

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Návrh optimalizace procesu onboardingu

ve vybraném podniku

Proposal to optimize the onboarding process

in the selected company

Eliška Nesnídalová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Návrh optimalizace procesu onboardingu ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 4. 2023

v. r. *Eliška Nesnídalová*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretická východiska k procesu onboardingu pracovníků v organizaci.
2. Charakterizujte vybraný podnik, zaměřte se na oblast řízení lidských zdrojů.
3. Proveďte analýzu a zhodnocení současného stavu procesu onboardingu v daném podniku.
4. Zpracujte návrh optimalizace procesu onboardingu nových pracovníků.

Poděkování

Ráda bych vyjádřila velké poděkování vedoucí diplomové práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za její čas, odborné vedení, připomínky, cenné rady a ochotu, s jakou se mi při zpracování práce věnovala.

Poděkování patří též zaměstnancům podniku International Automotive Components Group s.r.o. a zejména pak zaměstnancům personálního oddělení, za jejich ochotu, vstřícnost a poskytnuté informace.

Obsah

Úvod	9
1 Onboarding.....	11
1.1 Cíl onboardingu.....	12
1.1.1 Zásady onboardingu.....	13
1.2 Formální vs. neformální onboarding.....	14
1.3 Oblasti onboardingu	15
1.3.1 Celopodniková adaptace	15
1.3.2 Útvarová adaptace.....	15
1.3.3 Adaptace na konkrétní pracovní místo	16
1.4 Stabilizace nových zaměstnanců.....	16
2 Program onboardingu	18
2.1 Nástupní den.....	20
2.2 Časový plán onboardingu.....	21
2.3 Forma informací.....	22
2.4 Subjekty odpovědné za průběh onboardingu	23
2.5 Kontrola průběhu a výsledků onboardingu	24
3 Metody vzdělávání (zaškolení).....	26
3.1 Metody vzdělávání „on-the-job“	26
3.1.1 Instruktaž	27
3.1.2 Coaching a mentoring	28
3.1.3 Asistování, pověření úkolem a counselling	29
3.1.4 Rotace práce.....	30
3.1.5 Pracovní porady	31
3.2 Metody vzdělávání „off-the-job“	31

3.2.1	Přednášky	32
3.2.2	Demonstrování a simulace	32
3.2.3	Případové studie	33
3.2.4	E-learning	33
4	Shrnutí teoretické části	35
5	Charakteristika podniku	36
5.1	Historie v ČR	37
5.2	Finanční situace	37
5.3	IAC Přeštice 2.....	38
5.3.1	Vize a hodnoty	39
5.3.2	Lidské zdroje	39
5.3.3	Organizační struktura	40
5.3.4	Personální politika.....	43
6	Proces onboardingu v podniku	45
6.1	Tréninkové centrum.....	45
6.2	Průběh onboardingu na pracovní pozici	49
6.2.1	Kontrolní listiny zaškolení	49
7	Výzkumné šetření.....	51
7.1	Cíl a výzkumné otázky	51
7.2	Realizace dotazníkové šetření	52
7.3	Struktura dotazníku.....	53
7.4	Respondenti	54
7.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření	55
7.5.1	Oblast 1 – Onboarding v tréninkovém centru	56
7.5.2	Oblast 2 – Onboarding na pracovišti.....	61
7.5.3	Oblast 3 – Sociální začlenění	63

7.6	Shrnutí výsledků šetření.....	64
8	Návrh optimalizace procesu onboarding.....	67
8.1	Shrnutí návrhů.....	72
	Závěr	74
	Seznam použitých zdrojů	76
	Seznam tabulek	78
	Seznam obrázků.....	79
	Použité zkratky	80
	Seznam příloh.....	81
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Ani ten nejpečlivější výběr nových zaměstnanců nezaručuje jejich vysoké pracovní nasazení a efektivní výkon. Zaměstnanec může mít velký potenciál, ale neví-li co a jak správně dělat, výkon nebude dostačující. Právě zajištění znalostí a informací, týkajících se toho, co a jak má nový zaměstnanec dělat, je cílem onboardingů. (Dessler, 2020)

Onboarding představuje důležitý proces, který významně napomáhá člověku při nástupu do nového zaměstnání adaptovat se na pracovní prostředí, podnikovou kulturu a sociální podmínky.

Tento proces však není důležitý pouze pro zaměstnance, ale jeho správné nastavení přináší řadu pozitiv i pro samotný podnik. Díky vhodně nastavenému procesu je možné snižovat fluktuaci, zvyšovat produktivitu, spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Dále umožňuje snižovat náklady na hledání, nábor a zaučení nových pracovníků. Mimo to lze také vhodně nastavený onboardingový proces považovat za konkurenční výhodu.

Zvolené téma diplomové práce, návrh optimalizace procesu onboardingů, bude zpracováno ve společnosti International Automotive Components Group s.r.o., konkrétně ve výrobním závodě Přeštice 2. Cílem práce je popsat nastavený proces onboardingů v tomto podniku, zjistit, jak je vnímán zaměstnanci pracujícími v oddělení výroby a na základě zjištěného, navrhnout optimalizaci tohoto procesu.

Práce je členěna do dvou hlavních částí, tedy do části teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě literární rešerše a obsahuje čtyři kapitoly. První kapitola uvádí čtenáře do problematiky onboardingů, vysvětluje jeho cíle, členění a základní oblasti. Druhá kapitola je věnována programu onboardingů a zabývá se náležitostmi, časovým plánem a zapojenými subjekty. Třetí kapitola se věnuje vzdělávacím metodám, které mohou být při onboardingů využity. Poslední kapitola přináší stručné shrnutí celé teoretické části.

Praktická část diplomové práce je členěna do čtyř kapitol. První kapitola představuje podnik International Automotive Components Group s.r.o. a vybraný výrobní závod Přeštice 2. Druhá kapitola podrobně popisuje proces onboardingů v podniku. Třetí kapitola se věnuje výzkumnému šetření a prezentaci jeho výsledků. Na základě analýzy

současného stavu a výsledků výzkumného šetření budou navržena opatření a doporučení pro zlepšení procesu. Navržená opatření a doporučení budou představena v poslední kapitole.

Praktická část práce je zpracována na základě analýzy interních dokumentů podniku a veřejně dostupných výročních zpráv. K popisu současného stavu procesu bylo využito rozhovoru s personální manažerskou podniku, rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení, studia interních dokumentů a vlastního pozorování autorky. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno, jak samotný proces vnímají výrobní zaměstnanci podniku.

1 Onboarding

Pojem onboarding se v literatuře nijak doslovně nepřekládá a význam chápeme jako proces adaptace pracovníků. Nicméně, v české literatuře se setkáváme s různými obdobími tohoto pojmu. Např. Palíšková a kol. (2021) zmiňují onboarding a adaptaci jako synonyma, Dvořáková a kol. (2012, 2007) ve svých publikacích využívají pouze pojem adaptace a Koubek (2015) oba pojmy nahrazuje pojmem orientace.

V zahraničních publikacích se s pojmem onboarding pracuje různě. Např. Dessler (2020) popisuje onboarding a orientaci pracovníků jako shodný proces. Naopak Lussier a Hendon (2021) nebo Harpelund (2019) tyto dva pojmy rozlišují. Orientaci definují jako velmi krátký proces, který zřídka trvá více než 1–2 dny. Zpravidla obsahuje aktivity jako je vyplňování dokumentů, představení nováčka nadřízenému a kolegům, prohlídku pracoviště a předání základních informací. Oproti tomu onboarding vykresluje jako daleko obsáhlejší a pokročilejší proces, který kromě zmíněných informací představuje novým zaměstnancům např. organizační strukturu, informace o organizaci, jako např. vizi, misi a hodnoty podniku, proces vyřizování stížností nebo jak si objednat oběd ve firemní jídelně.

Všechny zmíněné termíny, se kterými literatura pracuje, budou v práci používány jako synonyma.

Ač se názvosloví v jednotlivých publikacích může lišit, výše zmínění autoři se shodují na tom, že právě onboarding nových pracovníků je nedílnou součástí personálního řízení každého podniku. Účelem je co nejrychlejší a neoptimalnější začlenění nového pracovníka do pracovního, kulturního a sociálního systému podniku. Přestože se jedná o velice důležitou oblast řízení, Urban (2013) upozorňuje, že právě adaptace je často velmi podceňována.

Koubek (2015, s. 192) definuje onboarding jako: „*řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.*“ Hlavním smyslem celého procesu tedy je, co nejrychlejší zařazení do pracovního kolektivu i organizace, adaptace na styl práce a osvojení specifických dovedností a znalostí potřebných pro kvalitní výkon práce. Dále orientace v organizačním uspořádání organizace a ztotožnění se s jejími cíli.

Onboarding pracovníků je dle Němce a kol. (2014) poslední etapou v procesu modelového postupu obsazování volných pracovních míst.

1.1 Cíl onboardingu

Cílem onboardingu je rychlé a účinné začlenění nového pracovníka do podniku tak, aby byl co nejdříve schopen podávat žádaný pracovní výkon. Tento proces usnadňuje nováčkům orientaci v dosud neznámém prostředí a napomáhá vytvářet pocit loajality vůči zaměstnavateli. Mimo to také utváří vztahy s novými podřízenými, nadřízenými i spolupracovníky. (Palíšková a kol., 2021)

Dle Armstronga a Taylora (2015) je cílem procesu onboardingu uvést nové zaměstnance do podniku a předat potřebné informace, které jsou nezbytné pro co nejrychlejší začlenění. Konkrétně autoři uvádějí následující cíle:

- pomoci s překonáním pocitu nejistoty z neznámého prostředí, který se může v prvních dnech dostavit;
- vytvořit v mysli nováčka pozitivní vztah k podniku tak, aby se snížila pravděpodobnost jeho odchodu;
- zabezpečit, aby nováček co nejdříve od nástupu do podniku dosahoval očekávaného pracovního výkonu;
- snížit pravděpodobnost odchodu nového zaměstnance z podniku.

Kumar a Pandey (2017) uvádějí, že cílem procesu onboardingu je vytvořit dlouhodobý vztah nového zaměstnance s podnikem, navození pocitu sounáležitosti a utvrdit nováčka ve správnosti jeho rozhodnutí. Lochmannová (2016) uvádí jako cíle adaptace snížení nákladů na fluktuaci, zvýšení produktivity a růst spokojenosti pracovníků. Dle Desslera (2020) je cílem tohoto procesu, aby nováčci přesně věděli, co a jak mají v zaměstnání dělat.

Dle Palíškové a kol. (2021), vhodně prováděný proces onboardingu přináší podniku následující pozitiva:

- redukuje náklady na fluktuaci zaměstnanců, jelikož dobře adaptovaný pracovník je v zaměstnání spokojený a nemá důvod pracovní místo opustit a hledat si jiné;
- zvyšuje spokojenost a motivaci;
- napomáhá k jednoduššímu začlenění nováčků do kolektivu a přispívá k rychlejšímu dosažení nastavených pracovních výkonů;

- napomáhá k vybudování pocitu sounáležitosti pracovníka s podnikem, ke ztotožnění s jeho záměry, cíli a hodnotami.

Nížejší fluktuace pracovníků vede ke značným úsporám nákladů firmy na nábor nových zaměstnanců, jejich výběr, školení nebo ukončování pracovního poměru a s tím spojenou administrativu. Snížení fluktuace zaměstnanců tedy umožňuje personálnímu útvaru věnovat se potřebám stávajících zaměstnanců. (Davila & Pina-Ramirez, 2018)

U zaměstnance, který je v novém podniku řádně uvítán roste pocit sounáležitosti, je loajálnější, cítí se být součástí týmu a silněji pociťuje závazek k nově získané pracovní pozici. (Weinstock, 2015)

Celkem 4 % nováčků odchází ze zaměstnání po absolutně nenaplněném očekávání během prvního dne a celkem 22 % nových zaměstnanců opustí podnik v průběhu prvních 45 dní. Náklady podniku na fluktuaci vzniklou v těchto prvních 45 dnech nováčků v zaměstnání představují minimálně trojnásobek měsíčního platu odcházejícího zaměstnance. (Beverni, 2014) Tato částka je ovlivněna faktory, jako jsou náklady na pohovor s budoucím zaměstnancem, čas ztracený nábořem a ztracený čas v průběhu zaškolování. (Scott a kol., 2022)

Celý adaptační proces dle Lochmannové (2016) značně přispívá ke stabilizaci nových pracovníků. Je-li podnikový proces onboardingu nevhodně nastavený nebo špatně provedený, může se u nováčka dle Buchana a kol. (2019) projevit úzkost a nedůvěra vůči podniku a pracovní skupině. To ve výsledku snižuje produktivitu celé skupiny.

S neefektivně nastaveným onboardingem je úzce spjata snížená spokojenost nových zaměstnanců, nedostatečný pracovní výkon, nízká efektivita a fluktuace zaměstnanců. (Scott a kol., 2022)

Pokud nastane situace, kdy je nový zaměstnanec frustrovaný, jelikož neví, jak dělat svou práci, kde najít potřebné pomůcky nebo koho oslovit v případě problému, klesá jeho angažovanost v podniku. V důsledku toho značně roste pravděpodobnost, že zaměstnanec organizaci opustí. (Lussier & Hendon, 2021)

1.1.1 Zásady onboardingu

Komplexní onboardingový proces se zaměřuje na (Noe a kol., 2020):

- dodržování – porozumění pravidlům a zásadám podniku s důrazem na jejich dodržování;

- vyjasnění – vysvětlení, jaké jsou pracovní požadavky a jaký se od zaměstnanců očekává pracovní výkon;
- kultura – představení kultury podniku, jeho dějin, tradic, norem, hodnot a poslání;
- spojení – zaměřuje se na rozvíjení pracovních a mezilidských vztahů s kolegy.

Aby mohlo být dosaženo výše zmíněných čtyř rovin, zabývají se aktivity spojené s nástupem nových zaměstnanců také sociálními aspekty práce a aspekty souvisejícími s pracovními úkoly. (Noe a kol., 2020)

1.2 Formální vs. neformální onboarding

Onboarding jako proces má formální a neformální stránku, kde probíhají procedury spojené s informováním nováčků, jejich odborným zapracováním a začleněním do pracovního kolektivu. (Šikýř, 2012)

Formální (řízená) složka onboardingu probíhá systematicky skrze adaptační program, pod vedením nadřízeného nebo pověřeného zaměstnance. (Šikýř, 2012) Koubek (2015) dodává, že tento plánovitý proces může mimo již zmíněné, zabezpečovat také personální útvar.

Dle Dvořákové a kol. (2012) může mít formální adaptace dvě formy. Za prvé je to forma písemná, která je optimální. Za druhé je to forma ústní, jež se předává mezi vedoucími zaměstnanci tzv. z generace na generaci.

Neformální část probíhá neřízeně, při každodenním kontaktu s kolegy na pracovišti. Právě tento neřízený proces je dle Koubka (2015) při adaptaci nového zaměstnance častokrát důležitější a efektivnější.

Mužík a Krpálek (2017) namísto neformální adaptace pracují s pojmem **spontánní** adaptace. Tu definují jako situaci, kdy je nováček „ponechán“ sobě samému. Informace získává sám prostřednictvím náhodných rozhovorů a setkání se svými kolegy a nadřízenými. Prochází-li si zaměstnanec tímto adaptačním procesem sám, může to přispívat k silnějším vazbám na podnik. Zároveň je zde však větší riziko odchodu nováčka za prací jinam. To je způsobeno nedostatečným pocitem podpory a zájmu ze strany podniku.

1.3 Oblasti onboardingu

Celý proces onboardingu zahrnuje následující oblasti (Koubek, 2015):

1. celopodniková,
2. útvarová,
3. adaptace na konkrétní místo.

1.3.1 Celopodniková adaptace

Celopodniková nebo též celoorganizační adaptace je jednotná pro všechny pracovníky dané firmy, neohledně na charakter a obsah vykonávané práce. Cílem je předat obecné informace, které jsou společné pro všechny. (Koubek, 2015) Konkrétně se může jednat o informace o historii podniku, činnostech, firemní strategii, personálních pravidlech, směrnících a kodexu. Dále také seznámení s pracovním řádem a podmínkami, systémem odměňování, ochranou zdraví a bezpečnosti práce v podniku, možnostmi dalšího vzdělávání nebo disciplinárními postupy. (Urban, 2013)

Celopodniková adaptace tradičně začíná první den pracovníka ve firmě. Není však výjimkou, že některé kroky spojené s adaptací probíhají již před nástupem pracovníka do zaměstnání. Vždy však záleží na vzájemné dohodě. (Pališková a kol., 2021)

Jelikož se nacházíme na začátku celého onboardingového procesu, je vhodné pomoci zaměstnancům zorientovat se prostřednictvím orientační brožury nebo video prezentace, kde se dozví všechny základní a důležité informace zajímavější a interaktivnější formou. Tuto úvodní adaptační část má zpravidla na starosti personální útvar podniku. (Urban, 2013)

1.3.2 Útvarová adaptace

Útvarová adaptace, v literatuře označována též jako skupinová nebo týmová adaptace, se zaměřuje na konkrétní organizační jednotku, v níž se nachází pracovní místo daného zaměstnance. Po obsahové stránce bývá útvarová adaptace shodná pro všechny pracovníky dané jednotky. V rámci této oblasti jsou pracovníkům poskytnuty informace, detaily a zvláštnosti, které jsou dané jednotce vlastní. (Koubek, 2015)

Celý proces uvádění nováčků do útvaru by měl zahajovat vedoucí daného útvaru. Je vhodné, aby z pozice nejvýše postavené osoby nováčky přivítal a krátce je seznámil

s činnostmi jednotky. Poté nové zaměstnance předá jejich přímým nadřízeným nebo vedoucím pracovních týmů, kteří je uvedou na pracoviště. Je velice důležité, aby byl vedoucí útvaru součástí útvarové adaptace a s novými zaměstnanci se vždy seznámil. (Armstrong & Taylor, 2015)

Palíšková a kol. (2021) doplňují, že nadřízený manažer ve spolupráci s personálním oddělením připraví pro nováčka přehled školení, termíny jejich uskutečnění a se vším nového zaměstnance seznámí. Stěžejním úkolem každého nadřízeného pak je, aby se nováček již od první chvíle cítil být součástí celku.

1.3.3 Adaptace na konkrétní pracovní místo

Dle Koubka (2015) se adaptace na konkrétní pracovní místo liší u každého jednoho pracovního místa. Palíšková a kol. (2021) uvádí, že adaptací na této úrovni může být pověřen např. mentor, ve spolupráci s vedoucím pracovníkem. Výběr takového člověka je velice důležitý. Správný mentor by měl mít dostatečnou motivaci předávat dál své znalosti a zkušenosti a pomáhat nováčkově s adaptací na nové pracovní prostředí. Dále by měl mít prostor se novému zaměstnanci věnovat a to obvykle po dobu 3 měsíců, tedy po dobu zkušební lhůty. (Palíšková, 2021)

Armstrong a Taylor (2017) zmiňují, že vhodným mentorem nebo průvodcem by mohl být zaměstnanec, který v organizaci nepůsobí příliš dlouhou dobu. Hlavním důvodem je to, že má ještě v živé paměti, co jemu na začátku působení v novém podniku dělalo největší starosti a s čím si nevěděl rady.

1.4 Stabilizace nových zaměstnanců

Po nastoupení nového pracovníka do podniku je velice důležitá jeho stabilita, jakožto zaměstnance. K důležitému předpokladu stability každého nováčka patří dle Urbana (2013) pochopení a dodržení tzv. „psychologické smlouvy“ mezi podnikem a zaměstnancem. Tato smlouva nemá žádnou písemnou podobu a častokrát není ani řečená.

