

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Proces onboardingu ve zvolené organizaci

The process of onboarding in the organization

Michaela Korbelová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Proces onboardingu ve zvolené organizaci“

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

Plzeň dne 24. 4. 2023

v. r. *Michaela Korbelová*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte proces onboardingu a pojmy související s tímto procesem.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci.
3. Popište proces onboardingu v dané organizaci.
4. Zhodnoťte uvedený proces z pohledu pracovníků organizace.
5. Navrhněte případné změny procesu onboardingu ve vybrané organizaci.

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za vedení práce, vstřícnost a užitečné rady a podněty, které mi pomohly zkompletovat tuto práci.

Děkuji také přednostovi odborné správy ze státní organizace Správa železnic za ochotné poskytnutí potřebných informací a všem zaměstnancům organizace za jejich čas a pomoc s dotazníkovým šetřením.

Obsah

Úvod	6
1 Podstata procesu onboardingu	7
1.1 Definice procesu onboardingu	7
1.2 Význam onboardingu	8
1.3 Cíle procesu onboardingu	9
1.4 Adaptační plán	10
1.5 Oblasti procesu adaptace	12
1.6 Subjekty a objekty procesu onboardingu	14
1.7 Přínosy úspěšného onboardingového procesu	16
1.8 Faktory ovlivňující průběh onboardingu	17
1.9 Fáze onboardingového procesu	17
1.10 Roviny onboardingového procesu	21
1.11 Metody onboardingu	24
1.12 Nedostatky onboardingového procesu	25
1.13 Kontrola a hodnocení výsledků	26
2 Představení organizace	29
2.1 Cíle organizace	31
2.2 Organizační struktura	31
3 Proces onboardingu ve státní organizaci Správa železnic	35
3.1 Organizace onboardingového procesu	35
3.2 Cíle procesu onboardingu	36
3.3 Průběh onboardingového procesu	36
3.4 Subjekty a objekty procesu onboardingu	38
3.5 Adaptační plán	40

3.6	Nástroje procesu onboardingu.....	41
3.7	Kontrola a hodnocení procesu onboardingu	43
3.8	Shrnutí procesu onboardingu	44
4	Dotazníkové šetření.....	45
4.1	Cíl dotazníkového šetření.....	45
4.2	Realizace dotazníkového šetření	45
4.3	Struktura dotazníku	45
4.4	Výsledky dotazníkového šetření	47
4.5	Závěry z dotazníkového šetření	54
4.5.1	Silné stránky	54
4.5.2	Slabé stránky	55
5	Návrhy a doporučení	57
5.1	Zavést mentoring.....	57
5.2	Sestavit adaptační plán.....	58
5.3	Rozšířit orientační balíček.....	59
5.4	Zkoušky ověřující odbornou způsobilost.....	60
5.5	Uvedení do kolektivu	61
	Závěr	62
	Seznam použitých zdrojů	63
	Seznam obrázků.....	65
	Seznam tabulek.....	66
	Seznam příloh.....	67

Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na proces onboardingu nových pracovníků v organizaci. Proces onboardingu je jednou z důležitých personálních činností v rámci řízení lidských zdrojů a jedná se o komplex mnoha aktivit, které je třeba vykonat, aby nově najatý pracovník se mohl bez problémů adaptovat do týmu a začal pracovat. Téma bylo zvoleno na základě svých specifických vlastností, neboť je důležitým a potřebným nástrojem k celoorganizační funkčnosti. Primárním cílem onboardingového procesu je usnadnit novému zaměstnanci začlenění do formálních i neformálních struktur organizace.

Prizpůsobit se novému prostředí a stylu práce je časově náročné. Procesem onboardingu by si měl projít každý zaměstnanec, aby mohl co nejdříve začít samostatně pracovat, je zapotřebí věnovat tomu dostatek času. Čím lepší podmínky k adaptaci jsou nováčkovi poskytnuty, tím je produktivnější. Tento proces lze považovat také za výborný marketingový nástroj, jelikož ovlivňuje značku firmy, značku zaměstnavatele, má vliv na snížení fluktuace a na náklady na náborový proces. Jedním z důležitých aspektů při nástupu nového pracovníka je čas věnovaný adaptaci a socializaci. Nejde o to mít naplánovaný každý den do detailu, ale rámcově vědět, co a kdy člověka čeká.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit proces onboardingu ve zvolené organizaci a navrhnout možná řešení. Analýza a zhodnocení daného procesu onboardingu ve vybrané organizaci vede ke zjištění, jestli nastavený proces onboardingu nově nastupujících pracovníků splňuje očekávané náležitosti a cíle procesem vymezené.

Struktura kvalifikační práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je vymezen celý proces správně nastaveného onboardingu, který je následně rozdělen do dvou kapitol, ve kterých je blíže specifikován. Jsou zde popsány důležité teoretické koncepty k pochopení smyslu onboardingového procesu. Obsahem praktické části je charakteristika vybrané organizace a zkoumání jejich procesu onboardingu. Zkoumání staví na poskytnutých interních dokumentech, rozhovoru s vedoucím pracovníkem a na dotazníkovém šetření určeném novým i stálým pracovníkům. Na praktickou část navazují formulovaná doporučení ke zlepšení stávajícího stavu na základě získaných informací.

1 Podstata procesu onboardingu

1.1 Definice procesu onboardingu

Vhodně nastavený onboarding nových zaměstnanců je považován za jednu z nejdůležitějších personálních činností, neboť je důležitá k sociální integraci a pracovní spokojenosti. Důležitost onboardingového procesu spočívá především ve snižování nákladů organizace a problémů spojených s fluktuací nově přijatých zaměstnanců. (Koubek, 2015)

V literatuře je možné se setkat s různým označením pro vymezení procesu onboardingu., avšak ve své práci bude autorka práce používat slova onboarding, adaptace a orientace jako synonyma, neboť tyto pojmy nabývají stejného významu, pouze se odlišují ve své terminologii.

Onboarding je novodobý výraz v moderním náboru a zachycuje celý proces od nástupního dne až po celou dobu adaptace. Onboarding představuje jeden z velmi účinných nástrojů, jak si v organizaci udržet spolehlivé a pracovité zaměstnance a naopak zjistit, kteří pracovníci nejsou pro organizaci dostatečným přínosem a bude lepší se s nimi rozloučit. (Koubek, 2015)

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity mají vykazovat usnadnění a urychlení procesu seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Účelem procesu je zkrátit období, po které daný jedinec nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. (Koubek, 2015)

Realizace adaptačního programu je tedy forma adaptace, která obvykle začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce a končí rozhodnutím manažera, kdy přijatý jedinec je již způsobilý samostatně vykonávat sjednanou práci a dosahovat výkonu, jež se po něm požaduje. Manažer si za pomoci správného onboardingu vytváří předpoklady pro bezproblémové řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání jeho práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace. (Šikýř, 2016)

1.2 Význam onboardingu

První pracovní dny nového pracovníka jsou naprosto zásadní, a proto se vyplatí investovat do kvalitního onboardingového procesu. Pokud se daný jedinec nedočká pořádného uvítání, pozornosti a zájmu kolegů či obeznámení se s požadavky nového pracovního místa, může se cítit, že o něho vlastně není ve firmě zájem, a to může vést k jeho časnému odchodu ze zaměstnání. S onboardingovým procesem úzce souvisí motivace zaměstnanců, a aby byl nový zaměstnanec skutečně motivovaný do své práce, je zapotřebí mít detailně propracovaný onboardingový proces, který mu během prvních týdnů náročného období adaptace nabídne potřebnou podporu a pomoc. (Dvořáková a kol., 2007)

Aby se snížili náklady na fluktuaci pracovníků a ztráty na produktivitě, je zapotřebí realizovat adaptaci zaměstnanců tzv. řízenou formou. Velké organizace formalizují proces začleňování zpracováním a implementací adaptačního plánu, který slouží jako nástroj k efektivnímu urychlení začlenění nových pracovníků. Společnostem se vyplatí do adaptačního programu investovat a plánovat čas věnovaný orientaci pracovníků, protože se jim tento finanční vklad zhodnotí. (Dvořáková a kol., 2012)

Adaptace na určitou pracovní pozici znamená vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, přičemž závisí na osobnostních charakteristikách, profesní úrovni, pracovních zkušenostech a na podmínkách adaptace ze strany organizace. (Kociánová, 2010)

Jak již bylo definováno, onboarding k sobě váže obdobné výrazy se stejným významem. Proto s pojmem onboarding neboli adaptací souvisí další dva pojmy: adaptabilita a adaptovanost. Adaptabilita znamená interindividuálně odlišnou schopnost jedince přizpůsobit se prostředí. (Kociánová, 2010)

Adaptovanost označuje stav, výsledek adaptačního procesu zaměstnance a je charakterizován odvedenými výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií a začleněním se do sociálních vztahů. (Dvořáková a kol., 2012)

Formální a neformální adaptace

Šikýř (2016) rozlišuje 2 základní formy adaptace zaměstnanců, které se realizují po formální linii i neformálním způsobem. Formální adaptace je uskutečňována systematicky cestou adaptačního plánu pod vedením manažera nebo pověřeného pracovníka, který je již zkušený a může své zkušenosti předat jinému zaměstnanci.

Naopak neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků.

1.3 Cíle procesu onboardingu

Cílem onboardingového procesu je rychlé a efektivní začlenění nového zaměstnance do podnikového systému, aby mohl v co nejkratším čase podávat očekávaný pracovní výkon. Onboarding je tedy nástrojem sloužícím k usnadnění novému pracovníkovi orientace v novém pracovním prostředí, formování vztahů na pracovišti vůči podřízeným i nadřízeným a vytváření pocitu loajality k zaměstnavateli. (Palíšková a kol., 2021)

Správně provedený onboarding přináší podniku mnoho pozitivních efektů, mezi které můžeme zahrnout:

- snižování nákladů na fluktuaci,
- zvyšování motivace zaměstnanců,
- přispívání k snazšímu začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu, díky čemuž bude dříve dosaženo požadovaných pracovních výkonů,
- dochází k přispívání vybudování vztahu sounáležitosti pracovníka s podnikem, kdy se dokáže ztotožnit s vizí, cíli a hodnotami podniku a celkově s organizační kulturou. (Palíšková a kol., 2021)

Na hlavní cíle procesů adaptace je možné se dívat ze dvou různých hledisek: z hlediska podniku, který na jedince působí, a z hlediska pracovníka, který na působení podniku reaguje tím, že se s ním vyrovnává, a v důsledku toho se určitým způsobem mění. (Vochozka a kol., 2012)

Vochozka a kol (2012) uvádí cíle procesu onboardingu, které zformalizovali do dvou hledisek:

Cíle z hlediska pracovníka:

- zvládnutí co nejrychleji a nejprecizněji pracovních nároků a požadavků, které na pracovníka nové pracovní prostředí klade
- získání perspektivy svého dalšího profesionálního a odborného růstu a pracovní kariéry
- vhodné začlenění se do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a v sociálním systému podniku

Cíle z hlediska podniku:

- zvyšování efektivnosti práce
- zvyšování stability jednotlivých pracovních skupin

Armstrong & Taylor (2015) uvádí, že začleňování nových pracovníků do organizace má čtyři primární cíle, a to:

- pomoci pracovníkovi překonat počáteční fázi nejistoty po nástupu na nové pracovní místo, kdy se pracovník může ocitát v neobvyklé a neznámé situaci a je pro něho vše nové a cizí,
- stabilizovat pracovníka ovlivněním jeho příznivého postoje k organizaci, tím zajistit zvýšení pravděpodobnosti jeho setrvání v organizaci a navodit tím v jeho mysli pozitivní vztah k organizaci samotné,
- zajistit dosažení žádoucího pracovního výkonu od nového pracovníka za co nejkratší časovou jednotku,
- eliminovat možnost brzkého odchodu pracovníka z organizace.

