupů, kreativní přístup k řešení pracovních úkolů	vlož "x"	Schopnost přistupovat k úkolům kreativně, vybírat nové, moderní metody a technologie, být otevřený novým myšlenkám a přicházet s návrhy nového způsobu řešení.					
	vlož "x"						
<b>Zdůvodnění hodnocení ve výše uvedených oblastech chování</b> <i>Plánování až Inovace</i>							

**Hodnocení zaměstnanců THZ**

<b>Silné stránky</b> <i>Uveďte název kompetence a případně komentář.</i>	
<b>Oblasti rozvoje</b> <i>Uveďte název kompetence a případně komentář.</i>	
<b>Celkové sebehodnocení v uplynulém období</b>	
<b>Celkové hodnocení zaměstnance v uplynulém období</b>	
<b>Plán rozvoje pro následující období</b> <i>Stanovte zaměstnanci 1-2 cíle rozvoje.</i>	

Potvrzuji, že jsem byl s výše uvedeným hodnocením a plánem rozvoje seznámen.

Datum: \_\_\_\_\_

Podpis zaměstnance: \_\_\_\_\_

Podpis hodnotitele: \_\_\_\_\_

Datum a podpis nadřízeného hodnotitele: \_\_\_\_\_



Příloha F - Hodnocení zkušební doby



**Hodnocení zkušební doby**

Jméno:		Příjmení:		Os. číslo	
Úsek:		Pozice:		Přímý nadřízený	
Datum nástupu					
Spokojenost v jednotlivých oblastech: (1 – Úplná spokojenost, 2 – Spokojenost, 3 – Nespokojenost, 4 – Zásadní nespokojenost)					
Mzda				1	2
Vztahy na pracovišti				1	2
Komunikace s vedením				1	2
Firemní kultura				1	2
Náplň práce				1	2

Už se orientujete po společnosti?
Jak se Vám věnuje Váš nadřízený?
Jak se cítíte v pracovním kolektivu?
Připadá Vám v pořádku množství a relevantnost zadáných úkolů, cítíte se dostatečně vyřízený v rámci pracovní doby?
Jak probíhá kontrola plněných úkolů?
Komentář hodnoceného: <i>(prostor pro vlastní zlepšení, návrhy, požadovaná školení...)</i>

V Plzni dne: \_\_\_\_\_

Podpis hodnoceného : \_\_\_\_\_



**Hodnocení zkušební doby (vyplní nadřízený)**
**Bodová škála (1 nejhorší - 6 nejlepší)**

Popis kritéria	1	2	3	4	5	6
<b>1. Kvalita práce</b> Kvalita, důkladnost, odpovědný přístup k plnění úkolů, svědomitost, přesnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Množství a rychlost odváděné práce</b> Rychlost práce, dodržování termínů, včasné plnění pracovních úkolů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Průběh zapracování</b> Rychlost zapracování, ochota při zapracování, orientace v novém pracovním prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Úroveň odborných znalostí a dovedností</b> Plnění kvalifikačních požadavků na dané pracovní místo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Pracovní iniciativa</b> Aktivní přístup k zadávání a plnění pracovních úkolů, ochota udělat něco navíc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Samostatnost</b> Samostatné plnění pracovních úkolů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7. Kreativita (tvůrčivost)</b> Kreativní překonávání vzniklých překážek, tvůrčí hledání nových řešení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8. Zvládnutí zátěže</b> Zvládnutí psychické zátěže, časového stresu, jednání v krizových situacích, plnění úkolů za ztížených podmínek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9. Schopnost kooperace a jednání s lidmi</b> Schopnost týmové práce, ochota a vstřícnost k ostatním, sdílení informací uvnitř i vně útvaru, ochota ke spolupráci s ostatními útvary, ochota řešit záležitosti i mimo vlastní útvary	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10. Ochota k dalšímu rozvoji</b> Zájem o sebevzdělávání, rozšíření a prohloubení kvalifikace, zvyšování úrovně odborných znalostí, dovedností a osobnostních předpokladů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11. Využití pracovní doby</b> Efektivita využití pracovní doby, aktivní vyhledávání pracovních úkolů, efektivní organizace vlastních pracovních činností, ochota věnovat firmě svůj čas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>12. Pracovní kázeň</b> Dodržování pokynů nadřízených, dodržování předpisů BOZP, udržování pořádku na pracovišti, dodržování pracovní doby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Komentář nadřízeného</b> ( <i>návrhy na zlepšení, požadovaná školení, ...</i> )						
Pokračovat po zkušební době (vyplní nadřízený)                      ANO / NE						