Pod pojmem „psychologická smlouva“ se skrývají vzájemná očekávání, tedy co zaměstnanec přinese podniku a jak ho podnik na oplátku odmění. (Jermář, 2014) Zaměstnanec obvykle očekává plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistotu, společenský statut, možnost seberealizace a dalšího odborného rozvoje, práci v určité

firemní kultuře nebo další kariérní postup. Oproti tomu podnik zpravidla očekává určité pracovní úsilí, osobní nasazení, přínos určitých dovedností a schopností, zachování loajality a obětování času stráveného na pracovišti. Jsou-li podmínky psychologické smlouvy vnímány zaměstnancem rovnocenně, většinou o ní nijak zvlášť neuvažuje. Vnímá-li však tyto podmínky jako nevyvážené, může to vést k nespokojenosti zaměstnance a poklesu jeho důvěry vůči podniku, v nejzazším případě až k poklesu pracovního výkonu nebo ke změně zaměstnání. (Urban, 2013)

Pokud dojde ke zmíněné nespokojenosti nového zaměstnance, je vhodné, aby mu jeho nadřízený vysvětlil podmínky psychologické smlouvy. Příčinou nedodržování podmínek může být, že si je podnik pouze neuvědomil nebo je opravdu vědomě nedodržuje. Výsledkem by mělo být zjednání nápravy. Nicméně, může nastat i situace, kdy podnik nedodržováním reaguje na snížený pracovní výkon nebo špatné chování nováčka. Tyto důvody by však měly být zaměstnanci jasně sděleny. (Urban, 2013)

Urban (2013) uvádí nejčastější případy, kdy dochází k porušení psychologické smlouvy podnikem, kterými jsou:

- **Odlišnost skutečného a slíbeného platu**, zaměstnaneckých benefitů, bonusů apod. V praxi může dojít k situaci, kdy např. zaměstnanec avizovanou výhodu po svém nástupu neobdrží a musí o ni teprve bojovat.
- **Absence tréninku či školení**, jejichž poskytnutí bylo zaměstnanci při nástupu slíbeno.
- **Neodpovídající postup v kariéře**, který měl zaměstnanec získat. Např. bylo zaměstnanci přislíbeno povýšení, které i přes výborné hodnocení nebylo uskutečněno.
- **Odlišná povaha práce**. Tento případ může nastat např. v situaci, kdy měl nový zaměstnanec pracovat na samostatných projektech, místo toho však pouze plní zadané úkoly od svého nadřízeného.
- **Neinformování pracovníka o změně pracovního místa** nebo nesplnění slibu vyžádat si před provedením této změny zaměstnancův názor.
- **Nedodržení rozsahu slíbených nebo domluvených rozhodovacích pravomocí**.
- **Nedodržení avizovaného rozvoje podniku**, na který byly zaměstnanci při pohovoru nalákáni. Zaměstnanci byla přislíbena práce v prosperujícím a rostoucím podniku, nicméně strategie nebo skutečný vývoj podniku slibům nijak neodpovídá.

2 Program onboardingu

Program onboardingu začíná pro každého nováčka v den jeho nástupu do zaměstnání. (Němec a kol., 2014) Při nástupu do zaměstnání by měl dle Urbana (2013) nový pracovník obdržet písemný individuální plán adaptace. Konkrétní podoba tohoto plánu, jakožto obsah a rozsah, se zpravidla odvíjí od pracovní pozice, na kterou nováček nastupuje. Adaptační plán by novému zaměstnanci měl během prvního dne předat jeho nadřízený. Ten ho také seznámí s jednotlivými body plánu a předá mu potřebné informace s tím spojené.

Plán onboardingu každého nováčka v podniku může být např. zpracován ve formě formuláře. Ten obecně obsahuje všechny relevantní informace, jako je jméno zaměstnance, organizační útvar, kam je zařazen, pracovní pozice, na kterou byl přijat a den nástupu do zaměstnání. Ve formuláři jsou uvedeny všechny naplánované aktivity, závazné termíny jejich uskutečnění a subjekty, které jsou odpovědné za jejich realizaci. Splnění aktivity následně odpovědná osoba potvrdí svým podpisem. Další část formuláře obsahuje plán vzdělávacích aktivit, které má zaměstnanec v průběhu doby adaptace v podniku absolvovat. V některých podnicích může formulář také obsahovat plán rotace zaměstnance nebo prostor určený pro doplnění poznámek či dalších informací podstatných pro daný proces. V závěru formuláře je věnován prostor pro hodnocení nadřízeného. To je udělováno po skončení celého adaptačního procesu zaměstnance. Zde je možné uvádět také další návrhy týkající se navazujícího adaptačního programu apod. (Kocianová, 2010)

Plán průběhu onboardingu může dle Kocianové (2010) obsahovat následující aktivity:

	Aktivita	Kdo je odpovědný	Kdy
1.	Zprostředkování základních informací o podniku, předání písemných materiálů pro nové pracovníky	personální útvar	1. den
2.	Rozhovor s nadřízeným (předání informací týkajících se organizace, daného útvaru a pracovního místa), seznámení s kolegy, popř. s patronem pro období adaptace	nadřízený	1. den

3.	Školení bezpečnosti a ochrany při práci		
4.	Vstupní školení pro nováčky		
5.	Samostudium písemných materiálů a základních informací	sám pracovník	
6.	Rozhovor pracovníka s nadřízeným	nadřízený	v průběhu 1. týdne
7.	Rozhovor pracovníka se zástupcem personálního útvaru	personalista	v průběhu 1. týdne
8.	Rozhovor pracovníka s nadřízeným	nadřízený	v průběhu 2. týdne
9.	Rozhovor pracovníka se zástupcem personálního útvaru	personalista	v průběhu 2. týdne
10.	Rozhovor pracovníka s nadřízeným a další rozhovory, které následují v průběhu adaptačního procesu	nadřízený	3. týden a později
11.	Další setkání personalisty s nováčkem v průběhu adaptačního procesu	personalista	
12.	Závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace novým zaměstnancem	sám pracovník	
13.	Závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným	nadřízený	
14.	Rozhovor nadřízeného s nováčkem zaměřený na průběh jeho adaptace	nadřízený	po ukončení adaptačního procesu

Zdroj: Kocianová (2010)

Stejně jako je znázorněno ve vzorovém onboardingovém plánu výše, zdůrazňuje Lochmannová (2016) důležitost zpětné vazby v procesu onboardingu. První, úvodní rozhovor, absolvuje nováček již v den nástupu do zaměstnání. Při této příležitosti je vhodné vzbudit u zaměstnance pocit, že si ho podnik váží a že jeho příchod byl očekáván.

V průběhu doby onboardingu by měly probíhat další, tzv. zpětnovazební, rozhovory nováčka s nadřízeným. Tyto rozhovory je doporučováno realizovat na pravidelné bázi. Rozhovor by se měl zaměřovat na to, jak nováček plní zadané úkoly, jaké jsou jeho nově nabitě pracovní dovednosti a jak je podnik spokojen s jím odvedenou prací a pracovním výkonem. Poslední rozhovor probíhá na konci celého procesu onboardingu. V tomto rozhovoru je prostor pro zhodnocení výsledků onboardingového procesu z pohledu podniku i nováčka, stanovení rozvojových cílů a vytyčení úkolů pro budoucí pracovní období.

V průběhu celého procesu jsou využívány různé metody vzdělávání, které můžeme rozlišovat podle toho, zda jsou prováděny na pracovišti nebo mimo pracoviště. Na pracovišti se může jednat např. o instruktáž, asistování, rotaci práce, pověření úkolem apod. Mimo pracoviště je pak jedná o seminář, případovou studii, demonstrování, pracovní poradu apod. Konec onboardingového programu je dán rozhodnutím manažera nebo uplynutím zkušební doby. Právě po uplynutí zkušební doby se očekává, že je zaměstnanec schopen samostatně vykonávat svoji práci a dosahovat požadovaného pracovního výkonu. (Němec a kol., 2014)

Trendem v dnešní době je zřízení mobilní aplikace pro účely adaptačního programu. Aplikaci si může nový zaměstnanec sám stáhnout do svého smartphonu a mít tak v průběhu celého onboardingového procesu k dispozici např. onboardingový plán, důležité materiály či další dokumenty. (Palíšková a kol., 2021)

2.1 Nástupní den

Cílem prvního, nástupního dne, je přivítat nováčky a předat jim základní informace o firmě, např. představit její misi, vizi a strategii, seznámit je s kulturou firmy, jejími hodnotami a etickým kodexem. Dále např. předat důležité informace od personálního oddělení a ukázat prostory firmy. Ve větších firmách bývá zvykem, směřovat nástupy nových zaměstnanců na první den v měsíci a dále např. na jeden den v polovině měsíce. Hlavním důvodem je, že při větším počtu nastupujících zaměstnanců je připraven společný přivítací den. Ne všechny firmy však připravují přivítací den, a tak je vhodné připravit alespoň nástupní program. Tím rozumíme přivítání nového pracovníka ve firmě, představení kolegům, seznámení s firemní kulturou, organizací práce a předání dalších obecných informací. Dále je vhodné zahrnout i povinná školení z oblasti bezpečnosti

práce a ochrany zdraví při práci, požární ochranu a další potřebná školení. (Palíšková a kol., 2021)

Palíšková a kol. (2021) dále doporučuje připravit pro nově nastupující zaměstnance nejdůležitější dokumenty, které by mohly být dostupné na firemním intranetu, nahrané ve sdílené složce, popř. rozeslané pomocí e-mailu. Dalším doporučením je zřízení profilu na sociálních sítích, např. na Facebooku, kde spolu mohou noví zaměstnanci komunikovat a vzájemně se podporovat. V praxi se občas můžeme setkat také s pořádáním teambuildingových akcí nebo rozesílání uvítacích emailů.

Organizaci nástupního dne a programu z pravidla zajišťuje personální útvar. (Palíšková a kol., 2021)

2.2 Časový plán onboardingu

Jak již bylo zmíněno výše, onboarding zpravidla začíná v den nástupu pracovníka do zaměstnání. Onboarding jako proces nelze však vměstnat do několikahodinového školení, jelikož pro nové pracovníky bývá těžké zpracovat velké množství informací v krátkém časovém úseku. Není tedy vhodné zahrnout zaměstnance informacemi během jediného školení. (Koubek, 2015) Ačkoli je nutné předat nováčkům velké množství důležitých informací, Foot a Hook (2005) připomínají, že všechny informace nejsou pro nováčky důležité okamžitě, tedy hned v první den v novém podniku. Jejich předání tak může být rozděleno po částech do několika dní. Nejprve jsou poskytnuty nejnaléhavější informace, jako např. poloha jednotlivých budov podniku, jídelních zařízení nebo představení nadřízeným a spolupracovníkům.

Časový plán onboardingu je závislý zejména na daném pracovním místě, je však také ovlivněn např. osobností daného pracovníka. Na základě toho může celý proces trvat několik dní, týdnů nebo i měsíců. (Koubek, 2015) Kocianová (2010) pohlíží na délku doby onboardingu dle rozdílů u nekvalifikovaných a manažerských pozic. Uvádí, že u nekvalifikovaných pracovních pozic může být celý proces značně krátký. Důvodem je, že tyto pozice vyžadují pouze základní pracovní zaškolení, povinná školení a organizační zaškolení. Na rozdíl od manažerských pozic, které k výkonu svojí práce potřebují daleko více znalostí a informací.

2.3 Forma informací

Koubek (2015) uvádí, že zprostředkovávat informace je nejvhodnější kombinací ústní a písemné formy. Ústní informace zaměstnanec nejlépe absorbuje, jsou-li distribuovány po částech dle priority. Obě zmíněné formy by měly vzájemně korespondovat a být sladěny dle účelu. V případě celopodnikové orientace převládají informace písemné, naopak v případě útvarové orientace a orientace na pracovní místo převládají informace ústní. Informace, které jsou zaměstnanci poskytovány se mohou opakovat. Celý proces zaštiťuje zpravidla přímý nadřízený.

Materiály, které jsou poskytovány nováčkům mohou dle Kleibla, Dvořákové a Šubrta (2001) obsahovat např.:

1. informace o organizaci – popis historie podniku a jeho činnosti, organizační strukturu a představení hlavních představitelů podniku;
2. přiblížení personální politiky;
3. pracovní režim – informace o pracovní době, pravidla udělování volna a dovolené, odchodu do důchodu apod.;
4. mzdové podmínky – výplatní termín a způsob výplaty, mzdové tarify, tarifní stupně, příplatky apod.;
5. cestovné;
6. péče o zaměstnance – stravování, zdravotní péče, pojištění, možnosti dopravy do/ze zaměstnání;
7. možnosti dalšího vzdělávání, rekvalifikace nebo dalšího rozvoje;
8. vnitropodniková burza práce;
9. přístup ke stížnostem zaměstnanců;
10. outplacementové služby – získání odstupného, poradenství;
11. informace o pracovních povinnostech – pravidla BOZP, zásady ochrany hospodářských zájmů podniku, etický kodex;
12. informace o útvaru a jeho náplni práce – konkrétní cíle a úkoly daného útvaru/pracoviště.

Kacianová (2010) k výše zmíněným informacím uvádí dále např.:

- důležité kontakty na zaměstnance podniku, pravidla komunikace;
- záležitosti odborů;
- vzory důležitých formulářů.

Od nováčků se zpravidla očekává, že se seznámí s nástupními dokumenty, popř. si pročtou příručku, která je určena speciálně pro předání důležitých informací novým zaměstnancům. Je důležité, aby nováčci těmto informacím dobře porozuměli, a tak by měl být této části věnován dostatečný prostor. (Weinstock, 2015) Podnik má možnost, v případě potřeby, se na předané informace a materiály odvolávat. Z tohoto důvodu bývá po jejich převzetí od zaměstnanců vyžadován podpis, který převzetí potvrzuje. (Kocianová, 2010)

Většina informací, které jsou obsaženy v příručce, jsou určeny zejména pro období nástupu do podniku. Nicméně je vhodné začlenit také informace, které zaměstnanec v době nástupu znát nepotřebuje, ale v průběhu zaměstnání mu přijdou vhod. Tím může být např. informace, co dělat, když zaměstnanec onemocní nebo jak postupovat, potřebuje-li požádat o dovolenou. (Foot & Hook, 2005) Ač je smysl informačních materiálů předávaných nováčkům zřejmý, pro jejich adaptaci v podniku jsou rovněž důležité informace získané od kolegů. (Kocianová, 2010)

2.4 Subjekty odpovědné za průběh onboardingu

Dle Kocianové (2010) zodpovídají za samotný průběh onboardingového procesu následující subjekty:

- **bezprostřední nadřízený;**
- **personální útvar;**
- **mentor či patron.**

Bezprostřední nadřízený

Dle Koubka (2015) má rozhodující podíl na onboardingu nováčků zejména jejich bezprostřední nadřízený. Ten se podílí na adaptaci útvarové a adaptaci na pracovní místo, dále řeší nastalé problémy, podporuje zaměstnance a kontroluje a vyhodnocuje průběh celého procesu.

Personální útvar

Z pohledu průběhu onboardingu je prací personálního útvaru vytvoření konceptuálního rámce onboardingu v dané organizaci, sestavení adaptačních programů a specifikace těchto programů pro konkrétní pracovníky organizace. To vše personalisté uskutečňují ve spolupráci s bezprostředními nadřízenými nově přijatých pracovníků. (Kocianová, 2010)

Jako další činnosti, které v tomto ohledu zajišťuje personální útvar zmiňuje Koubek (2015) také tvorbu písemných materiálů sloužících k orientaci pracovníků v organizaci. Dále také proškolení vedoucích pracovníků, které se zaměřuje na realizaci onboardingových aktivit. Podstatně se personální útvar podílí i na počáteční fázi onboarding, kdy tento proces koordinuje a metodicky řídí.

Mentor

Mentorování je metoda, která podporuje vzdělávání na konkrétním pracovišti, což je dle Armstronga a Taylora (2015) pravděpodobně ten nejvhodnější a nejefektivnější způsob osvojování si konkrétních dovedností a znalostí potřebných k vykonávání zadané práce. Mentoring pomáhá pracovníkům s rozvojem a vzděláváním a podporuje formální způsob zdělávání tím, že poskytuje individuální přístup. Osobou, která pomáhá přiděleným pracovníkům, poskytuje jim rady, odborné vedení a podporu, je mentor. Právě mentor pomáhá pracovníkům s tím, aby v budoucnu dosahovali lepších výsledků nebo zvládali složité pracovní výzvy.

2.5 Kontrola průběhu a výsledků onboardingu

Důležitou součástí onboardingu je také kontrola průběhu procesu a dosažených výsledků. Koubek (2015) upozorňuje, že noví pracovníci by měli být kontaktováni alespoň 2x v průběhu prvního týdne a následně alespoň 1x za týden během následujících tří týdnů průběhu onboardingového procesu. Zmíněnou kontrolu provádí personální útvar a přímý nadřízený nového zaměstnance. Personální útvar ke kontrole využívá převážně osobní schůzky s daným zaměstnancem. Dalším využívaným způsobem je distribuce dotazníků nebo formulářů, kde se personalisté dotazují na nedostatky a činnosti, se kterými má zaměstnanec potíže. V procesu kontroly je však daleko efektivnější zapojit přímého nadřízeného. Osobní rozhovor přímého nadřízeného s adaptovaným pracovníkem přináší přesnější zpětnou vazbu než rozhovor s personalistou. To je způsobeno zejména tím, že nadřízený má bližší vztah k danému pracovišti a větší možnost vyřešit pracovní a sociální záležitosti u svých podřízených. (Kleibl a kol., 2001)

Kleibl a kol. (2001) dále uvádějí, že o výsledku prováděného onboardingu vypovídají dvě skutečnosti. První je vykonaná práce, na kterou je nahlíženo z hlediska slovně hodnotitelných a kvantifikovatelných kritérií. Druhou skutečností je začlenění nového

pracovníka do sociálních vztahů na pracovišti. Tedy jak spolupracuje a komunikuje s ostatními kolegy.

Informace o výsledné úrovni adaptace mohou být důležitým podkladem pro personální útvar, který jej může využít pro zdokonalení adaptačního programu. Úroveň posuzuje zejména přímý nadřízený pracovníka, ale může to být i vedoucí celého útvaru, patron nebo kolegové. Dále mohou být součástí i informace poskytnuté adaptovaným zaměstnancem. Ten personálnímu útvaru poskytuje vlastní pohled a nastiňuje, jak hodnotí daný proces onboardingu v podniku. (Dvořáková a kol., 2012)

Právě zpětná vazba od zaměstnance, který si zrovna prošel celým procesem onboardingu v dané firmě poskytuje personálnímu útvaru důležité informace, týkající se efektivity a nedostatků. Tyto informace je pak vhodné využít při sestavování plánů onboardingu pro budoucí nováčky, což umožňuje zvýšení kvality tohoto procesu. (Davila & Pina-Ramirez, 2018)

3 Metody vzdělávání (zaškolení)

Při nástupu nového zaměstnance do podniku není samozřejmostí, že by byl pracovník schopen okamžitě a zcela vykonávat práci, na jejíž výkon byl přijat. Je tedy potřeba pracovníka naučit všechny náležitosti a seznámit ho se specifickými požadavky pracovního místa, stylem práce, používanou technologií a technickým vybavením. (Koubek, 2015) Mayerová a Růžička (2000) upozorňují, že ač nový zaměstnanec do podniku přichází vybaven všeobecnými i odbornými znalostmi a má určité pracovní návyky a zkušenosti, které mohou být do určité míry v souladu s požadavky pracoviště v novém zaměstnání, nikdy se s těmito požadavky úplně nekryjí.

Orientace nováčka tedy spočívá v doškolení, přeškolení a adaptaci na podnikové mechanismy, kulturu a specifika. Tyto procesy řadíme do sféry pracovního vzdělávání. (Koubek, 2015)

V rámci procesu onboardingu využívají podniky rozličné metody vzdělávání. Ty můžeme rozlišovat podle toho, kde jsou realizovány, tedy vzdělávání na pracovišti nebo vzdělávání mimo pracoviště. (Němec a kol., 2014) Palíšková (2021) používá také termíny „on-the-job training“ a „off-the-job training“. Tyto metody budou podrobněji představeny v následujících dvou podkapitolách.

Aby vzdělávání na pracovišti splnilo očekávané výsledky a nováčci se naučili vše, co mají, je nutné zapojit zkušené a vyškolené kolegy. Dále lze zapojit vedoucí pracovních týmů, jakožto kouče nebo speciálně vyškolené interní školitele. (Armstrong & Taylor, 2015)

Volba konkrétních metod vzdělávání reflektuje aktuální potřeby a požadavky každé organizace a bere v potaz aktuální trendy. Výběr však ovlivňuje mnoho faktorů, jako je např. věk, počet účastníků, aktuální a požadovaná úroveň znalostí a dovedností nebo pracovní pozice daných pracovníků. (Lochmannová, 2016)

3.1 Metody vzdělávání „on-the-job“

Metody vzdělávání na pracovišti jsou realizovány na konkrétním pracovišti v podniku, s konkrétní technikou, za využití firemních postupů, během výkonu pracovní činnosti. Konkrétně se může jednat o instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotaci práce a pracovní porady. (Koubek, 2015) Všechny zmíněné

metody mívají individuální charakter a jednoduše se tedy mohou přizpůsobit znalostem a vlastnostem každého zaměstnance. (Lochmannová, 2016)

Pališková (2021) uvádí krom výše zmíněných metod také zpětnou vazbu (feedback), práci na projektu, porady týmu (briefing), praktickou demonstraci, samostatné vedení projektu a stínování.