Není-li vynaložen dostatek úsilí a potřebného času k realizaci adaptace pracovníků, je podstatné si uvědomit, že bez vhodných adaptačních opatření se může nový zaměstnanec dopustit chyb, které mohou vést k nehodám, finančním ztrátám, poškození nehmotného majetku nebo dokonce k pracovní újmě či ztrátě klientů. (Mužík, 2016)

1.4 Adaptační plán

Adaptační plán představuje soubor všech opatření regulujících adaptaci pracovníků a slouží jako nástroj k urychlení a usnadnění začlenění nových pracovníků. Plán vysvětluje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a podnítit jeho angažovanost. Charakterizuje postup adaptace od poznání potřeb nových zaměstnanců až po hodnocení samotného procesu. Pracovník je s ním seznámen při jeho nástupu a slouží k výslovnému sdělení, jak má kulturní přizpůsobení zaměstnance fungovat. (Dvořáková a kol., 2012)

Adaptační plán zaměstnance může obsahovat vstupní školení, odbornou stáž, řešení určitého úkolu nebo zpracování projektu, zácvikový program, či studium organizačních norem (Bedrnová a kol., 2013).

Aby byl adaptační plán správně vytvořen, je třeba dbát několika zásad, které popsali Bedrnová a kol., (2012): Zpravidla by měl obsah plánu záviset na složitosti pracovní činnosti daného pracovníka, délce období adaptačního plánu a jeho podoba závisí na povaze práce pracovníka. Dalším aspektem při tvorbě adaptačního plánu je úroveň dosaženého vzdělání zaměstnance a také délka praxe. V neposlední řadě by měl být adaptační plán upraven pracovníkovi individuálně – s ohledem na jeho zvláštnosti, představy a přání.

Plán (program) adaptace, resp. individuální adaptační plán nového pracovníka by měl dle Váchala a kol. (2013) přihlížet:

- k náročnosti pracovního místa,
- věku přijatého pracovníka
- dosavadním zkušenostem pracovníka.

Účinnost adaptačního plánu je podmíněna prováděním průběžných kontrol a kvalitou závěrečného hodnocení. (Bedrnová a kol., 2013)

Aktivita, které mohou být zahrnuty do adaptačního plánu jsou dle Kociánové (2010):

1. předání základních informací o organizaci a písemných materiálů pro nové zaměstnance na personálním útvaru (1. den),
2. rozhovor s nadřízeným (informace o organizaci a pracovním místě), seznámení pracovníka s kolektivem (1. den),
3. školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
4. vstupní školení pro nové pracovníky,
5. prostudování základních informací a písemných materiálů pracovníkem,
6. rozhovor s nadřízeným (v průběhu 1. týdne),
7. kontakt pracovníka z personálního oddělení s pracovníkem (v průběhu 1. týdne),
8. rozhovor s nadřízeným (v průběhu 2. týdne),
9. kontakt pracovníka z personálního oddělení s pracovníkem (v průběhu 2. týdne),
10. rozhovor s nadřízeným (3. týden) a další následující rozhovory v průběhu adaptace,
11. další kontakty pracovníka z personálního oddělení s pracovníkem v průběhu adaptace,
12. závěrečné hodnocení průběhu adaptace pracovníkem, nadřízeným.

Tab. 1: Hlavní nástroje adaptačního programu

Adaptační nástroj	Odpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny)	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci firmy, hlavní firemní směrnice, firemní kultura, informace o personální politice)	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní pohovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledků adaptace)	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností dalších (Např. výrobních) útvarů	Vedoucí útvaru
Účast na orientačním tréninku	Personální útvar
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální útvar

Zdroj: Váchal a kol. (2013, s. 306)

Kociánová (2010) považuje individuální adaptační plán za efektivní prostředek, který by měl obsahovat všechny podstatné náležitosti adaptačního procesu. Plán slouží jako návod pro proces adaptace jak pro samotného pracovníka, který se v tomto procesu nachází, tak pro další zaměstnance, kteří se na něm podílejí. Kociánová dále uvádí, že adaptační plán může mít podobu formuláře, který musí obsahovat:

- jméno konkrétního pracovníka,
- útvar, do kterého nastoupil,
- jeho pracovní pozice,
- den, kdy nastoupil do výkonu.

1.5 Oblasti procesu adaptace

Pracovní adaptace

Adaptace na vlastní pracovní činnost značí postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky společnosti, které jsou na něj kladeny v procesu pracovního zařazení. (Vochozka a kol., 2012)

Pracovní činnost definuje seznámení člověka s novými skutečnostmi a porovnává hodnoty a cíle pracovní skupiny s hodnoty vlastními. Výsledkem může být přijetí těchto

hodnot nebo jejich odmítnutí. Vyrovnání se jedince s prací a okolními vlivy, závisí kromě osobních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, pracovních zkušenostech a splněných očekáváních, ale také na podmínkách adaptace ze strany organizace. (Kociánová, 2010)

Adaptace na práci může být spojena se zařazením nového pracovníka po dokončení odborné přípravy na povolání, se změnou pracovního zařazení pracovníka v rámci podniku či v souvislosti se změnou zaměstnavatele, s návratem pracovníka na původní pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti (návrat po mateřské dovolené, návrat po dlouhodobé nemoci) nebo s inovacemi na daném pracovišti. (Pauknerová a kol., 2012)

Pracovní adaptace je kontinuální proces, jenž začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v rozmanité podobě v průběhu celé profesní dráhy. Jeho výsledkem je určitá úroveň vyrovnání se člověka s prací a jejími podmínkami, kterou lze vyjádřit jako přiměřenou nebo nepřiměřenou pracovní adaptovanost. Dosažená míra adaptovanosti se promítá do výkonnosti pracovníka a v jeho spokojenosti s prací. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti. (Bedrnová a kol., 2012)

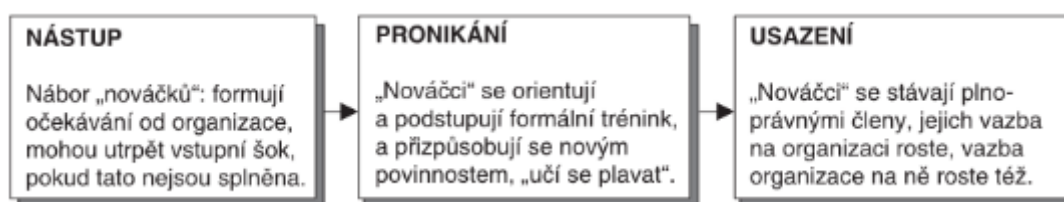
Sociální adaptace (socializace)

Adaptace na sociální podmínky práce představuje postupné začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému společnosti. Zahrnuje seznámení jedince s novými zvyklostmi, sociálními normami, hodnoty a cíli sociální skupiny. Jedinec se s novými skutečnostmi ztotožní nebo je odmítne. Nepříznivý průběh socializace vede nového pracovníka do skličující izolace s neblahými důsledky a hledá proto řešení u osob z jiných pracovišť nebo dokonce na mimopodnikovém prostředí. (Pauknerová a kol., 2012)

Sociální adaptace člověka vychází z procesu socializace, konkretizuje a modifikuje získané vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách, v nichž se člověk v průběhu své existence nachází. Výsledkem procesu sociální adaptace může být úplné včlenění do nových sociálních podmínek, částečná adaptovanost nebo nevčlenění se do nové situace. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině. (Bedrnová a kol., 2012)

Pracovní a sociální adaptace nového pracovníka má individuální odlišný průběh, přesto se obě tyto formy začlenění navzájem prolínají. Nelze je proto od sebe zcela oddělit. Úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn zvládnutím obou těchto rovin. Průběh adaptace a úroveň adaptovanosti pracovníka jsou závislé na subjektivních předpokladech jedince a na objektivních podmínkách práce a prostředí, ve kterém je práce vykonávána. (Bedrnová a kol., 2012)

Obr 1: Stádia socializace nového zaměstnance v rámci adaptačního procesu



Zdroj: Cejthamr & Dědina (2010, s. 135)

1.6 Subjekty a objekty procesu onboardingu

Subjekty onboardingového procesu

Odpovědnost za průběh onboardingu nese nadřízený nového pracovníka a pracovníci z personálního útvaru. Nesmí se však opomenout i na pracovníkova mentora a spolupracovníky nového zaměstnance. Bezprostředně nadřízený se podílí na adaptaci a integraci pracovníka zejména v rámci příslušného organizačního útvaru a pracovního místa. Poskytuje pracovníkovi podporu, řeší případné problémy v průběhu jeho adaptace, kontroluje a vyhodnocuje její průběh. Pracovníci personálního oddělení vytvářejí plány adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst. Ve spolupráci s nadřízenými pracovníky upravují plány adaptace pro konkrétní pracovníky. Mentor či patron věnuje novému pracovníkovi v průběhu adaptace zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje ho do výkonu práce a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí. Na průběhu adaptace se dále významně podílejí spolupracovníci pracovníka. (Kociánová, 2010)

Rozhodujícími subjekty řízení onboardingu jsou řídicí pracovníci podniku. Přestože řídicí pracovník nemůže zajistit, aby adaptace nového zaměstnance probíhala vždy snadno a bez problémů, může jeho systematická péče proces začleňování velice usnadnit. Kromě řídicích pracovníků se na řízení procesů adaptace také podílejí i pracovníci personálního útvaru, avšak pouze metodicky a kontrolně. (Bedrnová a kol., 2012)

Způsob, kterým je veden proces onboardingu, se značně odrazí na jeho úspěšnosti a době trvání. Při začleňování nových pracovníků hraje značnou roli i přístup spolupracovníků. (Koubek, 2015)

Objekty onboardingového procesu

Objektem onboardingového procesu lze chápat osobu, jenž prochází procesem adaptace. Mezi tyto objekty řízení adaptačních procesů můžeme zařadit nově příchozí pracovníky, pracovníky vracející se po dlouhé době na své původní pracovní místo, pracovníky, kteří v rámci podniku mění pracovní zařazení a stávající pracovníky při realizaci různých organizačních a inovačních změn a proměn v podniku. (Vochozka a kol., 2012)

Nově příchozí pracovníci mají různé pracovní i životní zkušenosti, odlišný věk a charakter práce, jež budou vykonávat, přesto by měl proces začleňování se respektovat určitý postup, kterým by se měl řídit. (Vochozka a kol., 2012)

Neměl by být opomenut možný přínos pro organizaci, ve formě nového a nezkresleného pohledu nového pracovníka na organizaci a na její nedostatky. (Bedrnová a kol., 2012)

Nový pracovník by měl být seznámen s charakterem podniku, jeho podnikovou filosofií a kulturou. Dále by pracovník měl být obeznámen s pracovištěm, kde bude práci realizovat, což zahrnuje seznámení se s metodickými postupy, představení ostatních členů pracovní skupiny apod. V neposlední řadě by se měl pracovník seznámit s celkovým provozem podniku. (Vochozka a kol., 2012)

Další skupinu tvoří zaměstnanci vracející se na své původní místo po nějaké časové nedispozici. Tuto kategorii nejčastěji tvoří ženy vracející se z mateřské dovolené nebo pracovníci, kteří jsou po delší pracovní neschopnosti. Rizikem této adaptace je ztráta určité profesionální sebedůvěry a pokles zájmu o pokračování v přerušené profesní kariéře. (Bedrnová a kol., 2012)

U pracovníků měnící své pracovní zařazení se musí brát ohled na to, do jaké kategorie spadají. Dle Bedrnové a kol. (2012) se jedná v podstatě o tyto druhy změn:

- pohyb zaměstnance z jednoho oddělení (provozu) do druhého
- přeřazení pracovníka do nového či renovovaného oddělení
- jiné zařazení v důsledku pokračování profesní kariéry
- zařazení pracovníka důsledkem změny zdravotního stavu

Poslední skupinou spadající do objektů adaptačního procesu jsou pracovní skupiny. Objektem se stávají v okamžiku, kdy dochází k zavádění inovačních změn v podniku. Aby tyto změny pracovníci vřele přijali, napomůže tomu podílení se na samotné přípravě těchto změn. (Bedrnová a kol., 2012)

1.7 Přínosy úspěšného onboardingového procesu

Proces onboardingu není považován za orientační práci, neboť účelem orientace je pouhé vyřízení administrativy. Onboarding je komplexní proces, který je hluboce zapojen do toho, jak zaměstnavatel řídí své spolupracovníky a jak se k nim vztahuje. Proces může trvat podstatně delší dobu než zabývání se vyplňováním úředních dokumentů. (Ng, 2022)

Efektivní proces onboardingu přinese následující výhody:

- Vyšší angažovanost zaměstnanců
- Snadnější získávání potenciálních zaměstnanců
- Noví zaměstnanci chápou cíle podniku
- Podporuje udržení zaměstnanců a snižuje fluktuaci
- Zvyšuje produktivitu a kvalitu práce
- Podporuje otevřenou komunikaci v pracovních vztazích
- Urychluje dobu dosažení odbornosti
- Začleňuje nové zaměstnance do firemní kultury
- Pomáhá identifikovat potřeby školení (Kubenová, 2022)

Vytvoření pozitivní zkušenosti hned od samého začátku zvyšuje pracovní morálku zaměstnanců a pomůže novému pracovníkovi se rychleji adaptovat do nového prostředí. Kvalita práce je vyšší od těch, kteří rozumí zásadám a hodnotám, proto by řídicí pracovníci ve správně nastaveném onboardingovém procesu měli nového pracovníka informovat o tom, komu se má zodpovídat, jak vypadá jeho pracovní náplň, co se od něj očekává a u koho může vyhledat pomoc, kdyby se potýkal s nesnázemi. (Kubenová, 2022)

Onboarding pomáhá začínajícím pracovníkům pochopit firemní kulturu, díky čemuž se cítí lépe a uvědomují si, jak se lidé chovají, reagují a jednají se zákazníky. Sdílení interních informací o podniku na začátku a opakovaně v celém životním cyklu zaměstnance pomáhá k budování dynamiky. (Kubenová, 2022)

Proces integrace a začleňování se poskytuje poutavý zaměstnanecký zážitek, který nejen pomáhá majitelům podniků udržet si talenty, ale může také přilákat silné kandidáty. (Ng, 2022)

1.8 Faktory ovlivňující průběh onboardingu

Faktory podmiňující průběh onboardingového procesu v nejvyšší míře a samotný proces integrace nového pracovníka do organizace je možné členit na vnitřní a vnější faktory. Slouží k posouzení adaptovatelnosti jedince na základě psychologických charakteristik. Vnitřní faktory jsou faktory, které vyplývají z charakteristik procesu. Dle Vochozky a kol. (2012) mezi vnitřní faktory patří:

- odborná připravenost,
- psychická zdatnost,
- stresová odolnost,
- motivace a hodnotová orientace,
- specifické zvláštnosti,
- určitá osobní vyhraněnost. (Vochozka a kol., 2012)

Faktory vnější jsou takové faktory, které plynou z pracovní situace. Na této úrovni faktorů je možno jmenovat například:

- technologie a technické vybavení pracoviště,
- způsob organizace práce,
- vnější pracovní podmínky,
- sociální vybavenost pracoviště,
- sociální klima v pracovní skupině a v podniku,
- způsob a styl řízení a vedení lidí v podniku,
- ochota vedoucích pracovníků věnovat řízení procesu onboardingu odpovídající pozornost.

1.9 Fáze onboardingového procesu

Proces onboardingu pracovníků je obecně chápán jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám a obsahuje velké množství informací. Je proto vhodné jednotlivé informace rozvrhnout do více kroků. Aby došlo k naplnění cílů onboardingu, je zapotřebí, aby adaptace pracovníka byla rozložena do delšího časového

úseku. Samotný proces můžeme rozdělit do několika fází, neboť každá z nich je důležitá a vyžaduje přípravu a plánování. Jednotlivé fáze mají určité náležitosti, které by měly být naplněny, aby došlo k hladkému a pozitivnímu ovlivnění úspěchu celého procesu. (Kociánová, 2010)

Tento proces lze z časového hlediska dle Kociánové (2010) charakterizovat následujícími čtyřmi fázemi:

- Přednástupní fáze
- Nástupní fáze
- Integrační fáze
- Fáze plného členství v organizaci

Přednástupní fáze

S pojmem onboarding úzce souvisí pojem preboarding. Preboarding, jako první fáze integračního onboardingového procesu, začíná již v průběhu náborového procesu, a to v momentě, kdy nový zaměstnanec přijme pracovní nabídku zaměstnavatele. Pod pojmem preboarding rozumíme umožnění nováčkovi nahlédnout do organizace, pozvání ho na neformální akci, dát mu test day/den na zkoušku nebo ho seznámit s týmem a vedoucím, aby se již cítil součástí kolektivu. Díky této iniciativě se zvyšují šance, že daný pracovník skutečně první nástupní den dorazí, a dokonce i s pozitivním nasazením. Když je nováčkovi věnován dostatek pozornosti již v období před nástupem, minimalizuje se tak riziko, že si daný pracovník nástup do nové práce rozmyslí a nastoupí třeba ke konkurenci. (LMC, 2021b)

Úspěšný preboarding převážně závisí na postoji, který k němu organizace zaujme, jelikož preboarding, kterému nebylo věnováno dostatek potřebného času a úsilí, může vést k fluktuaci zaměstnanců. (LMC, 2021b)

Zapojení nových zaměstnanců ještě před tím, než se začlení do nového pracovního prostředí, nejenže udělá dobrý první dojem, ale také zkrátí dobu potřebnou k produktivitě a zvýší udržení zaměstnanců. Vstřícné gesto a udržování přátelských vztahů již před oficiálním zapojením nového pracovníka do společnosti dává nováčkovi pocit sounáležitosti a že se s ním do budoucnosti počítá. (Markovic, 2022)

Před samotným nástupem nového pracovníka je dobré uskutečnit některé kroky opakující se při každé realizaci nástupového procesu nováčků. Vzhledem k tomu, že těchto kroků

bývá více, doporučuje se sepsání jednotlivých bodů a zamezit tak riziku, aby se na některý z opatření zapomnělo. Jakmile se ve firmě nastaví jasná a srozumitelná pravidla, dle kterých se firma bude řídit, nástup nových pracovníků bude mnohem jednodušší. (StartupJobs, 2021)

V zásadě se jedná o tyto kroky:

- **Zaslání nabídky** včetně přípravy nového pracovníka na jeho nástup.
- **Příprava dokumentace a administrativy** (osobní složka, smlouvy k podpisu, zavedení do evidence a interních systémů, přidání do firemních skupin působících na sociálních sítích).
- **Informování kolegů** v organizaci o nástupu nového pracovníka.
- **Nastavení struktury plánu onboardingu** a sjednání shledání budoucího kolegy s ostatními lidmi (spolupracovníci, CEO firmy).
- **Detailní naplánování prvního pracovního dne** a všech aktivit, které má na starost HR oddělení (zákonná školení, informace o režimu ve firmě, předání klíčů)
- **Nastavení pravidel, jak mít adaptační proces pod dozorem**
- **Nastavení připomínky** (např. do kalendáře) **na vyhodnocení onboardingového procesu** (StartupJobs, 2021)

Nástupní fáze

Nástupní fáze začíná prvním pracovním dnem a je tím pádem jedním z nejdůležitějších momentů celého procesu. Z pohledu organizace je zapotřebí připravit předem vše potřebné, aby došlo k co možná největšímu usnadnění a urychlení procesu seznamování se pracovníka s novou náplní práce, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím. Nový pracovník by měl mít přichystanou veškerou administrativu, své pracovní místo, přístupové údaje, uvítací balíček. Žádoucí je ukázat novému zaměstnanci nejprve praktické věci, což zahrnuje ukázání, kde se nachází kuchyňka, recepce, šatna, toalety, tiskárna, jaké jsou benefity, mzdové podmínky, dress code a celkově objasnit, jak to v organizaci funguje. (LMC, 2021b)

První pracovní den je příležitost, jak na nového pracovníka udělat dobrý dojem a pozitivně ho tak naladit i pro další dny a týdny. První dojem lze zrealizovat pouze jedenkrát a nelze ho zopakovat, proto je nutné věnovat mu dostatečnou pozornost a zaměřit se i na nejmenší detaily. Jedná se o co nejlepší a nejrychlejší začlenění nového pracovníka do pracovního, sociálního a kulturního systému organizace. Jeho cílem je

přivítat nového kolegu na pracovišti, představit ho svým spolupracovníkům a seznámit ho s organizací práce a kulturou podniku. Nemělo by se stát, že nový pracovník zůstane sedět někde sám a bez relevantních informací. Ve velkých firmách bývá zvykem, že nástupní den je zpravidla první den v měsíci, popřípadě v polovině měsíce. (Palíšková a kol., 2021)

Program společného přivítacího dne dle Palíškové a kol. (2021) může mít následující strukturu:

- Přivítání nových zaměstnanců generálním ředitelem nebo manažerem vysokého postavení.
- Představení cílů a strategie organizace.
- Seznámení s firemní kulturou, hodnotami firmy a etickým kodexem.
- Informovat pracovníka o mzdovém systému a benefitech.
- Realizovat společnou prohlídku prostor firmy.

Jedním z detailů, kterému mnoho firem (především zahraničních) věnuje pozornost je sestavení **orientačního balíčku**. Jedná se o soubor písemných materiálů, které nový pracovník obdrží v rámci onboardingového procesu při nástupu do zaměstnání a přiblíží mu tak obsah jednotlivých oblastí orientace. Tato orientační složka se liší podle kategorie pracovního místa, na které je daný pracovník přijímán. Měla by být přehledná, praktická, stručná a srozumitelná a sloužit k orientaci v novém prostředí. Během prvních dnů, kdy daný pracovník zatím ještě není zběhlý ve své pracovní náplni, orientační balíček slouží jako rychlý nástroj k možnosti kdykoliv nahlédnout do souboru materiálů. Orientační balíček by měl obsahovat materiály pro celooorganizační orientaci pracovníků. (Koubek, 2015)

Orientační balíček může například zahrnovat tento výčet položek:

- současné organizační schéma organizace,
- telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace,
- plán organizace a jeho zařízení,
- přehled možností vzdělávání v organizaci,
- seznam zaměstnaneckých benefitů a výhod,
- materiál obsahující popis pracovního místa,
- seznam podnikových svátků,
- informace o pojištění pracovníků. (Koubek, 2015)

Integrační fáze

Během integrační fáze se noví pracovníci potýkají s překonáním odborné a sociální integrace do organizace. Nový pracovník si v tomto období vytváří své vlastní postupy, jak úspěšně plnit pracovní úkoly a cíle, jak vycházet s kolegy, tak aby se úspěšně začlenil do pracovního kolektivu. Nový zaměstnanec se v této fázi seznamuje se svou pracovní náplní, vytváří pracovní výsledky, snaží se chápat normy a hodnoty organizace, aby se přizpůsobil organizační kultuře. (Kociánová, 2010)

Řízení onboardingového procesu sleduje dva aspekty: aspekt pracovníka, jenž klade důraz na rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost, a aspekt organizace, kde dochází k vytváření souladu mezi předpoklady pracovníků a nároky jimi vykonané práce. Primární cíle řízení procesu onboardingu z hlediska pracovníka spočívají v dosažení toho, aby pracovník co nejlépe a v co nejkratším čase zvládl pracovní požadavky na něj kladené. Dále aby získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry a v neposlední řadě, aby se přiměřeně začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace. (Bedrnová a kol., 2012)

Fáze plného začlenění

Pokud všechny předchozí fáze plní, co je jejich úkolem, výsledkem je plné začlenění nového pracovníka do kolektivu i organizace, kdy se z něj stává plnohodnotný člen a přestane být označován jako nováček. Plně začleněný pracovník je angažovaný a loajální vůči své organizaci a plní své pracovní úkoly a cíle. Fáze končí rozhodnutím manažera, obvykle po 6 měsících nebo po uplynutí sjednané zkušební doby. (Šikýř, 2016)

1.10 Roviny onboardingového procesu

Onboardingový proces dle Koubka (2015) a Palíškové a kol. (2021) lze rozdělit do tří rovin orientace:

- **Celopodniková (celoorganizační) orientace:** poskytuje informace společné pro všechny pracovníky organizace, a to bez ohledu na charakter a obsah práce,
- **Útvarová orientace** (popřípadě skupinová či týmová orientace): je vztahována k určitému pracovnímu místu či útvaru a specifikuje detaily pracovního místa,
- **Orientace na konkrétní pracovní místo:** má za úkol postihnout charakter a obsah práce konkrétního pracoviště.