**Jméno a podpis nadřízeného:** \_\_\_\_\_

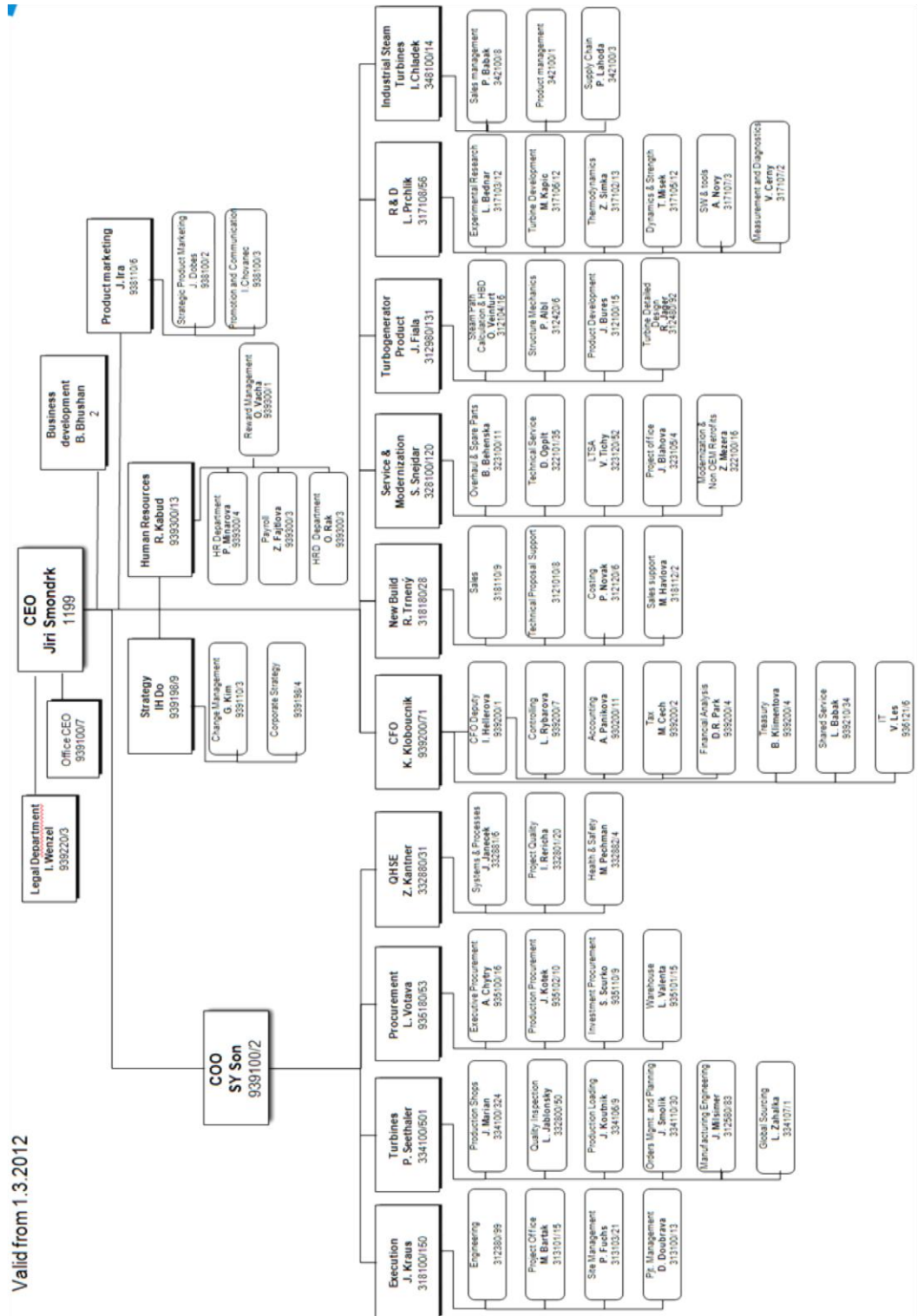
**Jméno a podpis personalisty:** \_\_\_\_\_