Armstrong a Taylor (2015) doplňují, že vzdělávání na pracovišti je vhodné podpořit samostudiem, poskytnutím studijních materiálů nebo doporučením dalších možností vzdělávání.

„Pro vzdělaného pracovníka znamenají tyto metody nově získané praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti, které si osvojuje prací, tedy názorně, což vede ke snadnějšímu osvojení.“ (Lochmannová, 2016, str. 93)

Obecně je možné říci, že všechny výše zmíněné metody nejsou nijak finančně nákladné. A to i přes to, že je zde pravděpodobnost snížení pracovního výkonu školitele, jelikož svůj čas nebude věnovat pouze vlastní práci. Právě vhodné a schopné školitele je často velice obtížné v podniku najít. Důvodem bývá nezajištění vhodných podmínek pro nerušený průběh vzdělávání nebo velké pracovní vytížení potenciálních školitelů, kteří by se novému zaměstnanci nemohli plně věnovat. Najde-li se někdo, kdo se nováčkovi věnuje, musí být alespoň část jeho pracovních úkolů a povinností delegována na jiné pracovníky. (Lochmannová, 2016)

Armstrong a Taylor (2015) zmiňují nevýhody vzdělávání, které probíhá přímo na pracovišti. První nevýhodou je osvojení si špatných návyků, které stávající zaměstnanci můžou při práci dělat. Dále je možné narazit na neochotu a neschopnost převzít odpovědnost za tento způsob vzdělávání.

3.1.1 Instruktaž

Instruktaž je metoda spíše krátkodobějšího charakteru. Jedná se o nejjednodušší metodu výcviku nováčka, popř. méně zkušeného pracovníka. Instruktaž v praxi probíhá tak, že zkušenější nebo nadřízený pracovník provádí pracovní postup a vzdělávaný zaměstnanec si osvojuje tento postup pomocí pozorování a napodobování. Díky instruktaži je možné rychlé zaučení zaměstnanců, a to zejména u méně náročných nebo dílčích pracovních postupů. (Dvořáková, 2007) Koubek (2015) dodává, že se jedná spíše o jednorázovou metodu.

Instruktaž má pozitivní vliv na vytvoření kladného vztahu mezi oběma aktéry vzdělávacího procesu. Nevýhodou metody je, že obvykle neprobíhá v klidném prostředí, ale naopak bývá na pracovišti hluk a další rušivé podněty. Další nevýhodou je obvyklý průběh pod tlakem. (Koubek, 2015)

3.1.2 Coaching a mentoring

Coaching, nebo koučování, hraje velice důležitou roli při vzdělávání zaměstnanců na pracovišti. Jeho smyslem je pomoci zaměstnancům s rozvojem jejich dovedností a znalostí a rozvojem jejich pracovního výkonu. Vyznačuje se osobním přístupem, zpravidla „jeden na jednoho“. Identifikace potřeby kouče může vyvstat z formálního i neformálního přezkoumání výkonu zaměstnance, ale není výjimkou, objeví-li se při běžné každodenní činnosti. (Armstrong & Taylor, 2015)

Lochmannová (2016) uvádí, že koučování je metoda spíše dlouhodobějšího charakteru. Hovoříme o vedení, patronátu, směřování zaměstnance k požadovanému pracovnímu výkonu a k vlastní iniciativě. V průběhu koučování je pracovník neustále informován o tom, jak si při práci vede, což mu umožňuje se neustále posouvat a zlepšovat. Jelikož se jedná o metodu vzdělávání, která je prováděna přímo na pracovišti, může probíhat např. v hlučném prostředí, což může ovlivnit systematičnost procesu.

Mentoring je jakousi obdobou coachingu, s tím rozdílem, že vzdělávaný pracovník přebírá odpovědnost a iniciativu za vzdělávací proces. Pracovník si sám volí mentora, tedy svého rádce, který mu radí, usměrňuje a stimuluje jej. Stává se jeho patronem, pomáhá mu po profesní stránce a prosazuje jej. Zvolený mentor však musí být ochoten tuto funkci vykonávat. (Koubek, 2015)

Dle Koubka (2015) je tato metoda hodnocena pozitivněji než výše zmíněný coaching. Důvodem je zainteresovanost a vlastní iniciativa pracovníka, možnost individuální volby mentora a vytvoření neformálního vztahu aktérů. Nevýhodou je případná volba nevhodného mentora. Pro méně zkušeného pracovníka může být obtížné rozpoznat, kdo by pro něj mohl být vhodným vzorem. Může se stát, že si pracovník zvolí za mentora člověka, který má určitou moc a pomůže pracovníkovi v jeho kariéře. Namísto volby člověka, který je odborníkem v oboru a vzdělávanému může pomoci s jeho rozvojem. V případě mentoringu dochází povětšinou k vytvoření silné vazby mezi aktéry. Z tohoto důvodu není metoda příliš vhodná pro pracovníky opačného pohlaví, jelikož vztah pracovníka a jeho mentora může být vykládán různě.

3.1.3 Asistování, pověření úkolem a counselling

V rámci vzdělávací metody **asistování** je nováček přidělen ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá během každodenní pracovní činnosti a při plnění konkrétních úkolů. Díky tomu si osvojuje dané pracovní postupy, získává na jistotě a osamostatňuje se. Asistence končí ve chvíli, kdy je pracovník samostatný a je schopen vykonávat danou práci zcela sám a bez pomoci. Ač je metoda typická zejména pro manuální profese, často se využívá také při vzdělávání manažerů. (Lochmannová, 2016) Výhodou této metody je neustálé působení školitele a převaha praktické formy vzdělávání. (Koubek, 2015)

Podle Šikýře (2016) má metoda asistování také jednu nevýhodu, kterou je možné osvojení si nevhodných pracovních návyků školitele. Jako další nevýhodu uvádí Koubek (2015) také fakt, že vzdělávaný pracovník získává informace pouze z jediného zdroje. Dále pravděpodobnost potlačování vlastního tvůrčího přístupu a chuť dělat věci odlišně, což může vzdělávaného vést až k podceňování vlastní kreativity a alternativních pracovních postupů.

Analogií k asistování je práce na projektu nebo pověření úkolem, které je představeno v následující kapitole. Práce na projektu je využívána zpravidla u zaměstnanců pracujících na tvůrčích a řídicích pozicích. Metoda je vhodná zvláště v případě, že osvojení si pracovních schopností je časově náročné. Kontrola je realizována formou konzultací se školitelem. Výhodou metody je právě neustálá přítomnost školitele, který má možnost prakticky ověřit znalosti a dovednosti vzdělávaného zaměstnance. (Dvořáková, 2007)

Pověření zaměstnance **úkolem** je úzce spjata s metodou asistování, můžeme hovořit o jejím rozvinutí nebo o závěrečné fázi. V praxi je vzdělávaný pracovník pověřen úkolem a v průběhu jeho pracovního výkonu je sledován, usměrňován a hodnocen. Tato metoda je specifická při utváření pracovních schopností a dovedností tvůrčích a řídicích pracovníků. (Lochmannová, 2016)

Koubek (2015) uvádí výhody a nevýhody této vzdělávací metody. Výhodou metody může být, že je pracovník tzv. vychováván a veden k samostatnému rozhodování a kreativnímu řešení svěřených úkolů. Pracovník má prostor ověřit si své schopnosti a znalosti a je více motivovaný k jejich rozvoji. Oproti tomu se ale může dopustit různých chyb nebo zadaný úkol nesplnit vůbec. To bývá způsobeno nedostatečným prostorem pro sledování

a usměrňování školitelem. Neúspěšné pověření úkolem může pracovníka negativně ovlivnit, narušit jeho sebedůvěru nebo narušit důvěru nadřízených v pracovníkovi schopnosti.

Counselling označuje Lochmannová (2016) za poměrně novou metodu, která spočívá ve vzájemné konzultaci vzdělávaného zaměstnance a školitele. Jedná se o specifickou metodu bořící předpoklad jednosměrného vztahu vzdělávaného a školitele. Vzdělávaný pracovník se při counsellingu vyjadřuje k problémům během práce a přichází s vlastními návrhy jejich řešení. Právě to výrazně obohacuje vztah mezi oběma účastníky procesu. Tento typ vzdělávání se však může velice snadno dostat do rozporu s běžnými pracovními povinnostmi, jelikož je velice časově náročný. Koubek (2015) doplňuje, že u některých vedoucích pracovníků a školitelů se tato metoda setkává s jistou nedůvěrou a není u nich příliš oblíbená.

3.1.4 Rotace práce

Při rotaci práce se nováček vzdělává za postupného a dočasného přemístování mezi pracovními místy s různými pracovními úkoly a odlišnými pracovními podmínkami. Přemístování může probíhat v rámci i mimo podnik. (Šikýř, 2016)

Dvořáková (2007) metodu rotace práce nazývá též jako střídání pracovních úkolů nebo cross training. Rozlišuje zde také 2 formy, horizontální a vertikální rotaci. V případě horizontální rotace jsou střídána pracovní místa v rámci jedné úrovně řízení. U vertikální formy pracovník rotuje na různé stupně řízení. Metoda je nejčastěji využívána u zaměstnanců zaškolujících se na vedoucí pozice. Velmi důležitá je také rotace u pracovníků procesních týmů, kde se při plnění pracovních povinností očekává zastupitelnost jednotlivých pracovníků. Koubek (2015) dále uvádí, že metoda je vhodná také pro čerstvé absolventy škol, ale i pro řadové zaměstnance.

Výhodou rotace je, že si zaměstnanec osvojí znalosti z různých oblastí podnikových procesů a též má možnost lépe poznat danou organizaci. Pozitivním dopadem této metody je rozšíření kvalifikace a naučení pracovníka flexibilitě, tedy schopnosti pružně se přizpůsobovat změnám. (Lochmannová, 2016) Nevýhodou metody je náročnost na organizaci a vyšší riziko pracovního selhání vzdělávaného pracovníka, které je zapříčiněno nestabilitou, konkrétně pak častým střídáním pracovních míst a školitelů. (Dvořáková, 2007)

3.1.5 Pracovní porady

Při pracovních poradách jsou pracovníkům sdělovány problémy a fakta týkající se organizace nebo jejich práce. Při poradách je prostor k diskusi, přednesení vlastních názorů, zprostředkování zkušeností nebo zaujmutí postoje k aktuálním tématům řešeným v podniku. (Lochmannová, 2016)

Dle Lochmannové (2016) je hlavním záměrem realizování porad odstraňování překážek při práci a zavedení žádoucích změn. Přínosem efektivní pracovní porady by měly být realizovatelné výsledky. Úspěšnost těchto výsledků by měla spočívat zejména v tom, že se na rozhodnutí podíleli v jisté míry všichni zúčastnění.

Nevýhoda této metody tkví zejména v časovém umístění. Čím větší je počet účastníků, tím tento problém narůstá. Pokud je porada uspořádána během pracovní doby, zkracuje se prostor pro plnění pracovních úkolů účastníků. Pokud je uspořádána mimo pracovní dobu nebo v čase určeném pro oddych, dochází často k neochotě pracovníků se porady účastnit. Velmi často se v tomto případě také projevuje snaha poradu co nejvíce urychlit a zkrátit. (Koubek, 2015)

3.2 Metody vzdělávání „off-the-job“

Většina metod využívaných pro vzdělávání mimo pracoviště je určena pro větší počet účastníků. Ač se jedná o metody hromadného charakteru, řada z nich nabízí prostor pro přizpůsobení se konkrétní skupině vzdělávaných zaměstnanců, jsou tedy do jisté míry variabilní. To se týká převážně metod, kde se vyžaduje komunikace mezi vzdělávanými, je zde nutné nechat prostor pro jejich vzájemnou interakci a nenastavovat striktní scénář průběhu. (Dvořáková, 2007)

Dvořáková (2007) dále uvádí, že průběh těchto metod se podobá průběhu institucionálního vzdělávání. Zpravidla se také odehrává v prostředí podobném vzdělávacím institucím, tedy např. v učebnách, školících centrech nebo výukových dílnách. Vzdělávání mimo pracoviště můžou mít na starosti jak interní vzdělávací týmy, tak externí školitelé. Výhodou vedení vzdělávacího procesu interním týmem je dobrá znalost podniku, díky čemuž je možné zaměřit se na největší nedostatky. Využití externích školitelů pak může do podniku přinést nové nápady a jiný pohled na problémy podniku.

Koubek (2015) uvádí několik metod využívajících se pro vzdělávání mimo pracoviště. Konkrétně uvádí tyto metody: přednáška, přednáška spojená s diskusí (seminář), demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assesment centre, adventure education, e-learning. Vybrané metody budou podrobněji představeny v následujících podkapitolách. Krom výše zmíněných metod uvádí Pališková (2021) dále brainwriting a samostudium.

3.2.1 Přednášky

Přednášky bývají zpravidla zaměřeny na předání teoretických znalostí nebo faktických informací. Hovoříme o jednostranném toku informací, které vzdělávání pouze pasivně přijímají a nijak aktivně se do procesu nezapojují. Výhodou metody je, že pro realizaci není potřeba specifické vybavení ani jiné pomůcky. (Lochmannová, 2016)

Koubek (2015) uvádí dále také přednášku spojenou s diskusí neboli **seminář**. Oproti přednášce je u semináře vyžadována vlastní iniciativa účastníků. Ti jsou stimulováni k aktivitě, aktivně se zapojují do diskuse a často přichází s návrhy řešení probírané problematiky. U této metody je velmi důležité zvolit vhodný způsob moderování a předem se na seminář důkladně připravit. (Lochmannová, 2016)

3.2.2 Demonstrování a simulace

Názorné nebo praktické vyučování, též **demonstrování**, spočívá v názorném předvádění konkrétních pracovních postupů, které zaměstnanci využívají při běžné práci. (Dvořáková, 2007) Zpravidla je výuka realizována ve výukových dílnách, vývojových pracovištích či v dalších vhodných prostorách. Využívány jsou často počítače, audiovizuální technika a тренаžéry, za pomoci nichž jsou zaměstnancům předváděny konkrétní pracovní postupy, funkční vlastnosti a postupy při jejich obsluze. Ač je metoda zaměřená zejména na předání znalostí, klade důraz na jejich praktické využití během práce. Oproti výše zmíněným metodám (přednáška, seminář) se také více zaměřuje na dovednosti. (Koubek, 2015)

Nesporná výhoda této metody se skrývá v praktičnosti a názornosti výuky. Naopak nevýhodou bývá odlišnost výukového prostředí od skutečného pracovního prostředí. (Dvořáková, 2007)

Smyslem **simulace** je vytvořit modelovou situaci, která se co nejvíce přibližuje realitě, ale je zjednodušena tak, aby ji vzdělávání zaměstnanci zvládli i bez jakýchkoli

předchozích zkušeností. Situace se odehrává podle předem stanoveného scénáře, který účastníky vede k uskutečnění několika provázaných rozhodnutí během daného časového období. Tato metoda je vhodná pro situace, kdy by byla výuka ve skutečných pracovních podmínkách pro zaměstnance příliš nebezpečná, nákladná nebo kde hrozí způsobení materiální škody. Metoda simulace je velmi účinná a nápomocná zejména pro nácvik argumentování, komunikačních a rozhodovacích dovedností. Je však velice náročná na přípravu a je zde velké riziko, že se modelová situace nebude příliš blížit realitě. (Dvořáková, 2007) Jedná se o metodu zaměřenou převážně na praktické využití a aktivní účast zaměstnanců. Průběh simulace se zpravidla stupňuje, tedy začíná se jednoduššími problémy a postupně se přechází k těm složitějším. (Koubek, 2015)

3.2.3 Případové studie

Díky **případovým studiím** jsou vzdělávaným zaměstnancům zprostředkovávány reálné nebo smyšlené problémové situace, které by měly být ve stanoveném čase vyřešeny. Tyto situace mohly v minulosti reálně proběhnout nebo jsou pro podnik právě aktuální. Případová studie zpravidla nemá jednoznačné a správné řešení, proto k jejímu vyřešení musí účastníci využít znalosti i z jiných oborů. Metoda je vhodná zejména ke vzdělávání tvůrčích zaměstnanců a manažerů. (Dvořáková, 2007) Práce na řešení případových studií pomáhá zaměstnancům s učením týmové spolupráce a pomáhá s rozvojem analytického a systémového myšlení. (Šikýř, 2012)

3.2.4 E-learning

Pojem e-learning můžeme interpretovat jako využívání informačních a komunikačních technologií, které pomáhají zaměstnancům s jejich vzděláváním. Tato forma zprostředkovává studijní materiály a odborné vedení. E-learning není vhodný k nahrazení vzdělávání „na živo“, ani ho nijak neomezuje, spíše tuto formu vzdělávání doplňuje a rozšiřuje. Ač mohou být zaměstnancům stanoveny cíle, kterých mají při vzdělávání dosáhnout, mohou si sami určovat intenzitu vzdělávacího procesu. K dispozici by měli mít tutorý, kteří zaměstnancům mohou poskytovat praktické rady a tipy, na co se zaměřit, jak se učit, a též odborné vedení. (Armstrong & Taylor, 2015)

Využívání této metody neustále vzrůstá, jelikož umožňuje simulovat specifické pracovní situace, poskytuje vzdělávaným velký objem informací a usnadňuje učení za využití schémat, obrázků a grafů. Mimo to e-learning nabízí využití testů a cvičení, možnost

průběžného hodnocení procesu vzdělávání a zprostředkovává kontakt se školitelem nebo s ostatními vzdělávanými zaměstnanci. (Koubek, 2015)

Výhodou e-learningu je, že může probíhat po částech a ve chvílích, kdy je to pro zaměstnance nejvhodnější a nejpotřebnější. Další výhodou je zaměření se na individualitu každého zaměstnance, jelikož si sám může vybrat téma, které ho zajímá a může ho obohatit. Naopak problémem může být nedostatečná motivace vzdělávajících se zaměstnanců, nutnost pravidelné aktualizace e-learningových studijních materiálů a nutná dostupnost zařízení, na nichž je možné e-learning absolvovat. (Armstrong & Taylor, 2015)

E-learningové programy nejsou vhodné při rozvoji tzv. soft skills, tedy měkkých dovedností. Sem bychom mohli zařadit komunikaci nebo prezentační dovednosti, které je vhodnější získávat při osobní interakci. Vhodnějšími tématy pro tento typ vzdělávání jsou např.: procesy organizace a jejich běžná aplikace, rozvoj počítačových dovedností nebo zapracování nováčků. (Armstrong & Taylor, 2015)

4 Shrnutí teoretické části

Z teoretické části vyplývá, že onboarding je významným procesem personálního řízení každého podniku. Vhodně nastavený proces přináší řadu výhod, a to jak pro zaměstnance, tak pro samotný podnik. Dobře adaptovaný zaměstnanec snáze zapadne do nového prostředí, pracuje efektivněji, je motivovanější a loajálnější vůči podniku. Naopak podnik může dobře nastaveným onboardingem redukovat náklady na fluktuaci a ušetřit čas vynaložený na hledání nových zaměstnanců, nábor a jejich zaučení.

Vzhledem k významnosti procesu je důležité jeho správné nastavení. Je nezbytné určit, jaké informace mají být novému zaměstnanci předány, sestavit časový harmonogram, určit odpovědné subjekty, nastavit kontrolní mechanismy průběhu a výsledku procesu a další nezbytné náležitosti.

Nový zaměstnanec do podniku přichází vybaven znalostmi, dovednostmi a má osvojené pracovní návyky, které mohou do určité míry korespondovat s požadavky nového zaměstnavatele. Nikdy se však plně nekryjí, a tak je potřeba nováčka zaškolit, seznámit s podnikovou kulturou, mechanismy a specifiky. V rámci tohoto zaškolení se využívají různé vzdělávací metody. Ty můžeme obecně členit na metody prováděné na pracovišti nebo mimo pracoviště. Výběr konkrétních metod ovlivňuje řada faktorů, jako je např. velikost vzdělávané skupiny, úroveň znalostí nebo pracovní pozice vzdělávaných zaměstnanců.