V literatuře bývá obsah adaptace týkající se útvaru či organizační jednotky a konkrétního pracovního místa zpravidla uváděn společně. (Palíšková a kol., 2021)

Celopodniková orientace

Celopodniková orientace obvykle začíná dnem nástupu pracovníka do organizace. Na základě oboustranné dohody je možné některé kroky spojené s onboardingem uskutečnit již před samotným nástupem pracovníka. Je zaměřena na zprostředkování informací obecně a je společná pro všechny pracovníky organizace. Personální útvar obvykle bývá pověřen zabezpečit celopodnikovou adaptaci a zajistit první orientační den, kdy je nový pracovník na pracovišti přivítán, představen kolegům a seznámen s organizací práce a kulturou podniku. Součástí může být i sada povinných školení v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. (Palíšková a kol., 2021)

Koubek (2015) uvádí doporučované informace, které mohou být v této rovině orientace zahrnuty:

- **Přehled informací o podniku** – například objasnění trendů, cílů, priorit, norem chování, tradic, zákazníků, hierarchie řízení společnosti, informací o klíčových vedoucích pracovnících, současné specifické funkce organizace,
- **Informace o odměňování pracovníků** – odměny za přesčasovou práci, tarify a tarifní třídy, odměny během dovolené, srážky ze mzdy (povinné a volitelné), možnost půjček, příplatky za směnovou práci, zálohy na mzdu/plat,
- **Informace o zaměstnaneckých výhodách** – pojištění, svátky a dovolená, poskytování volna (onemocnění pracovníka, mateřství atd.), penzijní zabezpečení, stravování pracovníků, možnosti vzdělávání na pracovišti,
- **Informace ohledně bezpečnosti při práci a předcházení nehodám** – rozmístění bezpečnostních zařízení, bezpečnostní prevence, postup hlášení nebezpečí, klíčové předpisy týkající se bezpečí a ochrany zdraví při práci,
- **Informace o pracovních vztazích a odborech** – umístování, přemístování a povyšování pracovníků, práva a odpovědnost, vztahy k nadřízeným, kolektivní smlouva, podávání a vyřizování stížností, hygiena, ukončení pracovního poměru,
- **Informace o zařízení podniku** – průvodce zařízeními organizace, vchody pro pracovníky, parkování, první pomoc, odpočívárny, stravování a jídelny,
- **Informace o ekonomických faktorech** – náklady škod, obchodní zisk, mzdové náklady, náklady související s absencí, pozdními příchody a úrazy.

Orientace v útvarové jednotce

Vztahuje se k určité organizační jednotce, do níž patří obsazované pracovní místo a je zaměřena na specifika práce v této jednotce a na její zvláštnosti. Zpravidla bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru. (Kociánová, 2010)

Adaptaci v útvarové jednotce (pracovní skupiny či týmu), v níž je příslušné pracovní místo obsazené pracovníkem, zpravidla zastřešuje nadřízený manažer. Součástí této adaptace je představení nového zaměstnance ostatním kolegům, seznámení s fungováním útvaru jako celku, jednotlivými odpovědnostmi a cíli. Velice důležité je zajistit, aby se nový pracovník cítil součástí celku již od první chvíle. (Palíšková a kol., 2021)

Orientace nového zaměstnance na pracovní místo

Orientací nového pracovníka na konkrétní pracovní místo může být pověřen mentor v součinnosti s vedoucím. Výběr správného mentora je klíčové, neboť by měl předávat své znalosti a zkušenosti novému zaměstnanci. Mentor, jak již bylo řečeno, je označení pro zkušeného a motivovaného pracovníka, který poskytuje rady a doporučení na denní bázi novému zaměstnanci a věnuje se mu v prvních měsících, obvykle po dobu zkušební lhůty. (Palíšková a kol., 2021)

Dle Koubka (2015) lze orientaci týkající se útvaru a pracovního místa seskupit do jedné společné kategorie:

- **Funkce útvaru, organizační jednotky** – cíle a současné priority, struktura, vztah k činnosti ostatních útvarů, vztahy jednotlivých pracovních míst v rámci útvaru,
- **Pracovní povinnosti a odpovědnost** – detailní vysvětlení práce, význam pracovního místa, normy pracovního výkonu, pravidla hodnocení pracovníků, denní pracovní režim, informace o údržbě a opravě zařízení,
- **Politika, postupy, pravidla, omezení** – pravidla specifická pro pracovní místo nebo útvar, prevence nehod, úklid na pracovišti, kontrola, karty pro záznam docházky, přestávky, bezpečnostní předpisy,
- **Průvodce útvarem** – odpočívárny, hasicí přístroje, hodiny pro záznam docházky, zámky, kanceláře, balíček první pomoci, vchody a východy,
- **Představení pracovníků útvaru**

1.11 Metody onboardingu

Onboarding může probíhat prostřednictvím metod prováděných přímo na daném pracovišti nebo pomocí metod prováděných mimo pracoviště. Mezi často využívané externí metody patří přednášky, workshopy, školení či uskutečnění teambuildingových akcí. Některé z uvedených aktivit mohou být realizovány i na prostorách pracoviště. (Koubek, 2015)

Buddy systém

Systém přítele je osvědčená metoda přidělení novému pracovníkovi zkušenějšího kolegu, jenž mu bude asistovat. „Buddy“ je tedy označení pro osobu, jež je důležitým člověkem v procesu řízení onboardingu. Lze se setkat i s obdobným pojmenováním pro tuto roli, čímž je mentor nebo patron procesu onboardingu. Jedná se o pracovníka se zkušenostmi a praxí, který má na starost nově přijatého zaměstnance a provádí nováčka náročným začleňovacím obdobím. (Bedrnová a kol., 2012)

Úkolem „buddyho“ je předání svých poznatků novému pracovníkovi, představit nováčka ostatním spolupracovníkům, ukázat mu, kde dostane pomůcky a vybavení potřebné k práci, být mu podporou, k dispozici při nesnázích, odpovídat mu na jeho otázky během onboardingu, vést ho a napomáhat mu k co nejlépe odvedené práci. (Bedrnová a kol., 2012)

Přiřazený kolega věnuje pracovníkovi v průběhu jeho adaptace zvýšenou pozornost, poskytuje mu rady, zaškoluje ho do výkonu práce a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí. Je možné rozlišit tzv. mentor-mentee vztah – patronátní systém, tj. neformální nebo formálně daný vztah mezi spolupracovníky, a tzv. mentor-systém, tj. kdy je pracovníkovi formálně určená osoba hierarchicky výše postavená. (Kociánová, 2010)

Mentoring má ve své podstatě tři základní funkce, a to vzorovou, psychosociální podpůrnou a kariérní. V rámci vzorové funkce jsou sledovány a částečně přebírány způsoby chování mentora. V psychosociální podpůrné funkci se uplatňuje akceptování a ocenění, poradenství v problematických situacích a přátelské zacházení. Kariérní funkce je spojena s podnětnými úkoly a jejich zviditelněním, uvedením do organizační mikropolitiky, podporou při povýšení a převedení. (Kociánová, 2010)

Zkušenější kolega stejného zaměření, jako bude nováček, by měl být trpělivý a komunikativní. Měl by se dobře orientovat ve firmě, ve které pracuje a dokázat propojit

nového pracovníka s ostatními kolegy. Stává se tak z něj průvodce organizací, avšak zodpovědnost za průběh adaptace nového pracovníka přísluší přímému nadřízenému. (LMC, 2021a)

Koučování

Koučování je forma vedení rozhovoru mezi koučem a koučovaným (novým pracovníkem). Kouč je osoba, která vede nového pracovníka, pomáhá mu ve vytváření jeho vlastní cesty k dosažení cílů a k rozvoji dovedností. Je jeho průvodcem a jeho motivátorem k vykonávání činnosti správným způsobem. Koučování vede k rozvoji kompetencí a k samostatnosti. Podporuje kreativitu, iniciativu a konstruktivní postoj k cílům, změnám či konfliktům. (Podaná, 2012)

Největší přínos koučování je, že pracuje s jedinečností každého člověka. Dochází k vytvoření vztahu vzájemné podpory, aktivují se schopnosti a motivace tím, že kouč rozvíjí nového pracovníka dle jeho aktuální úrovně a pomáhá tak vytvořit podřízenému vlastní cesty a nástroje. (Podaná, 2012)

Zaškolování na pracovišti

Samotné zaškolení není možné provést za jediný pracovní den, proto je na místě držet se předem připraveného onboardingového plánu, jenž je přizpůsobený individuálním potřebám. (Bedrnová a kol., 2012)

K úspěšné realizaci onboardingového plánu přispívá přidělení zkušenějšího kolegy novému pracovníkovi, což bylo vysvětleno v předešlé kapitole. Přestože kolega s praxí pomůže novému pracovníkovi, zodpovědnost za průběh onboardingového plánu má na starost šéf. (Bedrnová a kol., 2012)

1.12 Nedostatky onboardingového procesu

Nově přijatý pracovník přichází motivovaný, je plný energie, těší se na novou příležitost a další posun ve své kariéře. Pokud však během prvních dnů nebo týdnů nezažívá to, co čekal a proces onboardingu není správně nastaven, nadšení nového pracovníka rychle opadá a trvá mu delší dobu se adaptovat. Frustrace zaměstnance se objeví zejména tehdy, když se sliby z pohovoru a inzerátu neshodují s tím, jaká je firma a spolupracovníci ve skutečnosti. (Machálková, 2018)

Na co by si zaměstnavatelé měli dát pozor, aby nepřišli o nového zaměstnance už na začátku? Slačálková (2022) v první řadě uvádí, že nováček nesmí mít pocit, že je na obtíž. Přes vysoké pracovní tempo některých vedoucích není na nového pracovníka tolik času. Může to být zapříčiněno tím, že si vedoucí pracovníci nevymezili dostatečnou časovou rezervu na proces adaptace a získávají čas tím, že nechají nového pracovníka číst firemní materiály.

Druhou chybou, kterou lze v praxi vidět velmi často, je to, že vedoucí pracovník neobjasní svému nováčkovi, co je jeho výsledkem práce. Není řeč o popisu pracovních míst a výčtu činností, které má daná osoba dělat. Jde o cíl, kterého je třeba na pozici dosáhnout, aby zaměstnavatel byl ochoten zaměstnanci vyplatit mzdu. Můžete své lidi vybavit pracovními pomůckami a seznámit s fungováním firmy, když jim ale neřeknete cíl jejich cesty, může se proces etablování značně protáhnout. (Slačálková, 2022)

Třetím nedostatkem v adaptování je to, že organizace nebere v potaz osobnostní potenciál člověka při jeho zaškolování. (Slačálková, 2022)

Čtvrtou chybou, kterou si ve chvíli, kdy je nový pracovník součástí nějakého kolektivu, častokrát jeho spolupracovníci ani neuvědomují, je používání odborných či slangových výrazů, kterým nováčci nemusí rozumět. (Slačálková, 2022)

Pátým důležitým krokem je co nejdříve nováčka napojit na účel firmy. Tím není myšlen popis toho, čím se firma zabývá, ale to, jaké pozitivní efekty, produkty a služby vytváří u klientů. Nový pracovník tak uvidí přidanou hodnotu organizace a dokáže se s ní ztotožnit. (Slačálková, 2022)

Šestou chybou je poskytnutí novému zaměstnanci velké množství informací najednou, aby došlo k vyvarování se zbytečných chyb v začátcích adaptace. Zaměstnavatelé však neberou na vědomí, že nově nastoupený pracovník se nedokáže přizpůsobit a adaptovat na organizaci vzápětí, kdy navštíví její prostory (Slačálková, 2022). Jedním z jednodušších řešení tohoto problému je rozložit proces adaptace do více dnů či dokonce týdnů. Mnoho informací je možné vyměňovat digitálně, čímž se ušetří čas i náklady. (Kubenová, 2022)

1.13 Kontrola a hodnocení výsledků

Nový pracovník potřebuje častější zpětnou vazbu, a to ideálně na denní nebo týdenní bázi. Nejpozději za měsíc by se měl sejit se svým přímým nadřízeným a zhodnotit první období

působení na pozici. Tento čas je také vhodný na získání zpětné vazby od pracovníka, aby svým novým pohledem na firmu mohl obohatit podnik o své zkušenosti. Zpětné vazby od nových lidí jsou nadmíru užitečné, protože říkají upřímné názory a jejich poznatky pomohou organizaci s perspektivou při dalším náborovém procesu, neboť se firma zaměří na nedostatky, na které byla upozorněna. Nejpozději na konci zkušební doby se celý rozhovor zopakuje a na základě oboustranného souhlasu zaměstnanec pokračuje na své pozici. (Palíšková a kol., 2021)