**V Plzni dne:** \_\_\_\_\_

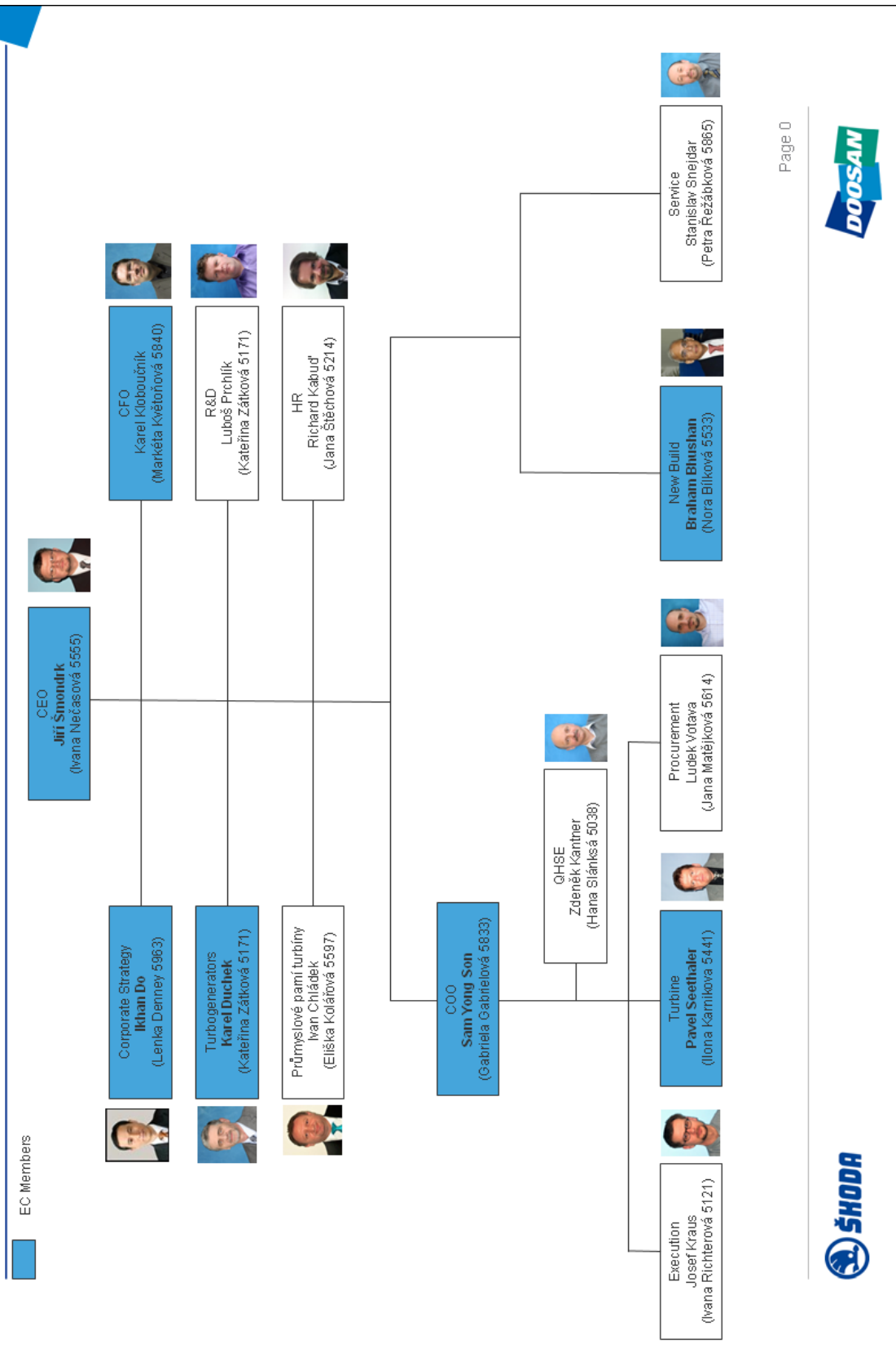
Potvrzuji, že jsem byl seznámen s výše uvedeným hodnocením a jeho závěry.