5 Charakteristika podniku

Tato práce se zaměřuje na společnost International Automotice Components Group s.r.o. (zkráceně IAC). Konkrétně se pak zabývá vybraným závodem této společnosti, IAC Přeštice 2.

Americká společnost IAC Group s.r.o. je předním světovým dodavatelem komponent automobilového průmyslu. Společnost se zabývá výrobou inovativních a udržitelných přístrojových panelů, dveřních panelů, stropních systémů, obložení nárazníků a vnějších ozdob pro výrobce originálního automobilového vybavení. Společnost sídlí v Lucemburku má dlouholetou historii a silné a stabilní zázemí. Aktuálně IAC Group čítá 64 výrobních závodů v 17 zemích světa. Výrobní závody se nacházejí např. v Německu, Polsku, Slovensku, Nizozemsku, Belgii nebo Rumunsku. Po celém světě společnost zaměstnává více než 22 000 pracovníků. (firemní intranet, n.d.)

V České republice má IAC aktuálně tři výrobní závody. První z nich se nachází v Hodoníně, zbylé dva poté v Přešticích nedaleko Plzně. V Přešticích nalezneme závod Přeštice 1 a Přeštice 2 pod který spadá také závod v průmyslové zóně Nýřany/Úherce. Každý z přeštických závodů zaměstnává více než 1 100 pracovníků a je tak největším zaměstnavatelem ve městě.

Tabulka 1: Aktuální výpis z obchodního rejstříku společnosti

Datum vzniku zápisu:	14. července 1993
Spisová značka:	C 6311 vedená u Krajského soudu v Plzni
Obchodní firma:	International Automotive Components Group s.r.o.
Sídlo:	Hlávkova 1254, 334 01 Přeštice
Identifikační číslo:	496 81 311
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	258 693 000,- Kč

Zdroj: justice.cz (2023), vlastní zpracování

5.1 Historie v ČR

Společnost International Automotive Components Group s.r.o. byla založena v roce 1993, kdy nesla název EMPETEK autodíly s.r.o. a jednalo se o 100 % dceřinou společnost německé společnosti EMPE GmbH. O rok později, tedy v roce 1994 byla zahájena výroba stropních panelů pro interiéry automobilů. (justice.cz, 2022)

V roce 1997 došlo k převzetí firmy americkou společností Lear Corporation, která je jedním z největších dodavatelů automobilového průmyslu na výstavbu automobilových interiérů na světě. Následně došlo v říjnu 2000 i ke změně obchodního jména společnosti z EMPETEK autodíly s.r.o. na Lear Corporation Czech s.r.o. (International Automotive Components, n.d.)

V roce 2004 došlo k výstavě nového výrobního závodu v Přešticích, kam se přesunula výroba střešních panelů a dále k výstavě nového závodu v Ovčárech u Kolína. V roce 2006 byla společnost Lear Corporation odkoupena novým majitelem a stala se součástí dnes známé IAC Group. Roku 2009 došlo k fúzi se sesterskou společností IAC Group s.r.o. v Hodoníně. (justice.cz, 2022)

V roce 2014 se společnost rozhodla pro rozšíření výrobních kapacit a ve spolupráci s developerskou společností CTP vybudovala v Přešticích nedaleko Plzně další výrobní závod. Ten se zaměřuje na výrobu dveřních panelů a dalších interiérových dílů pro osobní automobily značek Mercedes, Škoda a Opel. Hala pro tento závod, Přeštice 2, byla dostavěna v polovině roku 2015. (justice.cz, 2022)

V letech 2017 a 2018 došlo k rozšiřování výrobních kapacit v nové továrně Přeštice 2, kde postupně docházelo k dovybavení strojním parkem a lidskými zdroji. Na základě velké poptávky si společnost pronajala také další výrobní haly v průmyslové zóně Nýřany/Úherce, kde se vyrábí zejména tlumicí desky pro automobily značky Mercedes Benz. (justice.cz, 2022)

5.2 Finanční situace

Tržby za rok 2019 dosahovaly úrovně 7,6 miliardy korun. Tento rok byl významně ovlivněn náběhem výroby nových projektů. Největší podíl na tomto růstu měl výrobní závod Přeštice 2, který dokázal posílit spolupráci s jedním z klíčových zákazníků, kterým je společnost Mercedes, a došlo k výraznému nárůstu prodeje. (justice.cz, 2022)

V roce 2020 zasáhla podnik covidová krize, kdy v jarních měsících došlo ke kompletní odstávce výroby ve všech závodech. I přes to, že tato odstávka trvala několik týdnů, generoval podnik v tomto roce tržby na úrovni 7,7 miliard korun. Koncem roku 2020 se oběma přeštickým závodům podařilo získat významné zakázky, které zajistily kontinuitu vyráběných objemů pro nadcházející roky. (justice.cz, 2022)

Finanční situaci firmy v roce 2021 významně ovlivnily další vlny nemoci Covid-19 a též problémy v narušených dodavatelských řetězcích, které se projevily snížením objednávek koncových zákazníků. Tržby firmy poklesly oproti předchozímu roku o 1 miliardu korun. Konec roku byl zásadně ovlivněn výrazným nárůstem cen energií, který se odrazil též do cen materiálu a surovin. (justice.cz, 2022)

Následující tabulka zobrazuje vývoj tržeb podniku, tedy tří výše zmíněných výrobních závodů v České republice, za prodej vlastních výrobků a služeb a vývoj výsledku hospodaření za účetní období v letech 2016–2021. Vývoj těchto ukazatelů je sledován od roku 2016, jelikož v tomto roce již plně fungovala výroba ve sledovaném výrobním závodě IAC Přeštice 2.

Tabulka 2: Vývoj finanční situace podniku v tis. Kč

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	6 563 389	6 238 888	5 263 518	7 612 759	7 678 524	6 685 350
Výsledek hospodaření za účetní období	79 179	37 238	48 274	81 484	124 359	44 053

Zdroj: justice.cz (2016-2022), vlastní zpracování

5.3 IAC Přeštice 2

Výrobní závod IAC Group Přeštice 2 byl slavnostně otevřen na konci roku 2015. Jedná se o nejmodernější závod společnosti v České republice, který se zaměřuje na výrobu prémiových dveřních panelů pro automobilové giganty Mercedes Benz a Škoda Auto. Rozloha celého areálu výrobního závodu je více než 32 560 metrů čtverečních. Tato nejnovější pobočka umožňuje společnosti pokračovat v podpoře svých zákazníků ve střední a východní Evropě. Pobočka také umožňuje využití dobré pověsti stabilního zaměstnavatele, který v této lokalitě vybudoval druhý, starší, závod Přeštice 1. (International Automotive Components, 8. 3. 2018)

5.3.1 Vize a hodnoty

Vize:

„Vstupujeme společně našimi dveřmi do lepšího života“. (IACG s.r.o., 2022)

Hodnoty:

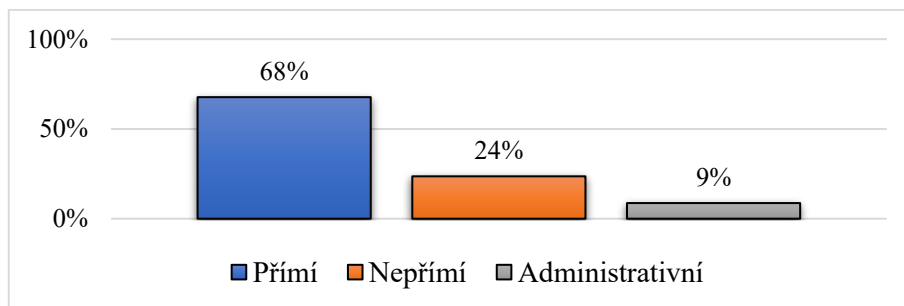
- Vážíme si našich zaměstnanců jako našich nejcennějších aktiv.
- Důvěra a spokojenost našich zákazníků jsou naší nejvyšší prioritou.
- Navrhujeme, vyrábíme a dodáváme komponenty a systémy světové úrovně pro globální automobilový trh.
- Inovace, technologie a know-how nám umožňují být preferovaným partnerem všech zúčastněných stran.
- Vytváříme prostředí, v němž se podporují nápady, prosazuje se efektivita a stimuluje se neustálé zdokonalování.

(IACG s.r.o., 2022)

5.3.2 Lidské zdroje

Zaměstnanci podniku jsou rozdělováni do tří skupin dle povahy vykonávané práce. Jedná se o pracovníky výroby, jinak také přímé pracovníky (DIR). Dále o pracovníky nepřímé (IND), kteří pracují v podpůrných odděleních jako je např. logistika či kvalita. Posledním článkem jsou administrativní pracovníci (THP).

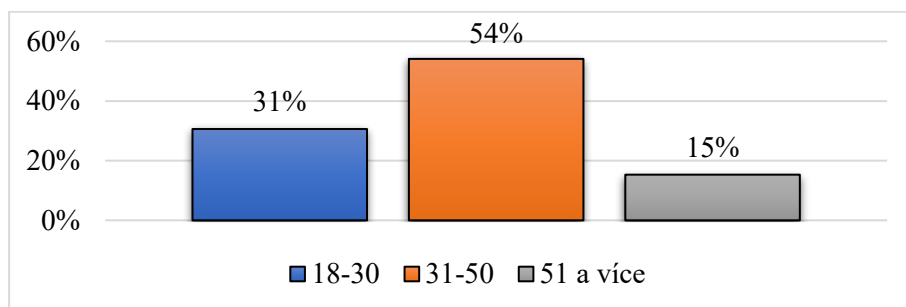
Graf 1: Rozdělení skupin zaměstnanců



Zdroj: IACG s.r.o. (2023), vlastní zpracování

K 20. 3. 2023 pracuje v podniku celkem 1245 zaměstnanců. Z genderového pohledu je rozložení zaměstnanců velice vyvážené. Pracuje zde celkem 598 mužů a 647 žen. Průměrný věk zaměstnance podniku je 38 let. Zastoupení dle zvolených věkových kategorií je možné vidět na následujícím grafu. (IACG s.r.o., 2023)

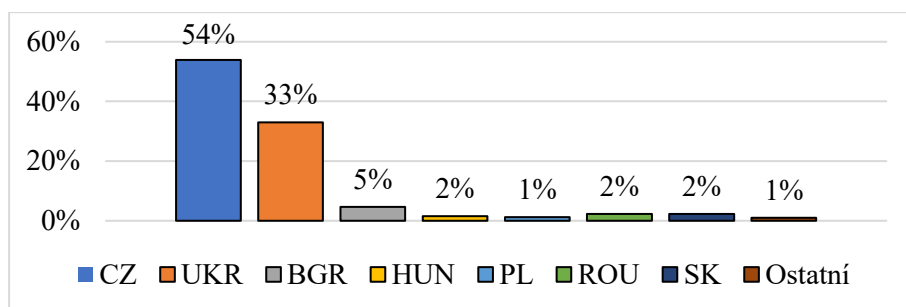
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: IACG s.r.o. (2023), vlastní zpracování

V podniku pracuje velká část zaměstnanců mající cizí státní občanství. Tato skutečnost je do velké míry také ovlivněna válečným konfliktem na Ukrajině, kdy se od počátku konfliktu výrazně zvedl počet ukrajinských zaměstnanců. Strukturu zaměstnanců z pohledu státního občanství lze vidět na následujícím grafu. (IACG s.r.o., 2023)

Graf 3: Členění zaměstnanců dle státního občanství



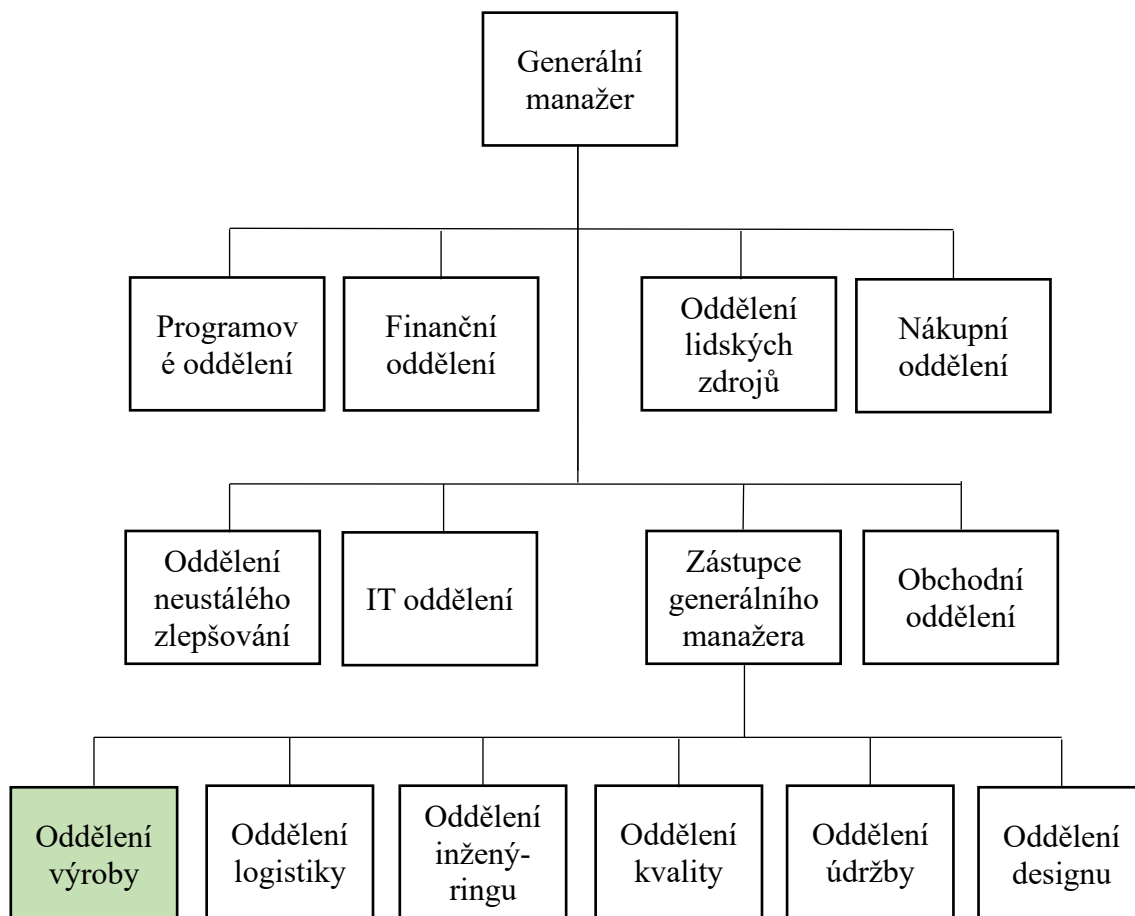
Zdroj: IACG s.r.o. (2023), vlastní zpracování

5.3.3 Organizační struktura

Firma IAC v České republice byla původně založena pouze jako výrobní závod, avšak během let si dokázala vybudovat kompletní organizační strukturu, vyjma oddělení marketingu.

V čele výrobního závodu Přeštice 2 sedí generální manažer, kterému je podřízeno osm manažerů vedoucích jednotlivá oddělení (viz organizační struktura níže). Jedním z těchto osmi manažerů je také zástupce generálního manažera, kterému je podřízeno dalších šest oddělení, úzce spojených se samotným výrobním procesem. Jedním z nich je i oddělení výroby, na jehož členy se tato práce zaměřuje.

Obrázek 1: Organizační struktura podniku

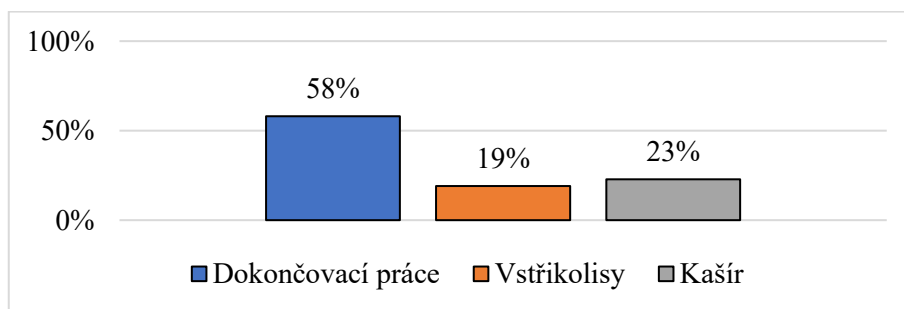


Zdroj: IACG s.r.o. (2022), vlastní zpracování

Oddělení výroby

V oddělení výroby pracuje ke dni 20. 3. 2023 celkem 720 operátorů výroby. Tito zaměstnanci pracují na jedné ze tří pracovních pozic – dokončovací práce, vstřikovací lisy (vstřikolisy) nebo kaširovací lisy (kašír). Grafické rozdělení výrobních zaměstnanců dle zmíněných pracovních pozic lze vidět na grafu níže. (IACG s.r.o., 2023)

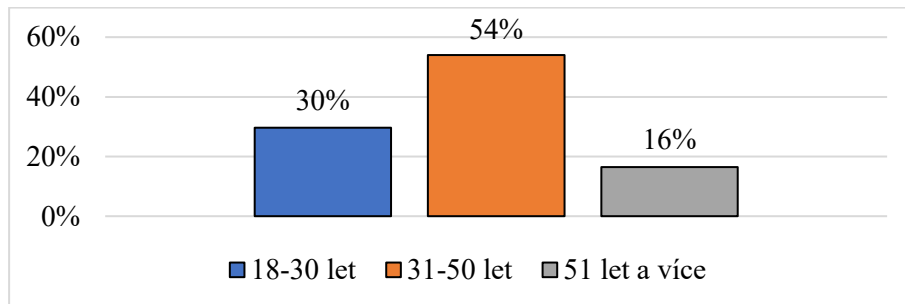
Graf 4: Rozdělení výrobních zaměstnanců dle pracovní pozice



Zdroj: IACG s.r.o. (2023), vlastní zpracování

Z pohledu genderového rozložení kopíruje situace v oddělení výroby rozložení v celém podniku. V tomto oddělení pracuje celkem 330 mužů a 390 žen. Průměrný věk výrobního zaměstnance je 38 let. Zastoupení dle definovaných věkových skupin lze vidět v následujícím grafu. (IACG s.r.o., 2023)

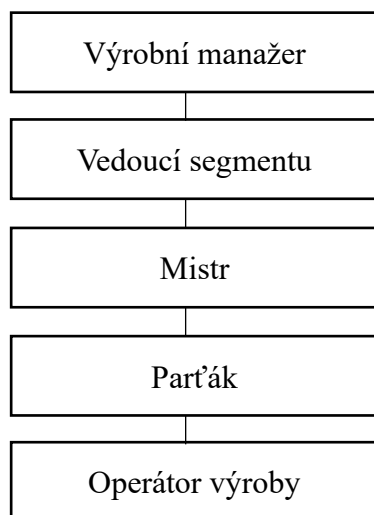
Graf 5: Rozložení výrobních zaměstnanců dle věkových skupin



Zdroj: IACG s.r.o. (2023), vlastní zpracování

Hierarchie pracovních pozic v oddělení výroby je nastíněna v obrázku 2. Vedoucím celého oddělení je výrobní manažer, kterému se zodpovídají 4 vedoucí výrobních segmentů. Těm jsou podřízeni mistři jednotlivých pracovišť. Pravou rukou mistrů jsou partáči, kteří jsou vždy přítomni na pracovišti a vedou menší skupiny výrobních operátorů.