Podstatnou součástí realizace procesu onboardingu je neformální a formální hodnocení pracovníka ze strany manažera. Neformální hodnocení je uplatňováno dle potřeby během procesu onboardingu, kdy manažer vede a řídí přijatého zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů tím, že mu poskytuje průběžné hodnocení a kontrolu. Formální hodnocení se uskutečňuje ke konci adaptačního procesu, například ke konci zkušební doby, kdy manažer shrnuje a diskutuje s novým zaměstnancem průběh a výsledky procesu začleňování. (Šikýř, 2016)

Účinnost onboardingového procesu je podmíněna prováděním průběžných kontrol uložených úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení nového kolegy. Je důležité, aby konečné hodnocení pracovníka, který prošel procesem onboardingu, nebylo samoúčelné a formální, ale aby vyústilo v nástin dalšího uplatnění pracovníka a jeho další pracovní kariéry v organizaci. (Bedrnová a kol., 2012)

Je-li už pracovník jednou na svém pracovním místě a má za sebou fázi adaptace, nedostává se procesu už další pozornosti. Tím však dochází k opomíjení jednoho důležitého aspektu celkového procesu výběru pracovníků, kterým je kontrola toho, zda se aplikovaný proces osvědčil. Při neoptimálním proběhnutí procesu může nastat několik důsledků negativního charakteru, a to z věcného, finančního, ekonomického a lidského hlediska. (Steiger & Lippmann, 2012)

U kontroly úspěšnosti se tedy jedná o to, aby celkový proces výběru pracovníků byl systematicky prověřen, co se týká užitku, kvality a spolehlivosti a došlo tak k rozpoznání možností jeho optimalizace. (Steiger & Lippmann, 2012)

Prostředkem pro prověření úspěšné adaptace nového pracovníka je strukturovaný a systematicky prováděný rozhovor ve zkušební době. (Steiger & Lippmann, 2012)

Součástí onboardingového procesu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Personální útvar využívá předem naplánované schůzky k osobnímu kontaktu

s novým zaměstnancem nebo alespoň distribuuje formuláře, aby shromáždil od nových pracovníků informace, kde a s čím mají potíže. Hodnocení úrovně adaptovanosti poskytuje personálnímu útvaru informace použitelné ke zdokonalování adaptačního procesu do budoucna. (Dvořáková a kol., 2012)

2 Představení organizace

Tato část práce je zaměřena na charakteristiku zvolené organizace, kterou je Správa železnic, státní organizace (dále „Správa železnic“ nebo „organizace“). Vznikla k 1. 1. 2003 (původně pod názvem Správa železniční dopravní cesty, státní organizace) v rámci transformace tehdejší státní organizace České dráhy. Zabezpečuje opravy a údržbu tratí celostátních a regionálních drah. Pečuje o stavby železničního spodku, mosty a tunely, budovy, pozemní stavby, elektrotechniku, energetiku a sdělovací a zabezpečovací techniku. (Správa železnic, státní organizace, 2023a)

Organizace působí po celé České republice a zaměstnává přes 17 000 pracovníků ve více než 180 povoláních. Organizace je rozdělena pod správu sedmi oblastních ředitelství, které působí v Praze, Brně, Plzni, Ústí nad Labem, Hradci Králové, Ostravě a Olomouci. (Správa železnic, státní organizace, 2023a). Stručné informace o organizaci jsou shrnuty do následující tabulky.

Tab. 2: Údaje o organizaci

Název organizace:	Správa železnic, státní organizace
Datum vzniku:	1. 1. 2003
Sídlo organizace:	Praha 1 – Nové Město, Dlážděná 1003/7, PSČ 110 00
Právní forma:	státní organizace
Základní kapitál:	57 388 168 000 Kč
Internetová adresa:	www.spravazeleznic.cz

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy organizace, 2023

Organizace zahájila svoji činnost s pouhými 61 zaměstnanci a díky úspěšnému provozování své činnosti se tak stala jedním z největších zaměstnavatelů v ČR a vůbec největším v železniční dopravě. (Správa železnic, státní organizace, 2023a)

Obr. 2: Logo organizace



Zdroj: www.spravazeleznic.cz (2023)

Předmět podnikání:

- provozování dráhy celostátní
- provozování drah regionálních
- provozování železniční dráhy-vlečky
- projektová činnost ve výstavbě
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení v provozu
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- distribuce elektřiny
- obchod s elektřinou
- výroba tepelné energie
- rozvod tepelné energie
- výkon zeměměřičských činností
- poskytování služeb elektronických komunikací
- technickoorganizační činnost v oblasti požární ochrany
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- silniční motorová doprava-nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Správa železnic, státní organizace, 2023b)

2.1 Cíle organizace

Prioritní cíle organizace:

- Transparentnost finančních transakcí,
- Práce s lidskými zdroji,
- Pomoc lidem se zdravotním postižením,
- Bezpečnost na železnici,
- Ochrana životního prostředí. (Správa železnic, státní organizace, 2023a)

Organizace pomocí informačních technologií zajišťuje transparentnost při nakládání s finančními prostředky a nastavuje tak jednoduché a srozumitelné postupy pro zajištění průkaznosti každé finanční transakce. Organizace má zavedený dobře fungující systém vnitřní kontroly, který zahrnuje řízení rizik a interní audit. (Správa železnic, státní organizace, 2023a)

Organizace zastává rovný přístup ke svým zaměstnancům a na první místo staví jejich zdraví. Umožňuje další vzdělání, školení a pořádá různé kurzy, které jsou důležité k osobnímu i profesnímu rozvoji všech zaměstnanců. Interní komunikaci organizace podporuje pomocí projektu Tým Správy železnic, ve kterém je každoročně oceněn nejlepší zaměstnanec generálním ředitelem – zaměstnanec roku. (Správa železnic, státní organizace, 2023a)

Organizace modernizuje zabezpečení přejezdů a zabývá se také prevencí bezpečnosti. Publikuje preventivní bezpečnostní videa, která cílí na všechny věkové kategorie a snaží se jejich prostřednictvím ochránit cestující na železnici. (Správa železnic, státní organizace, 2023a)

Z hlediska environmentální oblasti se Správa železnic snaží v rámci své společenské odpovědnosti zlepšovat stav životního prostředí minimalizací hluku, vibrací, prašnosti, znečištění ovzduší a vzniku odpadů. (Správa železnic, státní organizace, 2023a)

2.2 Organizační struktura

Správa železnic je samostatnou státní organizací a nepodílí se na základním kapitálu žádné účetní jednotky. Orgány společnosti jsou správní rada a generální ředitel. Vedení organizace přísluší statutárnímu orgánu a vedení Správy železnic. Generální ředitel je statutárním orgánem organizace, který řídí její činnost a jedná jejím jménem. Vedení

Správa železnic je složeno ze čtyř náměstků generálního ředitele. (Správa železnic, státní organizace, 2023a)

Řízení organizace spravuje Správní rada, kterou tvoří sedm členů jmenovaných a odvolávaných vládou na návrh ministra dopravy. Dohlíží na výkon působnosti generálního ředitele, uskutečňování činnosti organizace a na soulad činnosti organizace s právními předpisy. (Správa železnic, státní organizace, 2023a)

Organizace je tvořena organizačními jednotkami, která se nazývají oblastní ředitelství. Celkem má organizace těchto ředitelství 7 a každé je určeno pro určitou oblast. Detailní popis organizační struktury oblastního ředitelství bude přiblížen na oblastním ředitelství Plzeň.

Oblastní ředitelství Plzeň

Pro účely této práce byla spolupráce vykonávána s oblastním ředitelstvím v Plzni. V této organizační jednotce je evidováno téměř 1900 zaměstnanců a sídlí na adrese Sušická 1168, 326 00 Plzeň. (Správa železnic, státní organizace, 2023a)

Následující charakteristika organizačního řádu Oblastního ředitelství Plzeň vychází z informací získaných z konzultace s vedoucím pracovníkem jednotky tedy přednostou odborné správy Oblastního ředitelství Plzeň. Organizační struktura pracovníků je shodná ve všech organizačních jednotkách.

V čele oblastního ředitelství stojí ředitel organizační jednotky. Je členěno na aparát, odborné správy a provozní obvody. Aparát se člení na úseky, odbory a oddělení. Aby byla zajištěna účelnost a účinnost řídicích procesů, zřizují se následující úseky:

- ředitele,
- obchodních a správních činností,
- provozu infrastruktury,
- řízení provozu,
- techniky.

Působnost útvarů aparátu oblastního ředitelství jde napříč celou organizační strukturou.

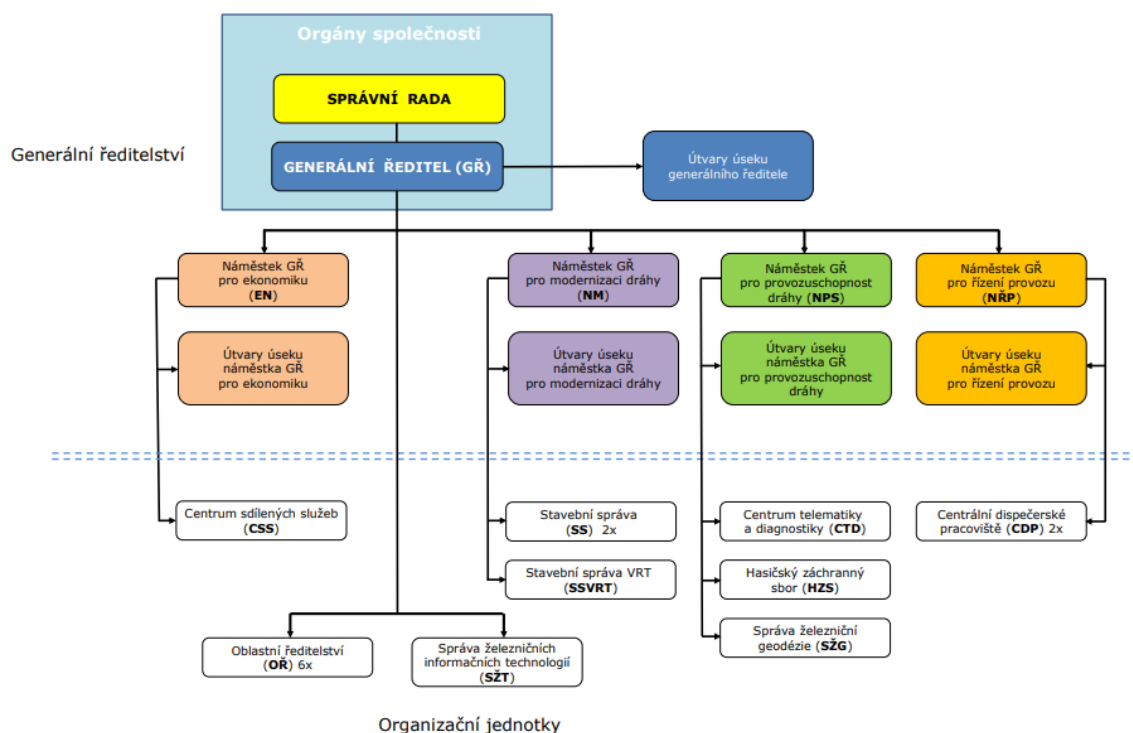
V čele úseku ředitele stojí ředitel oblastního ředitelství a v čele ostatních úseků stojí vždy náměstek ředitele oblastního ředitelství pro daný úsek.

Do každého úseku jsou zařazeny příslušné odbory charakteristické pro daný úsek. V čele každé odborné správy stojí přednosta správy. Z hlediska organizačního uspořádání se odborné správy dále člení na jednotlivá oddělení a na případná, úzce specializovaná, provozní střediska. V čele každého provozního střediska stojí vedoucí provozního střediska.