**Podpis hodnoceného:** \_\_\_\_\_

# Příloha G - Organizační schéma Personální oddělení



# Skoda POWER New Organization Chart



## Příloha I - Proces tvorby krátkodobých a dlouhodobých plánů

Společnost ŠKODA POWER zpracovává dlouhodobé strategické plány na období 5 let a ty poté detailněji specifikuje v záměrech na období jednoho roku.

Plány na následující rok: Plánování se týká zejména finančních ukazatelů.

Únor - Květen: Každoroční revize trhů a konkurence. Organizuje DPS Central marketing a proces jde napříč všemi obchodními jednotkami.

Červen - Červenec: Tvorba Long Range Plan (LRP) na následujících 5 let. Vytváří se interně ve ŠKODA POWER. Příprava LRP je organizována úsekem Strategie a je synchronizována napříč celou skupinou Doosan - nejdříve dlouhodobý plán vytvoří ŠKODA POWER, následně Doosan Power Systems v Anglii, poté Doosan Heavy Industries and Construction. Poslední připravuje LRP Doosan Group.

LRP má vždy dvě části - strategickou a finanční.

Strategické iniciativy a jejich plánování posunou ŠKODA POWER k cíli naplánovanému v Long Range Plan (například Non-OEM retrofit - tzn. rozvoj retrofitů turbín jiných výrobců než ŠKODA POWER).

## Příloha J - Základní znaky charakterizující lidské zdroje

Základní znaky, které odlišují řízení lidských zdrojů od personálního řízení (Koubek 2004, s. 16):

1. Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem, tedy zaměření se na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
2. Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.
3. Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Stále více výkonné personální práce i pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivcům blíže než personální útvar. Ten pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.
4. Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace
5. Personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí.
6. Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.
7. Mimořádný důraz se klade na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace.
8. Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků, tj. personální a sociální rozvoj.
9. Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
10. Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
11. Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.



## **ABSTRAKT**

KLEINOVÁ, K. *Proces orientace v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 65 s., 2012

**Klíčová slova:** adaptace, orientace, proces orientace a adaptace, lidské zdroje, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců

Předložená práce se zabývá adaptací a orientací zaměstnanců jako jednou z klíčových personálních činností v konkrétní mezinárodní společnosti. První část práce představuje společnost, ve které se konal průzkum a charakterizuje její hlavní produkty, vnější a vnitřní prostředí a její cíle pro nejbližší období. V teoretické části je analyzován proces orientace a adaptace zaměstnanců na základě studia odborné literatury a dále je pojednáno o činnostech, které průběh tohoto procesu výrazně ovlivňují. Ve čtvrté části se práce zabývá analýzou adaptačního procesu v konkrétním podniku, jak z pohledu personálního oddělení, tak z pohledu zaměstnanců a popisuje provedený výzkum. V závěrečné části je proces orientace a adaptace ve vybraném podniku zhodnocen, definovány problémy v plnění procesu orientace a adaptace a na základě vyhodnocení výsledků z provedených šetření jsou navrženy doporučení pro zlepšení jeho efektivnosti.

## **ABSTRACT**

KLEINOVÁ, K. *Proces orientace v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 65 s., 2012

**Key words:** adaptation, orientation, the process of orientation in the company, human resources, employee selection, recruitment

This thesis deals with the process of orientation and adaptation of employees as one of the key personnel activities in the specific international company. The first part of the thesis presents the company in which the research took place and characterizes its main products, internal and external environment and its goals for the near future. The theoretical part analyzes the process of orientation and adaptation of employees based on studies of technical bibliography and deals with the activities that have an influence on the progress of this process. The fourth part is concerned with the analysis of the adaptation process in a particular company, both from a point of view of human resources and from a point of view of employees and describes the undertaken research. In the final part is process of orientation and adaptation in the specific company evaluated, problems in the implementation of process of orientation and adaptation are defined and recommendations to improve its efficiency are proposed and are based on evaluation results from taken investigations.