Obrázek 2: Hierarchie pracovních pozic oddělení výroby



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

5.3.4 Personální politika

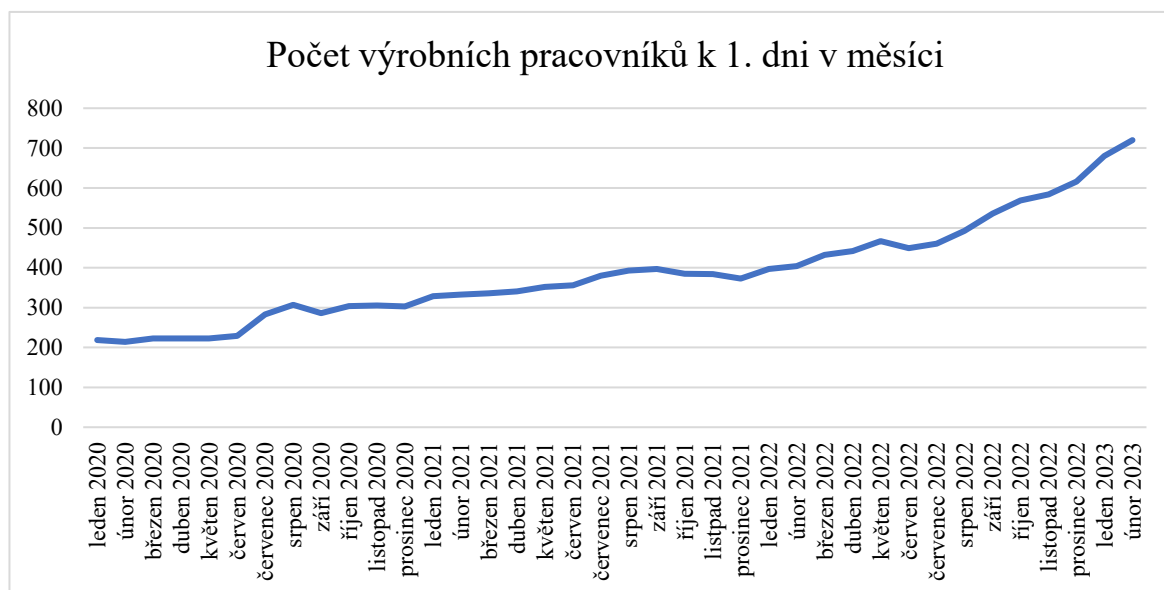
Jelikož se společnost IAC zaměřuje na výrobu dílů pro automobilový průmysl, je značně závislá na poptávce svých zákazníků. Situace na tomto trhu je velice dynamická a mění se často ze dne na den. Kvůli této nestabilitě nemá podnik žádný pevně stanovený plán nábory nováčků. V praxi se často stává, že zákazník navýší svoje objednávky s platností v řádu jednotek dnů, a tak je potřeba pružně reagovat i s náborem zaměstnanců. Stejná situace však nastává i opačně, kdy se objednávky zákazníků ze dne na den zásadně snižují. V tomto případě se pravidelně ruší domluvené nástupy, v horším případě dochází k propouštění.

Personální oddělení realizuje nábor nováčků každý všední den v ranních hodinách. Nábor má několik fází, díky kterým si personalista ověří způsobilost kandidáta pro práci v IAC. Projde-li zaměstnanec všemi koly nábory, je možné, aby byl přijat.

V minulosti podnik hojně využíval služeb personálních agentur, které v obdobích, kdy byla potřeba velkého počtu nováčků v krátké době, spolehlivě reagovaly a zajišťovaly potřebné pracovní síly. Naopak v obdobích, kdy rapidně klesaly objednávky a bylo nutné přistoupit k propouštění, volba padala právě na agenturní zaměstnance. Aktuálně jsou v podniku tendence ustupovat od agenturního zaměstnávání, a to z několika důvodů. Prvním důvodem jsou finance, jelikož zaměstnanec pracující prostřednictvím pracovní agentury je pro podnik nákladnější než zaměstnanec pracující pro podnik na přímo. Druhým důvodem je, že v praxi se často stává, že agentura ukončí přidělení zaměstnance do podniku bez varování a ze dne na den. Třetím a posledním důvodem je, že od doby, kdy trvá válečný konflikt na Ukrajině, má podnik velký příliv uchazečů o zaměstnání a je tak schopen pokrýt téměř celou svoji potřebu sám.

Na grafu 6 níže, lze vidět vývoj počtu zaměstnanců od 1. ledna 2020 do 1. února 2023. Z grafu je zřejmé, že i přes dílčí výkyvy, je u vývoje počtu výrobních zaměstnanců patrný trend růstu.

Graf 6: Vývoj počtu zaměstnanců leden 2020–únor 2023



Zdroj: IACG s.r.o. (2023), vlastní zpracování

6 Proces onboardingu v podniku

Následující kapitola se věnuje procesu onboardingu ve vybraném výrobním závodě IAC Přeštice 2. Informace pro zpracování byly získány z rozhovorů s personální manažerkou, s pracovníky personálního oddělení, studia interních dokumentů a vlastního pozorování autorky. Pozorování bylo provedeno v tréninkovém centru podniku ve dnech 30. 1. až 3. 2. 2023 a jeho cílem bylo poznat prostředí centra a jeho fungování.

V podniku neexistuje interní dokument, který by formálně vymezoval celý proces onboardingu. Není tedy přesně stanoveno, jaká je délka procesu ani kdo nese odpovědnost. Ač tento proces není ukotven v interní dokumentaci, onboarding v podniku probíhá a je možné ho rozdělit do dvou fází. První fáze procesu probíhá v tréninkovém centru podniku, druhá fáze poté na jednotlivých pracovištích.

V současné době probíhá proces onboardingu zejména ve zmíněném tréninkovém centru, proto mu bude v textu věnována větší pozornost. V tomto zařízení dochází k zahájení celého procesu. Nově nastupující zaměstnanci zde stráví svůj první pracovní týden, během kterého absolvují všechna potřebná školení a dostane se jim pečlivého zaučení. Druhý pracovní týden zaměstnanci přechází na svojí pracovní pozici, kde se jich ujme jejich nadřízený a onboarding zde probíhá dál.

6.1 Tréninkové centrum

Tréninkové centrum v Přešticích funguje od 1. 3. 2021 a od jeho otevření hraje významnou roli v procesu adaptace nových zaměstnanců. Zařízení bylo zbudováno za účelem praktické a teoretické výuky pro nováčky a pro jejich uvedení do společnosti IAC. Cílem tréninkového centra je připravit zaměstnance na budoucí práci a pomoci jim se začleněním do kolektivu tak, aby byl jejich začátek v novém zaměstnání co nejhladší.

Po ukončení tréninku by měl mít každý zaměstnanec dostatečné informace, aby znal hodnoty a cíle společnosti, základní pracovní postupy, používané systémy, pojmy, základní pravidla chování a dokázal se orientovat ve výrobním areálu. Z tohoto popisu vyplývá, že právě tréninkové centrum hraje stěžejní roli v procesu onboardingu v podniku.

Organizačně patří toto zařízení pod personální oddělení podniku. Za úroveň školení realizovaného v tréninkovém centru tedy zodpovídá personální manažerka. Té je podřízena vedoucí tréninkového centra a tým trenérů. Tento tým se aktuálně skládá z pěti zaměstnanců, kteří mají několikaleté zkušenosti s výrobním procesem v IAC a jsou schopni předávat svoje zkušenosti novým zaměstnancům.

Z počátku existence zařízení zde nováčci trávili obvykle 3-5 dní, vždy dle budoucí pracovní pozice. Aktuálně tráví všichni nově nastupující zaměstnanci v tréninkovém centru 5 dní, zpravidla od pondělí do pátku. Průběh školení je zde stanoven přesným harmonogramem tak, aby se všem nováčkům dostalo stejných informací a úrovně zaškolení.

Tréninkové centrum se nachází v samostatné budově v Přešticích, cca 10 minut pěší chůzí od výrobního závodu. V budově se nachází učebna, dílna, toalety, kuchyňka pro trenéry a malá hala soužící k odpočinku. Bohužel zde však chybí vhodné zázemí pro nováčky. Není zde šatna, kde by se mohli pohodlně převléknout, chybí např. automat, kde by si mohli zakoupit kávu či svačinu a je zde nevyhovující prostor sloužící k odpočinku ve formě malé vstupní haly.

Zmíněná dílna v centru věrně simuluje jedno ze tří pracovišť ve výrobní hale. Další dvě pracoviště nejsou v centru umístěna, jelikož jsou velice specifická a jejich věrná simulace není možná. Zaškolení v centru probíhá za využití vzdělávacích metod on-the-job, které jsou prováděny v dílně a off-the-job, které probíhají vždy v učebně.

Den 1.

Jak bylo zmíněno výše, všichni noví zaměstnanci podniku nastupují první pracovní den do tréninkového centra, kde je zahájen onboardingový proces. Program vždy začíná v učebně, společným seznámením nováčků a trenérů, kdy si každý připne na triko jmenovku, tak aby se všichni lépe poznali. Následuje prezentace podniku, která probíhá formou přednášky při promítání připravené prezentace. Noví zaměstnanci se dozví informace o historii podniku, kde působí, čím se zabývá a kdo jsou jeho zákazníci. Dále je zde představena organizační struktura přeštického závodu, jednotlivá oddělení a pracoviště.

Následuje školení vedené zástupcem personálního oddělení, jehož úkolem je zejména představit práci tohoto oddělení a vysvětlit základní informace týkající se

personální oblasti, např. systém odměňování, docházková pravidla, umístění šatem apod. Školení je doprovázeno promítanou prezentací.

Následuje další bod programu prvního dne, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. I toto školení je realizováno formou promítání prezentace doplněné o zvukovou nahrávku. Prezentace trvá zpravidla hodinu a poté následuje písemný test BOZP. Test obsahuje celkem 16 otázek a jeho splnění je nezbytnou podmínkou zaměstnání v podniku.

Po obědě je nováčky přesouvají z učebny do dílny. Zbytek pracovní doby je určen pro trénink základních operací na speciálních trenažérech. Jedná se např. o výuku šroubování pod správným úhlem nebo základní skládání dveřních panelů, za využití metody instruktáže.

Závěr prvního tréninkového dne je věnován shrnutí průběhu školení. Toto shrnutí je zařazeno každý den vždy na začátku a na konci dne, stejně tak, jako to funguje ve výrobní hale.

Den 2.

Druhý den opět začíná v učebně společnou schůzkou, na kterou navazuje přednáška zaměřená na firemní dress code. Následuje setkání se zástupcem oddělení IT, který nováčky seznamuje s IT technologiemi, se kterými se během práce mohou setkat a předává instrukce ohledně práce s nimi.

Po tomto setkání se zaměstnanci přesouvají do dílny, kde opět probíhá praktická výuka montáže. Tentokrát se nejedná pouze o základní operace, ale je také představen karusel a pracovní úkony zde prováděné. Tento trénink, kdy jsou využity metody instruktáže a asistování, pokračuje i po obědě. Na karuselu se nováčky učí postupně všechny pracovní operace, se kterými se setkají při práci na jednotlivých pracovních pozicích.

Posledním bodem dne je školení oddělení neustálého zlepšování, které probíhá formou přednášky doplněné o promítání prezentace.

Druhý den opět končí shrnutím celodenního programu.

Den 3.

Třetí den dopoledne je na programu prohlídka závodu Přeštice 2. Noví zaměstnanci se, hned ráno, společně s trenéry přesouvají pěšky z tréninkového centra do areálu závodu.

Během prohlídky, která trvá zpravidla 2 hodiny, jsou nováčci provedeni napříč celým závodem. Trenéři je seznámí s jednotlivými pracovišti, kde mají možnost se na pár minut stát součástí reálného provozu, dále je seznámí s jídelnou, ukáží, kde se nachází personální oddělení a provedou je šatnami, kde si mohou vybrat svoji novou šatní skříňku. Ještě před obědem se všichni vrací zpět do tréninkového centra.

Po obědě následuje přednáška vedená zástupci z oddělení kvality, která je doprovázená promítanou prezentací.

Zbytek dne tráví nováčci na dílně, kde trénují další kroky montáže součástek.

Před závěrečnou schůzkou a shrnutím ještě nováčci obdrží pracovní oblečení, které je nutné na pracovišti nosit. To se zpravidla skládá z trička, kalhot, mikiny a pracovních bot. Podle ročního období dostanou zaměstnanci také kraťasy nebo zateplenou vestu.

Den 4.

Čtvrtý den zpravidla začíná focením portrétů nováčků do docházkového systému a společným focením skupiny.

Jelikož se jedná o předposlední den v tréninkovém centru, je tento den povětšinou celý věnován tréninku montáže na karuselu. Každý zaměstnanec je již seznámen se svou pracovní pozicí, a tak se trenéři snaží připravit každého individuálně tak, aby začlenění bylo pro všechny co nejjednodušší

Pracovní den je opět zakončen shrnutím a zhodnocením přístupu jednotlivých zaměstnanců.

Den 5.

I poslední den v tréninkovém centru začíná úvodní schůzkou, po které následuje důkladné zopakování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Toto opakování již neprobíhá formou přednášky, jako doposud, ale zábavnější formou prostřednictvím hry.

Následuje poslední přesun na dílnu, kde mají nováčci možnost zdokonalit to, co se během celého týdne naučili.

Celý program v tréninkovém centru končí závěrečným písemným testem, který má za úkol ověřit, že si nováčci z centra odnášejí všechny znalosti, které budou na své pracovní pozici potřebovat. Po vyhodnocení testu následuje předání certifikátů

dokládajících absolvování výcviku montáže. Na závěr přichází rozloučení a nováčky opouštějí tréninkové centrum, připraveni na práci v IAC.

6.2 Průběh onboardingu na pracovní pozici

Po absolvování zaškolení v tréninkovém centru přechází noví zaměstnanci na svoje pracoviště. Zpravidla v pondělí, cca 15 minut před začátkem směny jsou nováčky připraveni na předem domluveném místě, kde si je vyzvedne jejich nadřízený. Ten je dovede na pracoviště, představí jim nové pracovní místo a seznámí s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na konkrétním pracovišti. Případně nováčky také seznámí s kolegy a podá další nezbytné informace.

Od tohoto okamžiku již adaptace nováčků není nijak řízená personálním oddělením a je plně v rukou nadřízeného pracovníka, tedy mistra. Z tohoto důvodu není možné obecně popsat, jak adaptace na pracovní pozici funguje, jelikož se proces u každého mistra odlišuje.

Personální oddělení do této části onboardingového procesu nijak nezasahuje, neovlivňuje jej, ani ho nekontroluje. Kontakt personalistů s adaptovanými zaměstnanci je tak téměř nulový.

Z pohledu zaškolení jsou nováčky ještě několik týdnů po opuštění tréninkového centra pod drobnohledem. Zjišťuje se, zda se v centru vše naučili správně, zda byli umístěni na vhodnou pozici nebo by byla vhodnější pozice jiná apod. Klíčovou roli v tomto procesu zastává vedoucí tréninkového centra a jednotliví nadřízení nováčků. V případě zjištěného nedostatku kontaktuje mistr vedoucí tréninkového centra a důvod vzniklého problému se řeší vždy individuálně.

6.2.1 Kontrolní listiny zaškolení

Z tréninkového centra si výrobní zaměstnanci odnášejí několik dokumentů, které slouží jako potvrzení o provedených školeních.

První dokument je listina školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vztahující se na konkrétní pracoviště. Úkolem každého mistra je proškolit nového zaměstnance o bezpečnostních pravidlech a postupech, která jsou specifická pro dané pracoviště. Toto školení absolvuje zaměstnanec po příchodu na pracovní místo a poté dochází každý rok k jeho opakování.

Druhým dokumentem je tzv. učební průkaz. Do průkazu se zaznamenává každá pracovní pozice, na kterou byl zaměstnanec zaučen a je doplněna o hodnocení stanovených kategorií. Jedná se o kategorie: výkon, dodržování postupů, ochota, zmetkovitost, BOZP a profesní chování. Každá z kategorií je nadřizeným hodnocena známkami jako ve škole. Tyto učební průkazy by měly být každý pátek předkládány mistry na personálním oddělení ke kontrole, nicméně v praxi se tak neděje. Usoudí-li mistr, že je zaměstnanec proškolený na všechny potřebné pozice a zároveň všechny tyto pozice ovládá dle požadavků, končí proces jeho adaptace na pracovní pozici. V minulosti ukončení adaptačního procesu stvrzovala výměna pracovního oblečení, kdy zaškolovaní zaměstnanci nosili tričko hnědé a již zaučení nosili tričko oranžové. Od tohoto rozlišování se však v říjnu roku 2022 ustoupilo.

Dalším dokumentem je matice zaškolení, kam se zaznamenávají pokroky zaměstnanců při zaučování na svojí pozici. Dokument zobrazuje 3 úrovně zaučení, kterých zaměstnanec musí postupně dosáhnout. Tento dokument vyplňuje nadřizený během zkušební doby, kdy každý měsíc by mělo být dosaženo jedné úrovně. Po ukončení zkušební doby a dosažení třetí úrovně, je zaměstnanec plně zaučen na svojí pozici.

7 Výzkumné šetření

Výzkumné šetření bylo realizováno za využití strukturovaného dotazníku, který umožňuje oslovit velký počet respondentů v krátkém časovém úseku. Z tohoto důvodu se jedná o vhodný nástroj pro sběr dat v podniku s velkým počtem zaměstnanců.

Jako výzkumný nástroj se strukturovaný dotazník využívá jak v kvalitativních, tak především v kvantitativních výzkumech. Zpravidla se jedná o formulář s definovanými otázkami, na které dotazovaný odpovídá. (Eger & Egerová, 2022) Dotazník umožňuje poměrně snadné získání dat, jelikož výzkumník nemusí vlastnit žádné speciální technické vybavení. (Tahal a kol., 2022)

Využití dotazníku jako výzkumného nástroje přináší řadu výhod i nevýhod. Umožňuje např. získání dat od velkého počtu respondentů, není finančně náročný, přináší úsporu času a získaná data je snazší kvantifikovat. Naopak nevýhodou je riziko malé návratnosti, zjištění omezených informací nebo absence pomoci respondentovi s pochopením definovaných otázek. (Eger & Egerová, 2022)

Tahal a kol. (2022) uvádějí, že optimální doba, po kterou je dotazovaný schopen udržet svou pozornost při vyplňování dotazníku je 10-15 minut. Pokud vyplňování zabírá více než 25 minut, je zde velké riziko, že se respondent nebude soustředit a otázky vyplní bez přemýšlení.

7.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jak výrobní zaměstnanci podniku IAC Přeštice 2 hodnotí proces onboardingu. Tento cíl je možné formulovat jako následující obecnou výzkumnou otázku:

- Jak jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní onboardingu v podniku?

V návaznosti na hlavní výzkumnou otázku byly formulovány následující dílčí výzkumné otázky:

- DVO1: Jak výrobní zaměstnanci hodnotí proces onboardingu v tréninkovém centru podniku?
- DVO2: Jak výrobní zaměstnanci hodnotí proces onboardingu na své pracovní pozici?

- DVO3: Jaké subjekty podniku jsou zapojeny do onboardingového procesu výrobních pracovníků na pracovišti?
- DVO4: Jak výrobní zaměstnanci vnímají proces onboardingu z hlediska sociálního začlenění?

7.2 Realizace dotazníkové šetření

Pro dosažení cíle diplomové práce a zodpovězení stanovených výzkumných otázek byla zvolena metoda dotazování. Šetření bylo realizováno ve vybraném výrobním závodě Přeštice 2 a zaměřovalo se pouze na zaměstnance pracující na pozici „pracovník ve výrobě“.

Od 1. do 8. 2. 2023 byla v rámci předvýzkumu provedena pilotáž dotazníku za účelem prověření správnosti a srozumitelnosti formulovaných otázek. Dle Světlíka (2018) lze díky pilotáži ověřit také vhodnost způsobu předání dotazníku respondentům. Z tohoto důvodu byl vybraným zaměstnancům předán letáček s informacemi týkajících se průzkumu a obsahující QR kód, prostřednictvím kterého se dostali k dotazníku. Bylo nutné otestovat, zda jsou formulované otázky respondenty správně chápány, zda díky nim lze získat potřebné odpovědi a jestli je využití QR kódu uživatelsky přívětivé. Předvýzkum byl proveden na menší skupině zaměstnanců, kteří následně poskytli zpětnou vazbu. Na základě výsledků těchto dotazníků a zpětné vazby bylo rozhodnuto o správnosti formulovaných otázek a způsobu předání dotazníku respondentům.

Samotné šetření bylo spuštěno dne 13. 2. 2023 a probíhalo až do 3. 3. 2023. V tomto období byli osloveni všichni výrobní zaměstnanci podniku, kterých na této pozici k 1. 2. 2023 pracovalo celkem 720. Ze 720 oslovených vyplnilo dotazník celkem 267 zaměstnanců. Návratnost tedy byla 37 %.