Zaměstnanci organizace se skládají z různých profesionálů, jako jsou železniční inženýři, technici, dispečeri, administrativní pracovníci, obsluha železničních zařízení, provozní personál a další. Mnoho z těchto zaměstnanců pracuje na železničních tratích a provádí údržbu, opravy, modernizaci a provoz železniční infrastruktury. Organizace také zaměstnává zaměstnance ve správních a řídicích funkcích, kteří se zabývají plánováním, koordinací a řízením činností organizace.

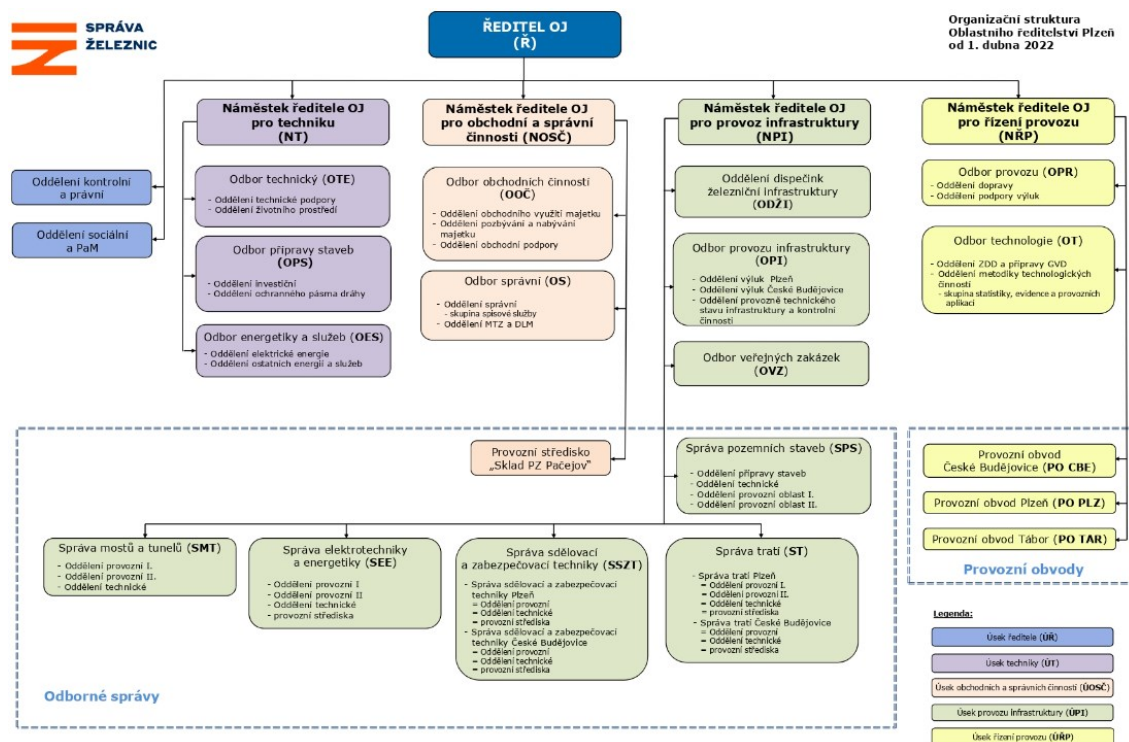
Vztahy nadřízenosti a podřízenosti pro celou organizaci a konkrétně pro Oblastní ředitelství Plzeň jsou znázorněny v následujících schématech.

Obr. 3: Schéma organizační struktury Správy železnic



Zdroj: www.spravazeleznic.cz (2023)

Obr. 4: Organizační struktura Oblastního ředitelství Plzeň



Zdroj: www.spravazeleznic.cz (2023)

Zodpovědnost za personální procesy

V organizaci je zodpovědnost za personální procesy rozdělena mezi různá oddělení a funkce. Zde je přehled funkcí a oddělení, která se na personálních procesech podílejí:

- **Personální oddělení** – je odpovědné za celkovou personální správu organizace. To zahrnuje nábor nových zaměstnanců, správu zaměstnaneckých smluv, administraci zaměstnaneckých benefitů, vedení zaměstnanecké dokumentace, sledování dovolené a nemocenských, platové ohodnocení, řešení personálních problémů a komunikace s různými odděleními a zaměstnanci.
- **Vedoucí jednotek a oddělení** – jsou také zodpovědní za personální procesy v rámci svého oboru. To zahrnuje nábor a výběr nových zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, plánování školení a rozvoje zaměstnanců, řízení odměňování a další personální záležitosti v jejich příslušném oboru.

Celkově řečeno, personální procesy v dané organizaci jsou zodpovědností personálních oddělení a vedoucích pracovníků, kteří spolupracují na zajištění správného řízení lidských zdrojů a personálních záležitostí v organizaci. Zodpovědnost za personální procesy je totožná ve všech organizačních jednotkách.

3 Proces onboardingu ve státní organizaci Správa železnic

Cílem analýzy procesu onboardingu nových zaměstnanců ve státní organizaci Správa železnic bylo zjistit a zhodnotit současný stav jejich onboardingového procesu, určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. K dosažení cíle bylo využito poskytnutých interních materiálů organizace souvisejících s daným procesem, strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření cíleného na nově přijaté zaměstnance i stávající, aby bylo možno porovnat proces onboardingu z delšího časového hlediska. Proces onboardingu je vždy přizpůsoben odlišným profesím, ale napříč celou organizací je nastaven stejně, jelikož se odkazuje na vnitřní směrnice, které jsou platné pro celou organizaci.

Strukturovaný rozhovor byl veden s vedoucím pracovníkem, jenž zodpovídá za nastavení procesu onboardingu nových pracovníků. Tímto nadřízeným pracovníkem byl vedoucí příslušné jednotky tedy přednosta odborné správy Oblastního ředitelství Plzeň. Rozhovor, na jehož základě byly formulovány následující kapitoly lze nalézt v **příloze A**.

3.1 Organizace onboardingového procesu

Státní organizace Správa železnic nebere proces onboardingu na lehkou váhu a snaží se na nástupy nových pracovníků vždy řádně připravit. Onboardingový proces začíná již před nástupem nového pracovníka do zaměstnání a navazuje na personální činnost, tedy proces přijímání pracovníků. Přestože organizace nezanedbává žádný z předcházejících procesů, které samotnému procesu onboardingu předcházejí, nejsou obsahem této práce, a proto nepovažuji za vhodné tyto personální činnosti zohlednit.

Celý proces adaptování začíná po akceptování nabídky uchazečem o zaměstnání. Po přijetí zaměstnance do organizace je nový pracovník bezprostředně delegován konkrétnímu nadřízenému, který mu pomůže s orientací a zajistí mu zaučení v jeho pracovní náplni. Zaučení je odlišné pro různé skupiny zaměstnanců, neboť to závisí na pracovní pozici každého pracovníka.

3.2 Cíle procesu onboardingu

Zaměstnanec je v organizaci plně adaptován, jakmile úspěšně vykoná poslední závěrečnou zkoušku, kterou se prokazuje, že úspěšně prošel adaptačním procesem. Po zdařilém absolvování adaptace vnímá organizace jako primární cíl, že se vyplatilo věnovat dostatek času přípravě samotného procesu, neboť zaměstnanec je dále schopen a ochoten pracovat v organizaci, a to samostatně a bez větší pomoci druhých. Je dobře uvedený, motivovaný a orientovaný v organizaci, proto bude podávat výkony, jaké se od něho očekávají.

Organizace tím získá loajálního a pracovitého zaměstnance, který se bude snažit dělat vše pro to, aby se organizace rozvíjela a dobře fungovala.

3.3 Průběh onboardingového procesu

Přednástupní fáze

Vedoucí pracovník uvedl, že organizace neklade moc velký důraz na komunikaci a interakci s potenciálním pracovníkem, ale spíše se zaměřuje na samotný proces adaptace, který začíná ihned po nástupu pracovníka do zaměstnání.

Přesto však organizace kontaktuje nového pracovníka ohledně toho, co je potřeba si donést nástupní den k podpisu smlouvy.

Projednané dokumenty, které jsou nezbytné k uskutečnění nástupu na pracovní pozici jsou:

- osobní doklady,
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- případně různé certifikáty za prodělané zkoušky,
- potvrzení lékařské prohlídky,
- potřebné doklady určené k uplatnění daňového zvýhodnění.

Pracovník je dále seznámen s přesnými informacemi ohledně jeho nástupu a musí vyplnit dotazník se základními údaji, které jsou prověřeny. Zaměstnanec je též seznámen se všemi klady i zápory budoucího povolání včetně náplně práce. V tomto momentě je pracovník obeznámen s návrhem pracovní smlouvy, kterou před samotným nástupem stačí pouze podepsat na konkrétní pobočce.

Personální útvar má v organizaci na starost ohledně procesu onboardingu především administrativní záležitosti, do kterých patří např. příprava nabídky práce, pracovní smlouvy nebo zaslání formuláře k lékařské prohlídce, kterou se musí podrobit všichni zaměstnanci, aby se prokázalo, že je pracovník zdravotně způsobilý k vykonávání dané pozice. Dále má povinnost řádně zavést nového pracovníka do personální evidence a mzdového systému a opatřit mu firemní kartu a pracovní oděv.

Nástupní den

Onboardingový proces začíná nástupem nového zaměstnance do organizace. Mezi jeden z prvních úkolů, který musí být dodržen je uzavření pracovněprávního vztahu, tedy sepsání a následně podepsání pracovní smlouvy. Poté se organizace zaměřuje na tzv. pracovní adaptaci, kdy jsou zaměstnanci sděleny veškeré důležité informace potřebné ohledně jeho pozice.

První pracovní den má nováček přichystané pracovní místo a veškeré pracovní pomůcky k výkonu práce. Je mu vysvětlen běžný chod organizace a firemní zvyklosti. Obdrží pracovní oblečení a je proveden po prostorách organizace. Následně je zorganizováno vstupní školení, které obsahuje školení ohledně bezpečnosti práce na pracovišti, ochrany zdraví při práci a požární ochraně. Jedná se o základní školení, které musí absolvovat každý nově přijatý pracovník, a to bez výjimky. Vstupní školení lze provést formou výkladu, e-learningem, anebo prokazatelným seznámením nového zaměstnance s příslušnými dokumenty. Pracovník je tak seznámen se všemi riziky, se kterými se může na pracovišti a během své pracovní činnosti setkat. Následně je pracovník informován o právech a povinnostech, které z jeho pracovní pozice vyplývají. Další specifická školení jsou spojena s pracovní pozicí zaměstnance.

V neposlední řadě organizace přechází k tzv. sociální adaptaci, kdy je nový pracovník představen svým kolegům a spolupracovníkům, kteří jsou předem informováni o nástupu nového člena týmu. Seznámení s ostatními pracovníky z vyšších i nižších pozic je většinou realizováno individuálně, a to každým novým pracovníkem samostatně.

Organizace poskytuje novým pracovníkům pro snazší orientaci tzv. **orientační balíček**. Jeho prostřednictvím předá pracovníkovi užitečné materiály, které mu pomůžou rychleji se seznámit s prostředím a organizační strukturou podniku. Na prvních stránkách balíčku zaměstnanec nalezne krátké přivítání v organizaci, základní údaje o organizaci a její

úspěchy. V balíčku je dále uveden seznam kontaktních údajů klíčových osob, historie a poslání organizace, základní pravidla ohledně bezpečnosti na pracovišti.

Integrační fáze

Během dalších týdnů se pracovník seznamuje s obsáhlejší problematikou své pracovní pozice, učí se komplexnější postupy, navazuje kontakty s kolegy z jiných oddělení, snaží se efektivně a systematicky pracovat a postupně se cítí být přijímán do kolektivu a tím získává větší motivovanost k pracovnímu výkonu. Postupně stoupá produktivita pracovníka a kontrola nad jeho prací je omezena. Vzhledem k tomu, že integrace závisí na mnoha faktorech, začlenění je odlišné a individuální s každým novým pracovníkem. Doba integrace závisí na povaze práce a její složitosti, zkušenostech a dovednostech pracovníka, jeho osobnosti a pracovním prostředím. Nelze proto obecně určit, během kolika následujících týdnů se nový pracovník seznámí s různými aspekty pracovního prostředí a organizace.

Vedoucí pracovník zmínil, že během jeho osmileté kariéry se setkal pouze s jedním případem, kdy zaměstnanec odešel již ve zkušební době. Vypovídá to o organizaci, že věnuje obrovské úsilí i námahu do fungujícího adaptačního procesu.