Dotazování bylo realizováno pomocí online dotazníkového nástroje Survio. Pro účely dotazování byl vytvořen QR kód, pomocí kterého se zaměstnanci k dotazníku mohli dostat. Letáčky s QR kódem byly rozdány pracovníkům, byly dostupné v jídelně, v šatně, na nástěnkách a na personálním oddělení závodu. O realizaci výzkumu byli zaměstnanci informováni svými nadřízenými při pravidelných schůzkách, které se konají jednou týdně. Jelikož výrobní pracovníci nemají firemní e-mailové adresy, nebylo možné dotazník distribuovat tímto způsobem. Nicméně, zaměstnancům, kteří při nástupu

do zaměstnání poskytli svojí emailovou adresu na personálním oddělení, byl dotazník zaslán emailem.

Poměrně vysokého procenta návratnosti bylo dosaženo díky paralelní realizaci firemního průzkumu spokojenosti, který probíhal ve dnech od 13. do 22. 2. 2023. Pro účely firemního výzkumu byla zřízena počítačová místnost, kde zaměstnanci měli možnost dotazník pohodlně vyplnit. Mimo to, byli za úspěšné vyplnění také odměněni drobným dárkovým balíčkem. Při této příležitosti byli zaměstnanci požádáni o vyplnění dotazníku pro účely této práce. Při vyplňování byly k dispozici také překladatelky, které pomáhaly ukrajinsky hovořícím zaměstnancům s překladem a porozuměním formulovaným otázkám. To vše při zachování anonymity respondentů.

7.3 Struktura dotazníku

Dotazník obsahoval celkem 21 otázek. Z toho 7 otázek se týkalo identifikačních údajů o zaměstnanci a 14 otázek se týkalo tématu onboardingu v podniku. Otázky byly tematicky rozděleny do tří oblastí. První z oblastí zaměřující se na onboarding v tréninkovém centru obsahovala 6 položek. Druhá oblast se zabývala onboardingovým procesem realizovaným na pracovní pozici a obsahovala též 6 položek a poslední oblast se zabývala sociálním začleněním nováčků a obsahovala 2 položky v dotazníkovém šetření.

Dotazník se skládal z 18 uzavřených a 5 polouzavřených otázek. Dále obsahoval 1 otevřenou otázku, kde mohli zaměstnanci slovně vyjádřit svůj postoj k dané problematice. Konkrétní podoba dotazníku a jednotlivé otázky jsou k nahlédnutí v Příloze A.

Uzavřené otázky byly převážně polytomické, 2 otázky byly dichotomické. U dichotomických otázek zaměstnanci vybírali jednu ze dvou předem stanovených odpovědí, konkrétně volili mezi odpověďmi „Ano“ a „Ne“. U polytomických otázek mohli respondenti vybírat z několika předem definovaných odpovědí. V dotazníku se objevovaly tyto otázky ve dvou typech – výčtové a výběrové. U otázek výčtových mohli respondenti uvádět více vyhovujících odpovědí. U výběrových otázek respondenti volili pouze jednu odpověď. U většiny výběrových otázek byla využita Likertova škála, kdy zaměstnanci vyjadřovali míru svojí spokojenosti pomocí definovaných

odpovědí: „Rozhodně souhlasím“, „Spíše souhlasím“, „Neutrální postoj“, „Spíše nesouhlasím“ a „Rozhodně nesouhlasím“.

Polouzavřené otázky byly, stejně jako uzavřené, dvojího typu. U výběrových otázek zobrazujících preference pomocí Likertovy škály měli zaměstnanci možnost odůvodnit svůj negativní postoj. U výčtových otázek mohli uvést jinou než definovanou odpověď.

7.4 Respondenti

Dotazníkové šetření se zaměřovalo na zaměstnance IAC Přeštice 2, kteří aktuálně pracují na pozici „pracovník ve výrobě“. Tito zaměstnanci byli v dotazníkovém šetření rozděleni dle následujících parametrů:

- pohlaví;
- věková kategorie;
- státní občanství;
- délka zaměstnání v IAC;
- aktuální pracovní pozice.

Zastoupení respondentů dotazníkového šetření dle jednotlivých, výše zmíněných, kategorií, lze vidět v následujících tabulkách. Data jsou prezentována v absolutní četnosti a ve formě relativní četnosti.

Tabulka 3: Rozložení respondentů dle pohlaví

Pohlaví	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Muž	127	47,6 %
Žena	140	52,4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka 4: Věkové rozložení respondentů

Věková kategorie	Počet respondentů	Počet respondentů v %
18-30 let	99	37,1 %
31-50 let	134	50,2 %
51 let a více	34	12,7 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka 5: Rozložení respondentů dle státního občanství

Státní občanství	Počet respondentů	Počet respondentů v %
České	126	47,2 %
Ukrajinské	95	35,6 %
Bulharské	18	6,7 %
Slovenské	16	6,0 %
Jiné	12	4,5 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka 6: Rozložení respondentů dle délky zaměstnání v podniku

Délka zaměstnání	Počet respondentů	Počet respondentů v %
0-3 měsíce	46	17,2 %
4-6 měsíců	54	20,2 %
7-12 měsíců	39	14,6 %
1-2 roky	58	21,7 %
více než 2 roky	70	26,2 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka 7: Rozdělení respondentů dle aktuální pracovní pozice

Aktuální pracovní pozice	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Dokončování	129	48,3 %
Vstříkolisy	67	25,1 %
Kašír	71	26,6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

7.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření budou prezentována dle stanovených oblastí, vycházejících z dílčích výzkumných otázek. V každé kapitole budou představeny výsledky jednotlivých položek a jejich souhrnné zhodnocení. Data z dotazníkového šetření jsou zpracována do tabulek a grafů. Výsledky v tabulkách jsou vyjádřeny v absolutní četnosti a ve formě relativní četnosti. Dále jsou pro vyhodnocení dat využity aritmetický průměr a směrodatná odchylka.

V rámci oblastí budou také zjišťovány výrazné rozpory a odlišnosti v názorech jednotlivých skupin respondentů, které budou prezentovány prostřednictvím krabicových grafů.

7.5.1 Oblast 1 – Onboarding v tréninkovém centru

Pro účely této oblasti byli ze získaných dat vyjmuti respondenti, kteří tréninkové centrum nikdy nenavštívili, a tedy do podniku nastoupili ještě před jeho otevřením. Pohlíženo je tak pouze na zaměstnance, kteří mají osobní zkušenost s tréninkovým zařízením a můžou tento proces zhodnotit.

Tabulka 8: Statistické ukazatele položek č. 1.1–1.5

	Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
Položka č. 1.1	Rozhodně souhlasím	90	39 %	2,09	1,16
	Spíše souhlasím	69	30 %		
	Neutrální postoj	41	18 %		
	Spíše nesouhlasím	17	7 %		
	Rozhodně nesouhlasím	12	5 %		
Položka č. 1.2	Rozhodně souhlasím	126	55 %	1,68	0,89
	Spíše souhlasím	63	27 %		
	Neutrální postoj	27	12 %		
	Spíše nesouhlasím	13	6 %		
	Rozhodně nesouhlasím	0	0 %		
Položka č. 1.3	Rozhodně souhlasím	114	50 %	1,76	1,02
	Spíše souhlasím	82	36 %		
	Neutrální postoj	16	7 %		
	Spíše nesouhlasím	7	3 %		
	Rozhodně nesouhlasím	10	4 %		
Položka č. 1.4	Rozhodně souhlasím	81	36 %	2,16	1,11
	Spíše souhlasím	71	31 %		
	Neutrální postoj	42	18 %		
	Spíše nesouhlasím	30	13 %		
	Rozhodně nesouhlasím	5	2 %		
Položka č. 1.5	Rozhodně souhlasím	110	48 %	1,83	1,01
	Spíše souhlasím	76	33 %		
	Neutrální postoj	24	10 %		
	Spíše nesouhlasím	11	5 %		
	Rozhodně nesouhlasím	8	4 %		

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

První položka vztahující se k oblasti onboarding v tréninkovém centru zjišťovala, do jaké míry zaměstnanci souhlasí s tvrzením, že v tréninkovém centru získali dovednosti nezbytné pro výkon práce na jejich pracovní pozici. Celkem 39 % respondentů s tvrzením

rozhodně souhlasilo, 30 % spíše souhlasilo a 18 % vyjádřilo neutrální postoj. Zbylé procento respondentů vyjádřilo postoj negativní.

Druhá položka se dotazovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že se jim v tréninkovém centru dostalo všech potřebných informací týkajících se společnosti IAC a jejího fungování. Zde měli respondenti možnost, zvolili-li odpověď „rozhodně nesouhlasím“, doplnit, jaké informace by uvítali. Nicméně tuto odpověď žádný z dotazovaných nezvolil.

Ze získaných dat odpovídajících na položku č. 2 vyplývá, že více jak polovina respondentů s tvrzením rozhodně souhlasí, a tedy získali všechny potřebné informace týkající se společnosti IAC a jejího fungování. Velká část respondentů, konkrétně 27 % s tvrzením spíše souhlasí, 12 % zaujímá neutrální postoj a pouze 6 % zaměstnanců spíše nesouhlasí.

Položka č. 3 zjišťovala postoj zaměstnanců ke způsobu tréninku montáže a do jaké míry ho vnímají jako vyhovující. Z prezentovaných výsledků je patrné, že pro 50 % respondentů bylo školení tréninku montáže zcela vyhovující. Dalších 36 % uvedlo, že s tvrzením spíše souhlasí, 7 % zastává neutrální postoj a zbylých 7 % na formu tréninku pohlíží negativně.

Čtvrtá položka této oblasti zjišťovala, do jaké míry hodnotí zaměstnanci jako dostačující ostatní školení (vyjma montáže) realizovaná v tréninkovém centru. Při pohledu na tabulku 8 je patrný pokles počtu respondentů zastávající názor, že tato školení pro ně byla vyhovující. Oproti předchozím položkám došlo ke zvýšení počtu respondentů zastávající neutrální postoj (18 %) a také vzrostl počet respondentů, kteří s tvrzením spíše nesouhlasí (13 %).

Položka č. 5 zjišťovala, do jaké míry vnímají zaměstnanci délku absolvovaného školení v tréninkovém centru jako dostačující z hlediska zaškolení na vykonávanou pracovní pozici. Téměř polovina respondentů uvedla, že čas strávený v tréninkovém centru, z hlediska zaškolení na novou pozici, považují za dostačující. Celkem 33 % s tímto tvrzením spíše souhlasí, 10 % zastává neutrální postoj a zbylých 9 % zastává negativní postoj.

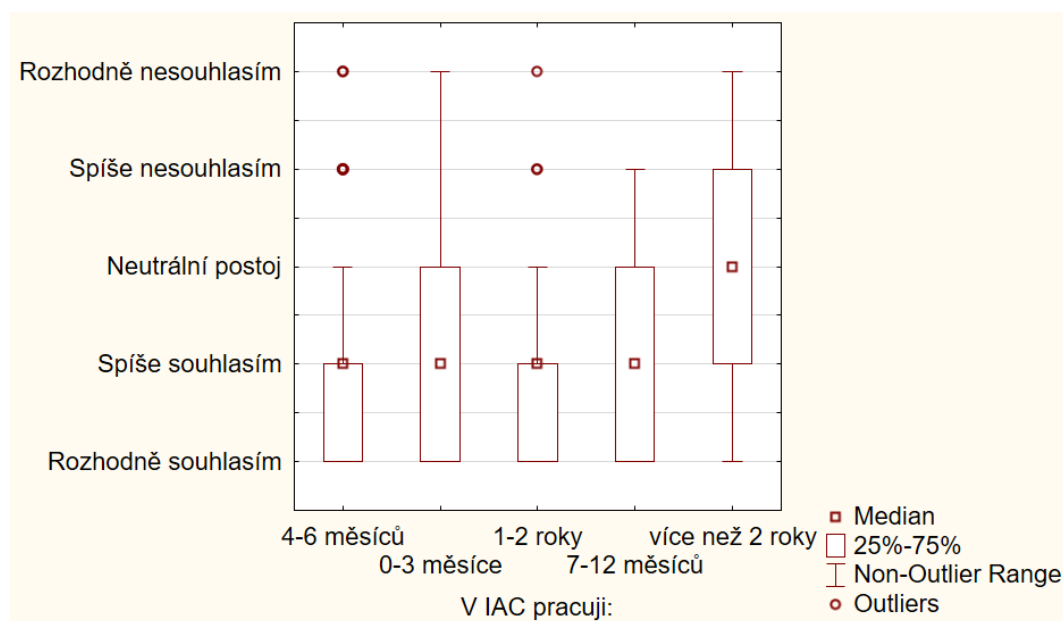
Hodnoty aritmetického průměru, položek č. 1.1 až 1.5 z první oblasti, se pohybují v rozmezí 1,68 až 2,16. Z těchto hodnot lze soudit, že výrobní zaměstnanci s uvedenými

tvrzeními spíše souhlasí. Hodnoty směrodatných odchylek se pohybují okolo jedné, což dokazuje nízkou míru odlišnosti zjištěných postojů.

U položek č. 1.1 a 1.5 bylo dále zjišťováno, jak jsou hodnoceny respondenty dle vykonávané pracovní pozice a dle délky zaměstnání v podniku.

Při pohledu na získaná data položky č. 1.1, rozdělená dle délky zaměstnání v IAC, (obrázek 3) se vymyká medián u respondentů, kteří v podniku pracují více než 2 roky. Zaměstnanci, kteří v IAC pracují maximálně 2 roky mají v otázce získání potřebných dovedností v tréninkovém centru kladný až neutrální postoj. Zaměstnanci, kteří v podniku pracují více než 2 roky mají postoj více negativní. Zde je nutné připomenout, že tréninkové centrum před dvěma a více lety bylo otevřeno velmi krátce a mělo zcela jinou podobu. Zaměstnanci zde trávili méně času a vybavení centra bylo vzdálené dnešní úrovni.

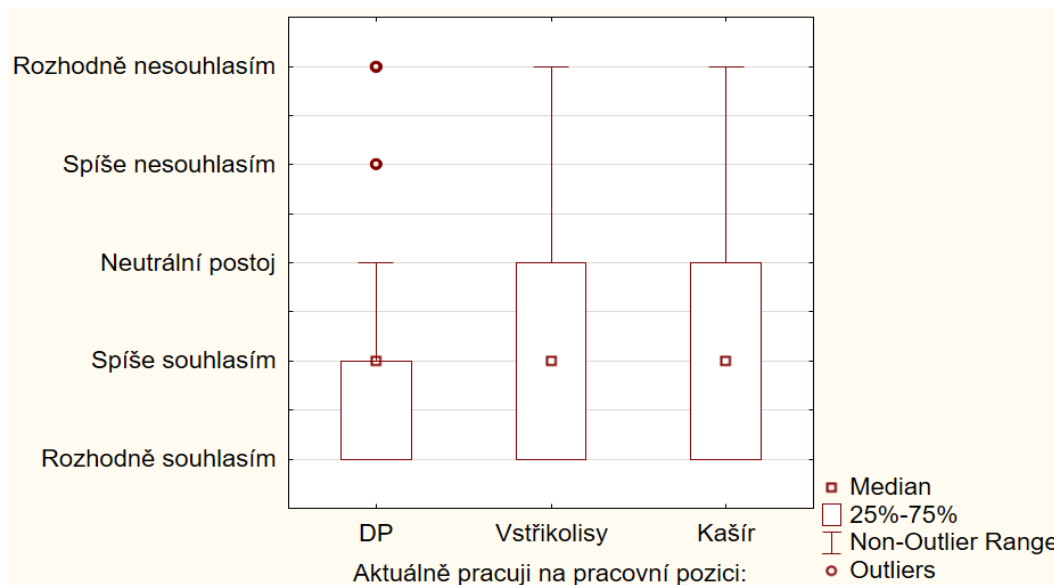
Obrázek 3: Položka č. 1.1 - rozdělení dle délky zaměstnání



Zdroj: Statistica, vlastní zpracování (2023)

Při pohledu na získaná data položky č. 1.1, rozdělená dle pracovní pozice, získali nezbytné dovednosti pro výkon práce na svojí pozici zaměstnanci pracující na dokončovacích linkách. Z krabicového grafu je patrné, že horní kvartil nabývá hodnoty 1 a dolní kvartil hodnoty 2. U zaměstnanců vstřikovacích a kašírovacích lisů byly názory více rozprostřeny po definované Likertově škále. Horní kvartil u obou skupin nabývá hodnoty 1, zatímco dolní kvartil hodnoty 3.

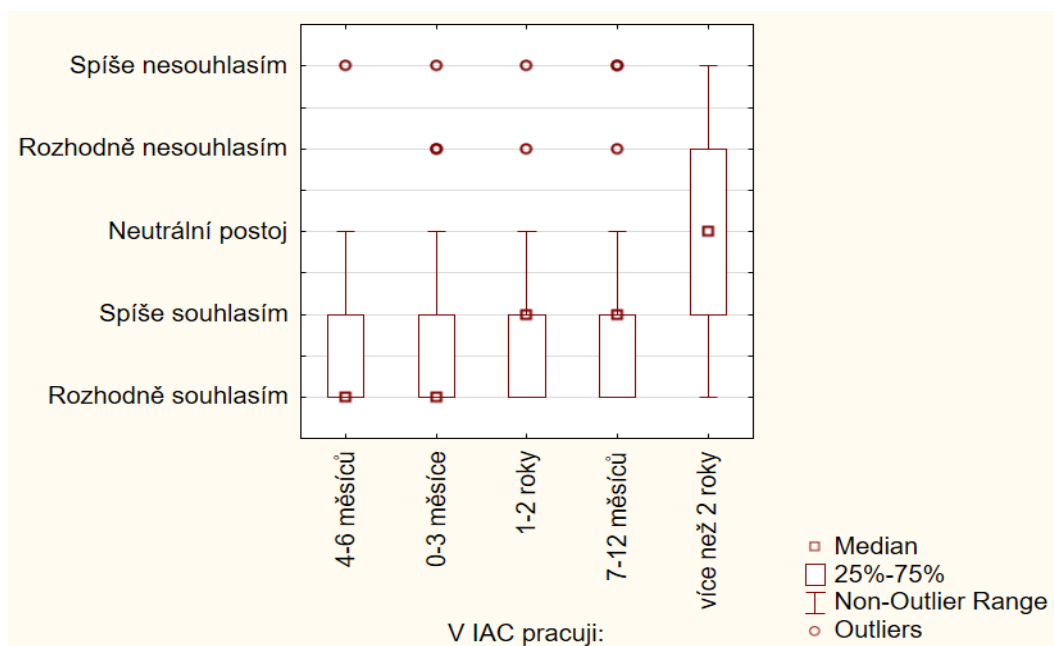
Obrázek 4: Položka č. 1.1 – rozdělení dle pracovní pozice



Zdroj: Statistica, vlastní zpracování (2023)

Na obrázku 5 lze vidět grafický pohled na získaná data vztahující se k položce č. 1.5. Z obrázku vyplývá, že zaměstnanci, kteří v podniku pracují až 2 roky obecně souhlasí s tvrzením, že čas strávený v tréninkovém centru byl z hlediska zaškolení na novou pozici dostačující. Respondenti, kteří v podniku pracují více než 2 roky s délkou školení natolik spokojeni nebyli. Zde je potřeba připomenout, že tito zaměstnanci v centru byli v době, kdy trénink trval maximálně 3 dny.

Obrázek 5: Položka č. 1.5 – rozdělení dle délky zaměstnání



Zdroj: Statistica, vlastní zpracování (2023)

Poslední položka z této oblasti měla za úkol zjistit, co respondentům v tréninkovém centru scházelo či co by zde zlepšili. Respondenti měli možnost uvést svůj postoj k nedostatkům tréninkového centra, uvést konkrétní příklady toho, co by zde zlepšili nebo co jim během tréninku scházelo. Získané podněty byly rozděleny do kategorií, viz tabulka 9.

Nejvíce připomínek se týkalo školení, konkrétně respondentům scházelo zaučení na jiné pozice, než je dokončování, kterému je v centru kladena největší pozornost. Dále respondenti vyžadovali více ukázek vadných dílů, vhodnější pomůcky a relevantní informace či zajímavější teoretickou výuku v učebně. Další připomínky směřovaly k zařízení centra, kde respondentům chyběly šatny a automat na kávu.