Fáze plného začlenění

Z pracovníka se stává plnohodnotný člen organizace v momentě, jakmile vedoucí pracovník rozhodne, že je pracovník plně začleněný a zorientovaný a má dobře osvojenou svou práci, ve které podává požadovaný výkon, jaký je od něho očekáván. Rozhodnutí je vykonáno na základě několika hledisek. Nový pracovník musí úspěšně složit všechny zkoušky, které ověřují jeho odbornou způsobilost k výkonu práce. Dále je nový pracovník průběžně kontrolován a jsou s ním vedeny průběžné pohovory, dle kterých vedoucí pracovník vyzoruje, zda nový zaměstnanec potřebuje další pozornost anebo již není potřeba nad ním vykonávat další dohled a kontrolu, neboť dokáže přesně plnit podmínky zadané práce.

3.4 Subjekty a objekty procesu onboardingu

Subjekty procesu onboardingu

Osoby, jež se podílejí na procesu onboardingu nových pracovníků jsou:

- vedoucí pracovníci,

- personální oddělení,
- budoucí spolupracovníci,
- školitel.

Hlavním subjektem při adaptování nových zaměstnanců je vedoucí pracovník, který je zodpovědný za výsledky onboardingového procesu. K zaměstnancům přistupuje individuálně a vzbuzuje v nich důvěru. Dohlíží na průběh adaptace a kontroluje jeho průběh. Zároveň je vedoucí pracovník po celou dobu adaptace nového pracovníka vždy připraven poskytnout nováčkovi radu nebo případně mu pomoc s vyskytnutým problémem.

Personálního oddělení se zabývá především administrativními činnostmi, které souvisí s adaptací nového pracovníka. Vypracovává koncepci informačních materiálů, organizuje vstupní školení, spravuje databázi a evidenci pracovníků, aktualizuje personální záznamy, spravuje zaměstnanecké účty a zajišťuje komunikaci mezi novým pracovníkem a ostatními zaměstnanci.

Budoucí spolupracovníci se taktéž významně podílejí na procesu onboarding, neboť nový pracovník je s nimi v kontaktu každý den. Spolupracovníci se snaží novému zaměstnanci vyjít maximálně vstříc a usnadnit mu tím adaptaci a začlenění do nového prostředí a kolektivu.

Dalším subjektem, který má velkou zásluhu na fungování adaptace, je školitel, který pomáhá novým pracovníkům lépe se adaptovat na pracovní pozici. Podílí se na plánování a přípravě školeních zaměřených na adaptaci nových pracovníků. To zahrnuje vytváření školicích programů, přípravu školicích materiálů, koordinaci termínů a časových rozvrhů školení, a především je zodpovědný za vedení školení a poskytování potřebných informací, dovedností a znalostí. Dále musí zajistit, aby počet současně školených zaměstnanců nepřekročil kapacitu míst určených ke školení, která je 30 míst.

Objekty procesu onboarding

Objekty onboardingového procesu lze rozdělit do následujících kategorií:

- noví zaměstnanci,
- zaměstnanci vracející se na své původní místo po delší době,
- zaměstnanci měnící pracovní zařazení v rámci organizace.

Noví zaměstnanci jsou klíčoví, neboť především jim je nastavený proces onboardingu přizpůsoben. Účelem tohoto procesu je postupné začlenění nového pracovníka do organizace a kolektivu, aby získal předpoklady pro samostatný, kvalitní a spolehlivý výkon na pracovním místě, na kterém je v souladu s pracovní smlouvou zařazen.

Zaměstnanci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delší časové nedispozici potřebují v rámci readaptace umožnit doplnění znalostí a dovedností. Navíc potřebují stimulovat zájem o profesní kariéru a další rozvoj. Do této kategorie lze zahrnout pracovníky vracící se po dlouhodobé nemoci nebo po rodičovské dovolené.

Zaměstnanci, kteří mění své pracovní zařazení v rámci organizace již znají organizační kulturu a organizační záležitosti, proto jejich adaptační doba je kratší než u předchozích kategorií. Změna zařazení je vyvolána např. změnou zdravotního stavu či povýšením, takže s sebou přináší nutnost adaptace na novou práci, nové pracovní prostředí nebo zcela nový kolektiv.

3.5 Adaptační plán

Organizace nemá zpracován konkrétní dokument, dle kterého by bylo stanoveno, jak se má při procesu onboardingu postupovat. Klade však velký důraz na dokument určený k posouzení odborné způsobilosti během adaptace, který je realizován pomocí vykonávání odborných zkoušek. Další dokument, který je v písemné podobě, je úvodní balíček určený pro nového zaměstnance, který mu pomůže rychleji se zorientovat.

Časový plán vymezený pro adaptaci nových pracovníků má organizace vyhraněný po delší dobu, než je po dobu zkušební doby, tedy 3 měsíců. Zaměstnanci jsou povinni naučit se značný počet předpisů, vyhlášek a norem, proto některé profese vyžadují delší časový úsek na adaptování pracovníka, protože jeho náplň práce má složitější charakter a je náročnější. Proces adaptace může být u každého nového pracovníka časově odlišný. Je proto nutné období adaptace prodloužit a je tomu tak např. u profese návěštního technika, jehož začleňování trvá 1,5 až 2 roky.

Tato profese je specifická tím, že zodpovídá za veškerou technologii zajišťující bezpečný provoz na železnici. Opravuje a udržuje staniční, traťové a přejezdové zabezpečovací zařízení, jako např. počítače náprav, kamerové systémy či zařízení pro informování cestujících.

3.6 Nástroje procesu onboardingu

Organizace využívá několik nástrojů, jak celý proces začleňování urychlit a usnadnit ho tak novým pracovníkům. Jak již bylo zmíněno, organizace praktikuje vstupní školení ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Je zákonem povinné a musí být uskutečněno každému zaměstnanci neohledně na jeho profesi.

Určité profese v organizační struktuře organizace nesou velkou zodpovědnost a jsou k jejich vykonávání potřebné dostatečné kompetence, aby bylo dosaženo efektivního vykonávání práce na dané pozici.

Vícestupňový systém zkoušek

Průběh onboardingového procesu je proto v organizaci nastaven vícestupňově, a to konkrétně do tří stupňů. Každý stupeň musí být zakončen složením zkoušky, která slouží k posouzení, zda se pracovník úspěšně adaptuje a je schopen plnit obsah práce. Zkouška opravňuje k určitým činnostem. Pokud zaměstnanec nesloží závěrečnou zkoušku, má povolené dvě opravné zkoušky. Neprospěl-li zaměstnanec u druhé opravné zkoušky, má možnost se opětovně ucházet o vykonání zkoušky po uplynutí doby jednoho roku. Bez vykonaných zkoušek je povinen opustit prostory organizace.

Pro každou profesi je stanovena vnitřním předpisem osnova odborné způsobilosti, ve které jsou vytyčeny veškeré informace ohledně vykonávání zkoušek k ověření schopností a kvalifikovanosti pracovníka. Osnova zahrnuje druh zkoušky, číslo zkoušky, vymezení profesí, kterých se zkouška týká, předpoklady k vykonávání dané zkoušky, odbornou přípravu, rozsah požadovaných znalostí a informace k pravidelnému přezkoušení a periodickému školení, kterému jsou povinni se pracovníci podrobit. Součástí odborné zkoušky je i ústní zkouška následující po písemné části zkoušky, která je složena před zkušební komisí a musí být minimálně tvořena dvěma členy.

Písemná část musí být složena minimálně ze 30 otázek v každé její části, pokud není v osnově odborné způsobilosti uvedeno jinak. Pokud není dosaženo alespoň 80 % správných odpovědí, je rozhodnuto o připuštění zkoušejícího k ústní části zkoušejícím. Zkouška je na závěr hodnocena jako celek, a to stupněm „prospěl“ nebo „neprospěl“.

Kompletní ukázka osnovy se všemi náležitostmi je k nalezení v **příloze B**. Jedná se o pouhý úryvek, který je součástí předpisu o odborné způsobilosti a znalosti osob při provozování dráhy a drážní dopravy, jenž má celkem 373 stran. Stupně zkoušky mají

různé značení a jako výňatek mi byla poskytnuta osnova odborné způsobilosti ke zkoušce Z-03. Organizace v plnění zkoušek postupuje chronologicky a zkoušku nelze vykonat bez požadovaných předchozích zkoušek. Zaměstnanec je sám povinen prohlubovat si soustavně kvalifikaci a odbornou způsobilost a znalost k výkonu pracovní činnosti sjednané v pracovní smlouvě nebo v jiném smluvním vztahu. Znalost příslušných předpisů a technologií prokazují vykonáváním zkoušek.

Zkoušku musí vykonat každý zaměstnanec před zahájením samostatného výkonu pracovní činnosti, pro kterou je předepsán. Zkouškou se zjišťuje, do jaké míry je zaměstnanec teoreticky nebo i prakticky připraven k samostatnému výkonu pracovní činnosti. K zajištění odborné teoretické přípravy zaměstnanců ke zkouškám jsou určeny kurzy a konzultace.

Školení kompetentním pracovníkem

Za další důležitý nástroj onboardingového procesu lze označit školení s kompetentním pracovníkem organizace, který předá novým pracovníkům potřebné znalosti a dovednosti pro osamostatnění pracovníka v jeho roli. Školení se zpravidla dělí na část dopravní, technickou a všeobecnou. Může být prováděno formou výkladu nebo prostřednictvím elektronické výuky.

Zaměstnanec, který má být školitelem, musí být kompetentní pracovník, jenž splňuje určité požadavky na tuto profesi. Musí absolvovat kurz nebo soubor kurzů lektorských dovedností, pedagogického minima případně prezenčních dovedností v celkové minimální délce 40 hodin. Dále musí být ke školení pověřen a evidován v dokumentu pro zaměstnance pověřené ke školení. Školitelé jsou stávající pracovníci v organizaci, kterým je umožněno další vzdělání a uplatnění ve společnosti. Kvalifikační a odborné požadavky jsou sepsány v osnově vnitřního předpisu organizace. Odborně zkušení pracovníci získají ke svým profesním znalostem i lektorské a sociálně psychologické dovednosti, takže jsou schopni své odborné znalosti přenášet na nové zaměstnance. Aby mohl školitel své poznatky předávat ostatním pracovníkům, musí mít alespoň pětiletou odbornou praxi v činnosti, kterou školí.

Zácvik

Organizace si je plně vědoma, že není dobré zahrnout nového pracovníka velkým množstvím informací najednou. Proto praktikuje rámcový plán zácviku, kde je uvedeno, kdy, co a od koho se nováček naučí, co by měl zvládnout sám po týdnu, měsíci a po

zkušební době. Závěik je řízen vedoucím pracovníkem, ale osobně je svěřen do péče školitele, který novému pracovníkovi vše ukáže a vysvětlí.

Odborné semináře

Pro vedoucí zaměstnance, zaměstnance v technických funkcích, zaměstnance pověřené ke zkouškám a školením a zaměstnance dodavatelů, kteří pro výkon své pracovní činnosti musí splňovat odbornou způsobilost a znalost se organizují odborné semináře.

Ověření znalostí a přezkoušení

Pro ověření odborné způsobilosti a znalosti se organizuje ověření znalostí nebo pravidelné přezkoušení. Ověření znalostí je prováděno písemným nebo elektronickým testem a lhůta pravidelného přezkoušení je uvedena v osnově odborné způsobilosti.

Buddy systém

Organizace praktikuje princip, že je nováček školen přiděleným pracovníkem (školitelem), avšak není mu přímo přiřazen zkušenější kolega, který by mu předával své zkušenosti a věnoval mu zvýšenou pozornost. Z toho vyplývá, že v organizaci není zavedený mentoring. Nový pracovník má však vždy možnost obrátit se na své spolupracovníky s dotazem, či říct si o radu přímo nadřízenému pracovníkovi.

3.7 Kontrola a hodnocení procesu onboardingu

Důležitou součástí adaptace každého pracovníka je její neustálé a systematické monitorování. V organizaci je realizována průběžná kontrola a klade se na ní velký důraz. Kontrola onboardingového procesu je prováděna skoro na denní bázi, kdy se vedoucí pracovník zajímá, zda nový zaměstnanec má vše potřebné k výkonu práce a zda něco nepostrádá. Zaměstnanec pracuje pod neustálým dohledem, ale postupně se osamostatňuje a není nad ním takový dohled a kontrola.