Tabulka 9: V tréninkovém centru mi scházelo, zlepšil/a bych

Položka č. 1.6		Počet respondentů	Počet respondentů v %	Podněty dle kategorií v %
Zařízení centra	Absence zázemí, šatny	25	18 %	30 %
	Absence automatu na kávu	17	12 %	
Průběh školení	Chybějící školení práce s počítačem, scannerem	10	7 %	63 %
	Nezajímavé prezentace, neinteraktivní	15	11 %	
	Chybějící výuka jiných pracovních pozic, než je dokončování	35	25 %	
	Nedostačující pomůcky, informace, ukázky vadných dílů	17	12 %	
	Scházející praxe, podoba reálného provozu	12	9 %	
Další	Další	10	7 %	7 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Jako další nedostatky byly uváděny následující body:

- nedostatečná zpětná vazba během zaškolování,
- příliš dlouhá školení,
- příliš mnoho informací během krátké doby,
- zastaralé informace.

Dále se také vyskytovaly pozitivní reakce na chod tréninkového centra, přístup školících trenérů, jejich profesionalitu a lidský přístup a též byla vyjádřena poděkování za proběhlá školení.

7.5.2 Oblast 2 – Onboarding na pracovišti

Druhá oblast se zaměřovala na onboarding realizovaný po opuštění tréninkového centra, tedy na pracovišti zaměstnance.

Tabulka 10: Rozložení četností u položek č. 2.1–2.3

	Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Položka č. 2.1	Mistr	124	46 %
	Parták	70	26 %
	Kolega	23	9 %
	Personalista	8	3 %
	Trenér	18	7 %
	Nikdo	24	9 %
Položka č. 2.2	Mistr	61	23 %
	Parták	133	50 %
	Kolega	48	18 %
	Personalista	5	2 %
	Trenér	15	6 %
	Nikdo	5	2 %
Položka č. 2.3	Mistr	22	8 %
	Parták	78	29 %
	Kolega	65	24 %
	Personalista	3	1 %
	Trenér	8	3 %
	Já sám	86	32 %
	Nikdo	5	2 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

První položka týkající se onboardingu na pracovišti zjišťovala, kdo uvedl nového zaměstnance, první den ve výrobní hale, na jeho pracovní místo. Z tabulky 10 vyplývá, že nejvíce zapojeným subjektem do tohoto procesu je dle respondentů mistr. Dále se zapojuje parták, ale i kolega nových zaměstnanců. Bohužel 9 % dotázaných uvedlo, že na jejich nové pracoviště nebyli dovedeni nikým ze zaměstnanců podniku.

Druhá položka z oblasti č. 2 zjišťovala, kdo nového zaměstnance seznámil s jeho pracovištěm. Do tohoto procesu se dle dotazovaných nejvíce zapojuje parták, dále mistr

a také kolegové nových zaměstnanců. Pouze 2 % dotázaných uvedla, že je s jejich novým pracovištěm nikdo neseznámil.

Třetí položka druhé oblasti se dotazovala, kdo nováčka seznámil s kolegy na jeho novém pracovišti. Dle získaných dat prezentovaných v tabulce 10 je patrné, že největší roli v tomto procesu hraje sám zaměstnanec, part'ák či kolega.

Ze získaných dat prvních tří položek této oblasti je patrné, že do procesu onboarding na pracovišti se nejvíce zapojuje part'ák. Další významnou roli zde hrají i mistři a kolegové.

Tabulka 11: Na pracovišti (již po opuštění tréninkového centra) se mi dostalo dalšího potřebného zaškolení

Položka č. 2.4	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	232	87 %
Ne	35	13 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Čtvrtá položka zjišťovala, zda se novému zaměstnanci dostalo na jeho pracovišti dalšího nezbytného zaškolení. Celkem 87 % procent dotazovaných uvedlo, že ano. Pouze 13 % uvedlo, že na svojí pozici zaučení nebyli.

Tabulka 12: Statistické ukazatele položek č. 2.5–2.6

	Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
Položka č. 2.5	Rozhodně souhlasím	130	49 %	1,78	0,91
	Spíše souhlasím	80	30 %		
	Neutrální postoj	43	16 %		
	Spíše nesouhlasím	13	5 %		
	Rozhodně nesouhlasím	1	0 %		
Položka č. 2.6	Rozhodně souhlasím	177	66 %	1,45	0,71
	Spíše souhlasím	71	27 %		
	Neutrální postoj	13	5 %		
	Spíše nesouhlasím	5	2 %		
	Rozhodně nesouhlasím	1	0 %		

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Následující položka (č. 2.5) zjišťovala, do jaké míry souhlasí zaměstnanec s tvrzením, že se mu během prvního měsíce v zaměstnání dostávalo dostatečné zpětné vazby na jeho práci. Téměř polovina dotázaných zaměstnanců uvedla, že s tímto tvrzením rozhodně

souhlasí. Dalších 30 % uvedlo, že spíše souhlasí a 16 % vyjádřilo neutrální postoj. Pouhých 5 % respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Šestá položka druhé oblasti zjišťovala, do jaké míry respondent souhlasí s tvrzením, že během prvního měsíce na pracovišti věděl, na koho se může obrátit v případě získání potřebných informací. Z tabulky 12 je patrné, že respondenti s tímto tvrzením obecně souhlasí. Celkem 66 % uvedlo, že rozhodně souhlasí, dalších 27 % uvedlo, že spíše souhlasí.

Z aritmetického průměru získaných dat položek č. 2.5 a 2.6 můžeme usoudit, že respondenti s uvedenými tvrzeními obecně souhlasí. Směrodatná odchylka položek je menší než 1, což dokazuje nízkou míru nesouladu mezi postoji dotazovaných zaměstnanců.

7.5.3 Oblast 3 – Sociální začlenění

Třetí dotazovaná oblast se zaměřovala na sociální začlenění nového zaměstnance v podniku.

Tabulka 13: Statistické ukazatele položek č. 3.1–3.2

	Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
Položka č. 3.1	Rozhodně souhlasím	143	62 %	1,78	0,91
	Spíše souhlasím	53	23 %		
	Neutrální postoj	25	11 %		
	Spíše nesouhlasím	4	2 %		
	Rozhodně nesouhlasím	4	2 %		
Položka č. 3.2	Rozhodně souhlasím	163	61 %	1,43	0,71
	Spíše souhlasím	68	25 %		
	Neutrální postoj	32	12 %		
	Spíše nesouhlasím	3	1 %		
	Rozhodně nesouhlasím	1	0 %		

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

První položka této oblasti zjišťovala, do jaké míry zaměstnanec souhlasí s tvrzením, že si v tréninkovém centru vytvořil přátelské vazby. U vyhodnocení této položky bylo nahlíženo pouze na zaměstnance, kteří tréninkové centru v úvodu svého zaměstnání navštívili. Obecně lze dle získaných odpovědí říct, že zaměstnanci si v centru přátelské

vazby vytvořili. Celkem 62 % dotázaných s tvrzením zcela souhlasí, dalších 23 % uvedlo, že spíše souhlasí.

Poslední položka (č. 3.2) zjišťovala, do jaké míry respondent souhlasí s tvrzením, že dobře zapadl do kolektivu na svém pracovišti. Zde bylo opět pohlíženo na odpovědi všech respondentů. Ze získaných dat vyplývá, že zaměstnanci s tímto tvrzením obecně souhlasí. Celkem 61 % dotázaných zaměstnanců uvedlo, že s tvrzením rozhodně souhlasí, dalších 25 % uvedlo, že spíše souhlasí.

Hodnoty aritmetického průměru se u obou položek pohybují okolo hodnoty 1,5. Z těchto hodnot lze usoudit, že respondenti s uvedenými tvrzeními obecně souhlasí. Hodnoty směrodatné odchylky dosahují hodnot 0,88 a 0,78, což ukazuje malou míru odlišnosti názorů dotazovaných

7.6 Shrnutí výsledků šetření

Hlavním cílem provedeného dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci výrobního závodu IAC Přeštice 2 vnímají nastavený proces onboardingu v podniku. Na základě tohoto cíle byly definovány dílčí výzkumné otázky.

DVO1: Jak výrobní zaměstnanci hodnotí proces onboardingu v tréninkovém centru podniku?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci hodnotí nastavený proces onboardingu v tréninkovém centru pozitivně. Poskytované informace o podniku, prováděné školení montáže i časová dotace školení je dostačující. Z dat dále vyplývá, že v centru je kladen velký důraz na jednu z pracovních pozic a výuka zbývajících dvou je omezená. Dále je zde prostor pro zlepšení a oživení způsobu předávání teoretických informací v učebně.

Výsledky celkového hodnocení tréninkového centra napovídají, že stav centra, délka školení, předávané informace a úroveň poskytovaného zaučení se v průběhu posledních dvou let zlepšila a zaměstnanci, kteří v podniku pracují 2 roky a méně přišli na svoje pracoviště lépe připraveni.

Dále výsledky napovídají, že v centru chybí potřebné vybavení simulující všechny pracovní pozice, tedy nejen dokončovací linky, ale také kaširovací a vstřikovací lisy. Zaměstnanci, kteří pracují na dokončovacích linkách, hodnotili centrum obecně více pozitivně, než zaměstnanci pracující na zbylých dvou pracovních pozicích.

Z tohoto zjištění lze usoudit, že praktická příprava na pracovní pozice „vstříkolisy“ a „kašír“ není pro zaměstnance dostačující.

DVO2: Jak výrobní zaměstnanci hodnotí proces onboardingu na své pracovní pozici?

Vnímání onboardingu na pracovní pozici hodnotí zaměstnanci pozitivně. Celkem 87 % respondentů uvedlo, že se jim na novém pracovišti dostalo potřebného zaškolení, aby byli schopni vykonávat svěřenou práci. Zaměstnanci jsou dostatečně informovaní a vědí, na koho se můžou v případě potřeby získání informací obrátit. Pozitivně je vnímána i míra zpětné vazby ze strany nadřízeného, které se jim dostávalo v období adaptace na jejich pracovní pozici.

DVO3: Jaké subjekty podniku jsou zapojeny do onboardingového procesu výrobních pracovníků na pracovišti?

Ze získaných dat vyplynulo, že subjektem nejvíce zapojeným do procesu onboardingu na pracovišti je parták. Ten hraje stěžejní roli zejména v procesu seznámení nového zaměstnance s jeho pracovištěm, ale zapojuje se také do uvedení nováčka na pracoviště a seznámení s novými kolegy. Výsledky dotazování napovídají, že se do procesu onboardingu na pracovišti zapojuje více než mistr.

Z dat dále můžeme soudit, že při seznámení nováčka s pracovištěm si zaměstnanci musejí často poradit sami či se jich ujme některý z kolegů.

DVO4: Jak výrobní zaměstnanci vnímají proces onboardingu z hlediska sociálního začlenění?

Ze získaných dat prezentovaných v oblasti 3 vyplynulo, že je podnik vhodným prostředím pro utváření sociálních vazeb. Více než 60 % respondentů uvedlo, že si v tréninkovém centru vytvořili přátelské vazby a též, že dobře zapadli do kolektivu na svém pracovišti. Z toho vyplývá, že je v podniku vytvářeno přátelské prostředí a podporovány dobré vztahy mezi spolupracovníky.

Další rozbor vybraných položek dotazníkového šetření

Z šetření dále vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali lepší sociální vybavenost tréninkového centra. Některým respondentům v centru schází zázemí pro nové zaměstnance, konkrétně pak šatny, kde by se mohli v klidu převléknout, uschovat svoje osobní věci a vyzkoušet si nové pracovní oblečení. Dále pak odpočinková místnost,

kde by mohli pohodlně strávit pauzy mezi jednotlivými bloky školení a kde by mohli počkat, přijedou-li do práce příliš brzy.

Respondentům též v centru schází automat na kávu či svačinu. Nic z toho si aktuálně nemají kde koupit a jelikož nemohou v průběhu školení opustit areál podniku, nemohou si pro občerstvení ani nikam dojít.

Naopak velmi kladně dotazovaní hodnotili přístup školících trenérů, jejich ochotu, profesionalitu a chápavý přístup.

8 Návrh optimalizace procesu onboardingu

Na základě skutečností popsanych výše a prezentovaných výsledků dotazníkového šetření je patrné, že v průběhu onboardingového procesu v podniku IAC Přeštice 2 nejsou zásadní nedostatky. Celý proces však není ukotven v interní dokumentaci. Nejsou stanoveny subjekty odpovědné za dílčí procesy a neexistuje přesný harmonogram onboardingu.

Předmětem návrhu optimalizace procesu onboardingu v podniku je návrh dokumentu, který bude přesně definovat jednotlivé aktivity onboardingového procesu, určovat časový plán a stanovovat odpovědnosti zapojeným subjektům. Sestavený plán vychází z teoretických poznatků a je uzpůsoben potřebám podniku a pracovní pozici „pracovník ve výrobě“.

Účel

Účelem zpracování dokumentu je určení náležitostí procesu onboardingu v podniku IAC Přeštice 2. Vymezení nezbytných aktivit, časový plán a určení odpovědností zapojených subjektů.

Délka procesu

Délka procesu onboardingu se stanovuje na 12 po sobě jdoucích týdnů, tedy po dobu zkušební lhůty. Z toho první týden, 5 pracovních dní, musí nový zaměstnanec absolvovat souvislé školení v tréninkovém centru podniku. Následujících 11 týdnů je proces realizován na jednotlivých pracovištích.

Zapojené subjekty

Do procesu se zapojuje několik subjektů, kterými jsou: personální útvar, trenéři působící v tréninkovém centru, nadřízený nováčka (mistr) a part'ák. Odpovědnosti jednotlivých subjektů jsou stanoveny v onboardingovém plánu (viz. plán onboardingu).

Kontrola průběhu a výsledků procesu

Proces je v průběhu a po jeho ukončení kontrolován zapojenými subjekty. Termíny realizace stanovených aktivit a odpovědné osoby jsou stanoveny v onboardingovém plánu.

Popis aktivit

Plán onboardingu by měl být rozdělen do dvou částí – tréninkové centrum a pracoviště. Každý z bodů vždy obsahuje popis aktivity, kdo je odpovědný za její realizaci a termín dokončení. Je žádoucí, aby bylo provedení každé z určených aktivit stvrzeno podpisem odpovědného pracovníka. Aktivity jsou seřazeny chronologicky.

	Aktivita	Kdo je odpovědný	Kdy
Tréninkové centrum (1. – 5. den)			
1.	Uvítání, zprostředkování základních informací o podniku, předání brožury pro nové pracovníky	trenéři	1. den

Aktivita č. 1 určuje uvítání nových zaměstnanců, zprostředkování základních informací o podniku a předání písemných materiálů v podobě brožury. Tato aktivita probíhá první den v tréninkovém centru a za její uskutečnění zodpovídá školící trenér.

Uvítání nových zaměstnanců v tréninkovém centru podniku vytváří u zaměstnanců první dojem z nového podniku, a tak se jedná o velice důležitou aktivitu, na kterou by měl být kladen velký důraz. Bylo by vhodné zaměstnance při této příležitosti obdarovat drobnou pozorností od podniku. Ten využívá širokou škálu reklamních předmětů, které by bylo možné při uvítání zužitkovat.

Základní informace o podniku jsou v centru aktuálně předávány prostřednictvím promítané prezentace doplněné o komentář. Na základě zjištění vyplývajících z dotazníkového šetření by bylo vhodné prezentaci oživit, aby nováčky více oslovila a zaujala. Vhodnou formou by bylo natočení videa, které by tyto informace předalo zajímavější formou.

Brožura pro nové pracovníky s názvem „Práce v IAC“ je v podniku již využívána. Obsahuje základní informace o podniku, pracovní řád, mzdové podmínky, zaměstnanecké výhody a etický kodex. Dále obsahuje potřebná telefonní čísla, informace týkající se docházkového systému či návod na přístup k elektronické výplatní pásce. Existující brožura prošla v nedávné době revizí, a tak obsahuje všechny informace, které zaměstnanec potřebuje znát.

2.	Seznámení s pracovním řádem, pracovněprávními dokumenty, obecnými interními směnicemi, systémem docházky	personální útvar	1. den
----	--	------------------	--------

Druhou aktivitou je seznámení zaměstnanců s provozním řádem, podpis pracovních dokumentů, seznámení s obecnými směnicemi podniku a vysvětlení docházkového systému. Toto školení by mělo být realizováno v úvodu prvního dne a odpovědnost za proškolení nese personální útvar.

3.	Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	trenéři	1. den
----	--	---------	--------

Aktivitou č. 3 je školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Je nutné, aby toto školení proběhlo vždy první den, před vstupem nových zaměstnanců do dílny. Odpovědnou osobou za proškolení je školící trenér.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že školení formou promítané prezentace, doplněné o komentáře školitele, je pro zaměstnance nezajímavé. Proto by mělo být toto školení, zvláště při důležitosti tématu, realizováno poutavější formou. Vhodnější metodou by mohlo být školení formou semináře, kdy zaměstnanci mohou na dané téma diskutovat, odpovídat či přispět vlastními zkušenostmi. Dále je vhodné zařadit video ukázky konkrétních případů rizikového či naopak příkladného chování na pracovišti.

4.	Předání pracovního oděvu a seznámení s pravidly jeho přidělování	trenéři	2. den
----	--	---------	--------

Čtvrtou aktivitou je předání pracovního oblečení a obuvi. Tato aktivita je směřována na druhý den v tréninkovém centru a odpovědnost za předání nesou školící trenéři. Nováčci dostanou vždy 1 pár pracovní obuvi a 3 kusy triček. Zbylé kusy obdrženého oblečení se odvíjí dle ročního období. Dále je nutné, aby byli noví zaměstnanci též instruováni o nárocích a pravidlech přidělování oblečení, a aby věděli, kde a kdy si mohou nové oblečení vyzvednout.

5.	Školení pracovních postupů, seznámení se systémem kvality, představení projektů výroby	trenéři	1.-5. den
----	--	---------	-----------

Následující aktivity by se měly týkat školení pracovních postupů, používání elektronických přístrojů a dalších pomůcek, seznámení se systémem kvality, s materiály, výrobními projekty apod. Mělo by se jednat o předání informací a dovedností, které nový zaměstnanec potřebuje před příchodem na svoje pracoviště. Tyto aktivity jsou

realizovány v průběhu prvního až pátého dne v tréninkovém centru a zodpovídají za ně školící trenéři.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že školení pracovních postupů realizované na dílně je prováděno vhodným způsobem a zaměstnanci si z centra odnášejí potřebné dovednosti, aby mohli vykonávat práci na svojí pracovní pozici, zejména pak na dokončovacích linkách. Dále však vyplynulo, že v centru chybí potřebné vybavení simulující další dvě pracovní pozice – kaširovací a vstřikovací lisy. Z důvodu specifčnosti těchto pracovišť není jejich věrná simulace možná. Proto by bylo vhodné zařadit prezentaci pracovišť pomocí video materiálu, který by zaměstnancům pracoviště ukázal. Mohli by vidět pracoviště, stroje, používaný materiál a pracovní postupy.

Dále z šetření vyplynulo, že forma školení realizovaných v učebně, např. seznámení se systémem kvality či s jednotlivými výrobními projekty, je pro nové zaměstnance nezajímavá. Vhodnou alternativou k dosud využívaným přednáškám je využití metody semináře, popř. e-learningu. Podnik již využívá online školící platformu pro pracovníky jiných pracovních pozic, a tak by rozšíření o zaměstnance pobývajících v tréninkovém centru nepřineslo zvýšené finanční náklady. Interaktivní forma by pak mohla zaměstnance více upoutat, díky čemuž si odnesou potřebné znalosti.

Pracoviště (2. – 12. týden)			
6.	Představení nadřízeného, uvedení do pracovní skupiny	nadřízený (mistr)	1. den v 2. týdnu

Aktivita č. 6 je první aktivitou prováděnou mimo tréninkové centrum, tedy již ve výrobní hale. Předmětem je seznámení nového pracovníka s jeho nadřízeným a uvedení na pracovní pozici a do pracovní skupiny. Nadřízený by měl zaměstnanci ukázat kde bude vykonávat svojí práci a také by ho měl představit jeho novým kolegům. Tento bod je potřeba provést vždy v první den po opuštění tréninkového centra.

7.	Seznámení s přidělenou činností a pracovištěm, BOZP	parták	1. den v 2. týdnu
----	---	--------	-------------------

Po zavedení nováčka na jeho pracovní pozici je potřeba, aby byl partákem seznámen s přidělenou pracovní činností a svým pracovištěm. Dále je povinností partáka seznámit

zaměstnance s pracovními a kontrolními postupy, seznámit ho s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci konkrétního pracoviště, představit pomůcky apod.

8.	Rozhovor pracovníka s nadřízeným, ověření průběhu zaškolování, kontrola listin zaškolení	nadřízený	konec 1. měsíce
9.	Rozhovor pracovníka s nadřízeným, ověření průběhu zaškolování, kontrola listin zaškolení	nadřízený	konec 2. měsíce
10.	Rozhovor pracovníka s nadřízeným, ověření průběhu zaškolování, kontrola listin zaškolení	nadřízený	konec 3. měsíce

Aktivitou č. 8, 9 a 10 je rozhovor pracovníka s jeho nadřízeným, ověření průběhu zaškolování a s tím spojená kontrola zaškolovacích listin. Tyto aktivity probíhají vždy na konci 1., 2. a 3. měsíce (tedy po dobu zkušební doby zaměstnance) a odpovědnost za jejich řádnou realizaci nese nadřízený.

V průběhu zkušební doby je vhodné realizovat pravidelné rozhovory pracovníka s jeho nadřízeným. Cílem je zjistit, jak se zaměstnanci líbí v podniku, jak plní zadané úkoly, zda zapadl do kolektivu, jak je nadřízený spokojen s jím odvedenou prací a pracovním výkonem, jaké jsou jeho další rozvojové cíle, jaké vnímá nedostatky na svém pracovišti apod.

Dále je nezbytné monitorování pokroků a úrovně zaučení nového zaměstnance. Podnik již využívá několik kontrolních zaškolovacích listin (viz. kapitola 6.2.1). Učební průkaz a kontrolní matice jsou pro účely podniku vhodně sestavené a při řádném vyplňování dobře zobrazují úroveň zaškolení zaměstnance. Aktivity 8, 9 a 10 určují pravidelnou kontrolu těchto již využívaných listin. Na základě zjištěných nedostatků v zaučení, popř. nízké úrovni získaných dovedností je nezbytné učinit nápravu, která je kontrolována při následné aktivitě.

11.	Rozhovor personalisty s nováčkem zaměřený na průběh jeho adaptace a vyhodnocení zkušební doby	personální útvar	před ukončením zkušební doby
-----	---	------------------	------------------------------

Poslední a velice důležitou aktivitou je rozhovor po zkušební době. Ten absolvuje nováček se zástupcem personálního oddělení před ukončením tříměsíční zkušební doby. Předmětem rozhovoru je zjistit, jak se zaměstnanci líbí v podniku, jak zvládá zadanou

práci a jak se začlenil do kolektivu. Dále je zde prostor pro zhodnocení výsledků onboardingového procesu, zjištění nedostatků a jejich nápravu.

8.1 Shrnutí návrhů

Navržená optimalizace onboardingového procesu v podniku IAC Přeštice 2 přináší jasné stanovení odpovědností zapojených subjektů, nastavení aktivit a procesů a termínů jejich realizace prostřednictvím návrhu onboardingové plánu. Navržený plán, má následující podobu:

	Aktivita	Kdo je odpovědný	Kdy
Tréninkové centrum (1. – 5. den)			
1.	Zprostředkování základních informací o podniku, předání brožury pro nové pracovníky	trenéři	1. den
2.	Seznámení s pracovním řádem, pracovněprávními dokumenty, obecnými interními směrnici, systémem docházky	personální útvar	1. den
3.	Školení bezpečnosti a ochrany při práci	trenéři	1. den
4.	Předání pracovního oděvu a seznámení s pravidly jeho přidělování	trenéři	2. den
5.	Školení pracovních postupů, seznámení se systémem kvality, představení projektů výroby	trenéři	1.-5. den
Pracoviště (2. – 12. týden)			
6.	Představení nadřízeného, uvedení do pracovní skupiny	nadřízený (mistr)	1. den v 2. týdnu
7.	Seznámení s přidělenou činností a pracovištěm, BOZP	parták	1. den v 2. týdnu
8.	Rozhovor pracovníka s nadřízeným, ověření průběhu zaškolování, kontrola listin zaškolení	nadřízený	konec 1. měsíce

9.	Rozhovor pracovníka s nadřízeným, ověření průběhu zaškolování, kontrola listin zaškolení	nadřízený	konec 2. měsíce
10.	Rozhovor pracovníka s nadřízeným, ověření průběhu zaškolování, kontrola listin zaškolení	nadřízený	konec 3. měsíce
11.	Rozhovor personalisty s nováčkem zaměřený na průběh jeho adaptace a vyhodnocení zkušební doby	personální útvar	před ukončením zkušební doby

Dále byla navržena opatření a zlepšení, reagující na podněty vzešlé v dotazníkového šetření. Jedná se rozšíření školení v tréninkovém centru o zbylé dvě pracovní pozice – kaširovací a vstříkovací lisy. Simulace těchto pracovišť není zcela možná, proto bylo navrženo zařazení video školení, které by zobrazovalo konkrétní pracoviště, využívaný materiál a pracovní postupy.

Dále je doporučena změna formy školení v učebně, která byla dosud realizována formou přednášek, tedy promítání prezentace doplněné o komentář. Jelikož respondenti hodnotili tuto formu jako nezáživnou a zdlouhavou, byla navržena forma školení prostřednictvím e-learningu, popř. semináře. Online školící platforma je v podniku již využívána pro jiné pracovní pozice, a tak by rozšíření o 10 nových členských profilů nepřineslo podniku téměř žádnou finanční zátěž. Pro tyto účely by stačilo pouze 10 profilů, jelikož v centru se školení vždy účastní maximálně 10 nových zaměstnanců. Dále je již v centru umístěno několik počítačů, takže ani zde by nevznikly žádné dodatečné náklady.

Z šetření dále vzešlo, že zaměstnancům schází adekvátní zázemí, konkrétně šatny, odpočinková místnost a automat na kávu a jídlo. Z kapacitních důvodů není možné tyto připomínky napravit. Nicméně, pokud by v budoucnu došlo k rozšíření prostor centra, jedná se o věcné podmínky, díky nimž by se zaměstnanci mohli v průběhu zaškolování cítit komfortněji.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala tématem onboardingu výrobních zaměstnanců ve vybraném výrobním závodě IAC Přeštice 2.

Z literární rešerše vyplynulo, že proces onboardingu významně napomáhá novým zaměstnancům podniku při adaptaci na nové pracovní prostředí, podnikovou kulturu a sociální podmínky. Realizace onboardingového procesu je pro každý podnik velice důležitá a přináší řadu pozitiv nejen jemu samotnému, ale také jeho zaměstnancům.

Jelikož je onboarding významným procesem, je důležité jeho správné a efektivní nastavení. Je nutné nastavit plán procesu, časový harmonogram, odpovědné subjekty a kontrolní mechanismy průběhu a výsledků. Díky vhodně nastavenému onboardingovému procesu jsou zaměstnanci spokojenější a pracují efektivněji, což je důležitým přínosem pro každý podnik.

Ač každý zaměstnanec do zaměstnání přichází vybaven určitými znalostmi a dovednostmi, je nutné ho řádně zaučit a seznámit s jedinečnými podnikovými mechanismy a procesy. K tomuto zaučení lze využívat různé vzdělávací metody, které napomáhají s rychlejším osvojením.

Cílem práce bylo zhodnotit nastavený proces onboardingu v podniku a navrhnout jeho možnou optimalizaci. Podnik se v posledních letech významně rozrůstá, s čímž je spojena zvýšená potřeba nových výrobních zaměstnanců, které je potřeba řádně uvést do podniku, zaučit je a seznámit s podnikovými procesy.

Popis současného stavu onboardingu byl zpracován na základě studia interní dokumentace, rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení podniku a vlastního pozorování autorky. Při studiu podnikové dokumentace bylo zjištěno, že v podniku chybí dokument, který by samotný proces ukotvoval jako celek.

Na základě zjištěného stavu bylo realizováno dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit, jak nastavený proces vnímají výrobní zaměstnanci podniku. Strukturovaný dotazník byl rozdělen do tří částí. První část se dotazovala na školení v tréninkové centru, jak zaměstnanci hodnotí jednotlivá školení a zda v centru získali potřebné znalosti pro výkon svěřené práce. Druhá část se zaměřovala na onboardingový proces na pracovišti, jeho průběh a zapojené subjekty. Poslední část se zabývala sociálním

začleněním zaměstnance, kdy byli zaměstnanci na toto téma dotazováni z pohledu tréninkového centra i pracoviště.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci souhlasí se všemi položkami uvedenými v dotazníku. Aktuálně nastavený proces onboardingu lze tedy považovat za vhodně nastavený. Nižší míru souhlasu s nastaveným školením v tréninkovém centru vykazovali pouze zaměstnanci, kteří v podniku pracují více než 2 roky, a tedy byli v tréninkovém centru v začátcích jeho fungování.

Na základě skutečností vyplývajících z realizovaného šetření, bylo navrženo připravit interní dokumentaci, která by podkládala onboarding jako podnikový proces. Byl navržen plán onboardingu pro potřeby adaptace výrobních zaměstnanců ve zvoleném podniku. Byly definovány náležitosti, stanoven časový plán procesu a subjekty odpovídající za průběh jednotlivých aktivit.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practise* (14th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: (13. vyd.). Grada.
- Bevegni, S. (2014). *Onboarding in a box: Your Complete New Hire Resource Kit*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-management/onboarding-in-a-box-your-complete-new-hire-resource>
- Buchan, J., MacDonell, S. G., & Yang, J. (2019). Effective team onboarding in Agile software development: techniques and goals. *2019 ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM)*, (s. 1-11). IEEE. <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1907/1907.10206.pdf>
- Davila, N., & Pina-Ramirez, W. (2018). *Effective onboarding: What works in talent development series*. Association for Talent Development
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttlová, E., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., & Václavková, L. (2007). *Management lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Dohnalová, M., Hrkal, F., Hüttlová, E., Kalousová, P., Kearns, K. P., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., Soušková, M., Stříteský, M., Střížová, V., Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Foot, M., & Hook, C. (2005). *Personalistika*. CP Books.
- Harpelund, CH. (2019). *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Emerald Group Publishing.
- IACG s.r.o. (2023). *Aktuální seznam zaměstnanců*. Dostupné 20. 3. 2023. Interní dokument podniku IACG s.r.o.
- IACG s.r.o. (2022). *Vítejte v IAC*. Interní dokument podniku IACG s.r.o.
- International Automotive Components (2022). *O Nás*. Dostupné 15. 1. 2023 z: <http://iacg.cz/>
- International Automotive Components (2018). *Expansion of Eastern Europe footprint next to center of excellence for headliners*. Dostupné 20. 1. 2023 z: <https://www.iacgroup.com/media/2018/03/08/iac-begins-production-of-premium-doors-in-prestice-czech-republic/>.
- International Automotive Components (n.d.). *IAC v Čechách*. Dostupné 20. 1. 2023 z: <https://www.praceprestice.cz/>
- Jermář, M. (2014). *Personální procesy v organizacích: Základní teze předmětu a vybrané metody*. Západočeská univerzita.
- Justice.cz (2023). *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis platných*. Dostupné 4. 2. 2023 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=550999&typ=PLATNY>

- Justice.cz (2016-2022). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Sběrka listin*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=550999>
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. vyd). Management Press.
- Kumar, N., & Pandey, N. S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5 (1), 198–206. <https://www.ijedr.org/papers/IJEDR1701032.pdf>
- Lochmannová, A. (2016). *Personalistika: Základy personalistiky*. Computer Media.
- Lussier, R., N., & Hendon, J., R., (2021). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development* (4th ed). Sage Pubn.
- Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. H & H.
- Mužík, J. & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Academia.
- Němec, O., Bucman, P., & Šikýř, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Vysoká škola finanční a správní.
- Noe., R., A., Hollenbeck, J., R., Gerhart, B. & Wright, P., M. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management*. (8th ed.) McGraw-Hill Education.
- Palíšková, M., Legnerová, K., & Stříteský, M. (2021). *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. C.H. Beck.
- Scott, C., P., R., Dieguez, T., A., Deepak, P., Gu, S., & Wildman, J., L. (2022). Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational dynamics*, 51(2), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828>
- Světlík, J. (2018). *Marketing – cesta k trhu*. Dostupné z: <http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketing%20-%20cesta%20k%20trhu%20-%20Jaroslav%20Svetlik.pdf>
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada.
- Tahal, R., Šimečková, T., Huntová, H., Varju, K., Hanzák, T., Friedlaenderová, H., Paterová, L., Hořejš, N., Herink, O., Hospodský, R., Hanzlová, A., & Varga, P. (2022). *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*, (2. vyd.). Grada.
- Urban, L. (2013). *Management lidských zdrojů*. Ústav práva a právní vědy, o.p.s.
- Weinstock, D. (2015). *Hiring New Staff? Aim for Success by Onboarding*. The Journal of medical practice management: MPM, 31(2), 96-98. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26665477/>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Aktuální výpis z obchodního rejstříku společnosti	36
Tabulka 2: Vývoj finanční situace podniku v tis. Kč	38
Tabulka 3: Rozložení respondentů dle pohlaví	54
Tabulka 4: Věkové rozložení respondentů	54
Tabulka 5: Rozložení respondentů dle státního občanství	55
Tabulka 6: Rozložení respondentů dle délky zaměstnání v podniku	55
Tabulka 7: Rozdělení respondentů dle aktuální pracovní pozice	55
Tabulka 8: Statistické ukazatele položek č. 1.1–1.5	56
Tabulka 9: V tréninkovém centru mi scházelo, zlepšil/a bych	60
Tabulka 10: Rozložení četností u položek č. 2.1–2.3	61
Tabulka 11: Na pracovišti (již po opuštění tréninkového centra) se mi dostalo dalšího potřebného zaškolení	62
Tabulka 12: Statistické ukazatele položek č. 2.5–2.6	62
Tabulka 13: Statistické ukazatele položek č. 3.1–3.2	63

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura podniku	41
Obrázek 2: Hierarchie pracovních pozic oddělení výroby	42
Obrázek 3: Položka č. 1.1 - rozdělení dle délky zaměstnání	58
Obrázek 4: Položka č. 1.1 – rozdělení dle pracovní pozice	59
Obrázek 5: Položka č. 1.5 – rozdělení dle délky zaměstnání	59

Použité zkratky

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DIR	přímí zaměstnanci
IAC	International Automotive Components
IND	nepřímí zaměstnanci
TC	tréninkové centrum
THP	administrativní zaměstnanci

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Jmenuji se Eliška Nesnídalová a v IAC pracuji jako trainee na personálním oddělení. Mimo to jsem také studentka pátého ročníku Ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni, kde zpracovávám diplomovou práci na téma Onboarding výrobních pracovníků.

Cílem dotazníku je zjistit, jak zaměstnanci IAC Přeštice 2 při svém nástupu do podniku vnímali svoje zaškolení a adaptaci.

Co je onboarding? Jedná se o proces adaptace nových zaměstnanců v podniku. Jeho úkolem je co nejrychlejší začlenění nováčků do pracovního, kulturního a sociálního systému podniku.

1) Po přijetí do IAC jsem byl/a na zaškolení v tréninkovém centru po dobu:

- 1 den
- 2 dny
- 3 dny
- 4 dny
- 5 dní
- Více
- Nebyl/a jsem v tréninkovém centru

2) V tréninkovém centru jsem získal/a dovednosti nezbytné pro výkon práce na mojí pracovní pozici:

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím
- Nebyl/a jsem v tréninkovém centru

3) V tréninkovém centru jsem získal/a všechny potřebné informace týkající se společnosti IAC a jejího fungování:

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Nebyl/a jsem v tréninkovém centru
- Rozhodně nesouhlasím, nedozvěděl/a jsem se:

4) Forma (způsob) školení tréninku montáže pro mě byla vyhovující:

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím
- Nebyl/a jsem v tréninkovém centru

5) Forma (způsob) školení formou prezentace pro mě byla vyhovující (např. školení bezpečnosti práce):

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím
- Nebyl/a jsem v tréninkovém centru

6) V tréninkovém centru jsem si vytvořil/a přátelské vazby (zapadl/a jsem do kolektivu):

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím
- Nebyl/a jsem v tréninkovém centru

7) Čas strávený v tréninkovém centru považuji z hlediska zaškolení na novou pozici za dostačující (měl/a jsem dostatek času osvojit si potřebné dovednosti):

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím
- Nebyl/a jsem v tréninkovém centru

8) Co Vám v tréninkovém centru mi scházelo, zlepšil/a bych:

9) Po opuštění tréninkového centra mě na moje pracovní místo uvedl:

- Mistr
- Part'ák
- Kolega
- Personalista
- Trenér
- Nikdo
- Někdo jiný:

10) S mým pracovištěm mě seznámil:

- Mistr
- Part'ák
- Kolega
- Personalista
- Trenér
- Nikdo
- Někdo jiný:

11) S kolegy na pracovišti mě seznámil:

- Mistr
- Part'ák
- Kolega
- Personalista
- Trenér
- Já sám
- Nikdo

- Někdo jiný:

12) Na pracovišti (již po opuštění tréninkového centra) se mi dostalo dalšího potřebného zaškolení/zaučení:

- Ano
- Ne

13) Během prvního měsíce na pracovišti jsem dostával/a dostatečnou zpětnou vazbu na svoji práci:

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

14) Dobře jsem zapadl/a do kolektivu na svém pracovišti:

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

15) Věděl/a jsem na koho se na pracovišti obrátit v případě získání potřebných informací:

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

16) V IAC pracuji:

- 0-3 měsíce (jsem ve zkušební době)
- 4-6 měsíců
- 7-13 měsíců
- 1-2 roky
- Více než 2 roky

17) Aktuálně pracuji na pracovní pozici:

- Pracovník ve výrobě – DOKONČOVÁNÍ
- Pracovník ve výrobě – KAŠÍR
- Pracovník ve výrobě – VSTŘIKOLISY

18) Pohlaví:

- Muž
- Žena
- Jiné

19) V IAC pracuji přes agenturu práce:

- Ano
- Ne

20) Státní občanství:

- České
- Slovenské
- Ukrajinské
- Bulharské
- Maďarské
- Polské
- Jiné:

Abstrakt

Nesnidalová, E. (2023). *Návrh optimalizace procesu onboardingu ve vybraném podniku* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: onboarding, adaptace, optimalizace, tréninkové centrum, výrobní zaměstnanci

Diplomová práce se zabývá tématem onboardingu ve vybraném podniku. Téma bylo vybráno na základě potřeby podniku identifikovat stav procesu a zjistit názory výrobních zaměstnanců, kteří si procesem prošli. Teoretická část slouží jako úvod do problematiky onboardingu a představuje podklad pro zpracování praktické části práce. Praktická část představuje onboardingový proces podniku a jeho části na základě studia interní dokumentace, vlastního pozorování autorky a rozhovorů se zapojenými subjekty. Při zpracování podkladů byla zjištěna absence dokumentace, která by ukotvovala samotný proces jako celek. Za účelem zjištění názorů výrobních zaměstnanců bylo realizováno výzkumné šetření, pro jehož účely byl zpracován strukturovaný dotazník určený právě pro tuto skupinu zaměstnanců. Z provedeného šetření vyplynulo, že výrobní zaměstnanci jsou spokojeni s aktuálně nastaveným procesem, který jim napomáhá se začleněním se do podniku. Na základě zjištěných skutečností bylo navrženo zhotovení dokumentu, který by celý proces ukotvoval, definoval náležitosti, časový plán a odpovědné subjekty.

Abstract

Nesnidalová, E. (2023). *Proposal to optimize the onboarding process in the selected company* [Master Thesis, University of West Bohemia].

Key words: onboarding, adaptation, optimization, training center, production employees

The diploma thesis is focused on the topic of onboarding in the selected company. The topic was chosen based on the company's need to identify the state of the process and find out the opinions of production employees who have gone through the process. The theoretical part serves as an introduction to the issue of onboarding and represents the basis for processing the practical part of the work. The practical part presents the onboarding process of the company and its parts based on the study of internal documentation, the author's own observations and interviews with the involved entities. During the processing of the documents, was found the absence of documentation that would anchor the process as a whole. In order to find out the opinions of production employees, a research survey was carried out, for the purpose of which a structured questionnaire designed specifically for this group of employees was prepared. The survey showed that production employees are satisfied with the currently set process, which helps them integrate into the company. On the basis of the established facts, it was proposed to create a document that would anchor the entire process, define the requirements, the time schedule and the responsible entities.