Vedoucí pracovníci nemají předem stanoveny schůzky s novým pracovníkem, na kterých by vyhodnocovali proces onboardingu, ani nedisponují příručkou či checklistem, dle kterého by se mohli řídit. Další průběh onboardingu tedy záleží výhradně na jejich uvážení a na základě průběžných pohovorů během adaptace.

Vedoucí pracovníci získávají zpětnou vazbu o adaptaci nového pracovníka i tím, že je povinen složit zkoušky, které jsou zaměřené na jeho profesi. Proces onboardingu je ukončen, jakmile pracovník vykoná závěrečnou zkoušku. Do té doby není oprávněn

samostatně pracovat. Jakmile má pracovník úspěšně vykonány všechny zkoušky, je od něj požadována zpětná vazba na celý proces onboarding, aby zhodnotil své působení v organizaci. Od pracovníka je očekáváno, že bude pracovat svědomitě a odpovědně, neboť na jeho práci bude záviset život a zdraví mnoha lidí.

3.8 Shrnutí procesu onboardingu

Organizace vnímá proces onboardingu spolu s přednástupní fází jako ucelený proces adaptace. Před samotným nástupem je pracovník kontaktován personálním oddělením ohledně nástupního dne, kdy se má dostavit, co si má přinést a u koho se má hlásit. Od počátku je s novým pracovníkem v kontaktu přímý nadřízený, který zajistí vše potřebné k výkonu práce a je mu oporou po celou dobu adaptace. Je mu také sjednáno vstupní školení a popřípadě jiná odborná školení potřebná pro danou profesi.

Mimořádná pozornost je věnována kontrole a hodnocení adaptace, a to jak hodnocení průběžnému, tak i závěrečnému, do kterého je zapojen přímý nadřízený i nový pracovník. Tento nástroj umožňuje vedoucím pracovníkům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce. Je tím zamezeno případnému vzniku problémů. Vedoucí pracovník uvedl, že je proces onboardingu nových pracovníků realizován v souladu se svým nastavením, avšak najdou se i nějaké nedostatky procesu, které by chtěly zdokonalit.

Ze zhodnocení nastaveného onboardingového procesu ve státní organizaci Správa železnic vyplývají následující silné a slabé stránky:

Silné stránky

- Průběžné pohovory
- Poskytování zpětné vazby
- Poskytování orientačního balíčku
- Individuální přístup ke každému nově nastupujícímu zaměstnanci
- Vícestupňový systém zkoušek

Slabé stránky

- Absence buddy systému neboli mentoringu
- Absence konkrétního adaptačního plánu
- Absence checklistu nebo příručky, podle které by se postupovalo napříč adaptací

4 Dotazníkové šetření

4.1 Cíl dotazníkového šetření

Cílem šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci organizace pohlíží na stávající proces onboardingu v organizaci. Odhalí se tak pohled druhé strany na celkový onboardingový proces. Dotazníkové šetření dopomůže k vykreslení reálného obrazu procesu v organizaci a může posloužit jako zpětná vazba pro vedoucí pracovníky. Výsledky šetření budou použity jako podklad pro případné změny v nastavení procesů při adaptaci nových pracovníků.

4.2 Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno pomocí elektronického dotazníku vytvořeného za pomoci Google Forms. Struktura dotazníku je k dispozici v **příloze C** a posloužila ke zjištění, jak zaměstnanci organizace hodnotí nastavený proces onboardingu. Dotazník byl distribuován individuálně na firemní emailové adresy pracovníků.

Dotazník byl rozeslán celkem 42 pracovníkům. Šetření primárně cílilo na zaměstnance, kteří v nedávné době prošli onboardingovým procesem, aby údaje o procesu byly aktuální. Za účelem získání co největšího počtu odpovědí byl dotazník také rozeslán stálým pracovníkům, kteří jsou součástí organizace a působí v ní po dobu 2 až 5 let. Autorka využila tuto metodu k posouzení nastaveného procesu onboardingu z odlišné časové perspektivy. Z celkového počtu rozeslaných dotazníků byla návratnost zodpovězených dotazníků v kvantitě 36.

Sběr dat probíhal od 20. 3. 2023 do 31. 3. 2023.

4.3 Struktura dotazníku

Dotazník obsahuje celkem 14 otázek otevřeného i uzavřeného charakteru a některé z otázek byly formulovány jako hodnotící podle míry souhlasu, významnosti a důležitosti. Díky tomu je v jedné otázce obsaženo více podotázek, aby se otázka dala vyhodnotit jako ucelená odpověď. Všechny otázky byly povinné, takže respondenti neměli možnost se některým z otázek vyvarovat nebo je přeskočit. Dotazníkové šetření probíhalo v anonymitě, takže nebyl poskytnut důvod, proč by respondenti na nějakou otázku nechtěli uvádět svůj názor.

Dotazník obsahuje otázky, které jsou přímo spojené s tématem šetření. Otázky uzavřeného typu nabízely volbu mezi předem danými odpověďmi (jednoduchý výběr, měření na škále), otázky otevřeného typu umožnily respondentům vyjádřit svůj názor nebo uvést své vlastní odpovědi. Otevřené otázky poskytli autorce hlubší vhled do názorů, postojů nebo zkušeností respondentů.

Charakteristika respondentů byla provedena na základě segmentačních otázek, které posloužily k identifikaci pohlaví, věku, délce pracovního poměru a profese jednotlivých pracovníků. Otázky jsou k nalezení na konci dotazníkového šetření pod označením otázka č. 11, 12, 13 a 14.

Charakteristika respondentů

Dotazníkové šetření bylo vyplněno zmíněnými 36 respondenty. Muži tvoří 86,11 % (31) z celkového počtu dotazovaných, zbylých 13,89 % (5) je tvořeno ženami. Nepoměr mezi pohlavími souvisí s vysokým zastoupením mužů v dané společnosti.

Z hlediska věku tvoří nejpočetnější skupinu respondenti ve věkovém rozmezí 36–45 let. Do této skupiny spadá 44,44 %, tedy 16 respondentů. Další v pořadí následuje skupina tvořena respondenty, kteří patří do věkové kategorie 46–55 let. Tuto skupinu představuje 25 %, tedy 7 respondentů. Do věkové kategorie 26–35 let patří 6 pracovníků, do kategorie 56 let a více 4 pracovníci a do kategorie do 25 let 3 pracovníci.

Z hlediska délky pracovního poměru je převážná většina dotazovaných (66,67 %) tvořena novými zaměstnanci organizace a zbylých 33,33 % je tvořeno stálými pracovníky. Odpovědi těchto dvou skupin se od sebe nijak výrazně neliší a je tomu tak k povšimnutí v následujících otázkách.

Otázka ohledně oddělení a profese byla otevřeného charakteru a zjišťovala, v jakém útvaru a na jaké pozici zaměstnanci vykonávají pracovní činnost. Zaměstnanci jsou zastoupeni v následujících odděleních:

- Údržba a opravy tratí (22),
- Energetika (4),
- Zabezpečovací zařízení (18),
- Administrativa (4).

V oddělení Údržba a opravy tratí jsou zaměstnáváni pracovníci především na pozici Inženýr železniční dopravy sdělovací a zabezpečovací techniky, traťový dělník a

pracovník údržby a oprav tratí. Do oddělení Energetiky spadá profese elektrotechnik železniční dopravní cesty. Pod oddělení Zabezpečovací zařízení patří profese technik sdělovací a zabezpečovací techniky a návěštní technik. Pracovníci zabývající se administrativou a personálními činnostmi spadají pod oddělení Administrativy.

Výsledky budou prezentovány v následující kapitole, kde budou vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníkového šetření, které byly stanoveny na základě získaných informací.

4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jak probíhal Váš první pracovní den?

Po podrobném vyhodnocení odpovědí z první otevřené otázky bylo zjištěno, že respondenti byli uvedeni do organizace podobným způsobem. Nástupní den se skládá z několika kroků, díky kterým se noví pracovníci seznamují s organizací, její kulturou, politikami a procesy.

Všichni respondenti uvedli, že prvním krokem bylo uvítání a seznámení personálním pracovníkem, který každému novému pracovníkovi představil základní informace o organizaci, jako je historie, hodnoty, mise a vize. Nový pracovník je seznámen s administrativními záležitostmi, jako je vyplnění potřebných formulářů, uvedení bankovního účtu pro výplatu mzdy a je vyzván k vyplnění dalších důležitých dokumentů.

Následně je dle slov 34 respondentů pracovník delegován vedoucímu pracovníkovi, který novému zaměstnanci objasní základní informace o jeho pracovním místě, firemní kultuře a očekáváních. Poté většina respondentů (32) uvedla, že byla provedena prostory organizace. 36 dotazovaných zmínilo, že prošli vstupním školením a byli seznámeni s firemními politikami týkající se bezpečnosti, požárního a evakuačního plánu.

Většina respondentů (33) uvedla, že jim byla poskytnuta technická zařízení potřebná k výkonu práce, přístupová hesla a kódy do různých systémů, která potřebuje pro svou práci. Je také seznámen s interními nástroji a softwary používanými v organizaci.

Potom všichni respondenti odpověděli, že byli seznámeni s týmem a kolegy a zapojili se do firemního prostředí.

Jeden z respondentů uvedl, že si nejprve myslel, že je na techno party. Počáteční dojem z pracovního prostředí se může lišit v závislosti na osobních preferencích, zkušenostech a očekáváních jednotlivých zaměstnanců. Příčinou prvotního dojmu pracovníka bylo

hlučné, rušivé a nepříliš organizované pracovní prostředí. Pracovník se domnívá, že v momentální situaci byli ostatní zaměstnanci příliš rozptýleni a zaneprázdněni, a to natolik, že mu nebyli schopni věnovat dostatečnou pozornost, jakou při uvedení na nové pracovní místo očekával. Z dotazníkového šetření je viditelné, že situace daného pracovníka byla neobvyklého průběhu, jelikož ostatní respondenti uvedli, že jejich průběh prvního pracovního dne měl odlišný vývoj.

Otázka č. 2: Uved'te, jak moc důležité je poskytnout novým zaměstnancům následující informace a materiály.

Otázka č. 2 umožnila respondentům hodnotit aspekty dle důležitosti na hodnotící škále. Posouzení důležitosti konkrétních materiálů a informací je k dispozici v přehledu níže.

Tab. 3: Výsledky otázky č. 2

Otázka č. 2	Míra důležitosti				Průměr	Modus
	velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité		
Informace o organizaci	6	22	5	3	2,14	2
Popis Vaší pracovní pozice	36	-	-	-	1,00	1
Seznam telefonních čísel	8	16	7	5	2,25	2
Přirazení zkušenějšího kolegy	26	8	2	-	1,33	1
Vědět, na koho se obrátit	32	4	-	-	1,11	1
Seznam benefitů	4	28	4	-	2,00	2
Struktura organizace / pobočky	5	8	16	7	2,69	3
Adaptační plán	5	11	15	5	2,56	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Respondenti z uvedených informací a materiálů považují za nejvíce důležité popis pracovní pozice, přiřazení zkušenějšího kolegy neboli mentoring a vědět, na koho se obrátit. Všichni respondenti se shodli, tedy 100 %, že popis pracovní pozice je velice důležitý. Noví zaměstnanci potřebují jasný popis svých pracovních povinností, aby věděli, co se od nich očekává a mohli se tak plně začlenit do svých rolí. Z tabulky je viditelné, že respondenti (72,22 %) považují za velice důležité přiřazení zkušenějšího kolegy, který by jim poskytoval individuální podporu, sdílel s nimi své zkušenosti a

pomáhal jim s úspěšným začleněním. To se dá v organizaci považovat za určitý nedostatek, protože organizace nepraktikuje tuto metodu.

Dále za přínosné informace pokládají respondenti informace o organizaci, seznam kontaktních údajů a seznam benefitů. Adaptační plán je dle hodnocení respondentů (41,67 %) považován za spíše nedůležitý. Příčinou může být poskytnutí dostatečné podpory a vedení týmu, takže absence plánu nemusí zásadně ovlivnit začlenění nových pracovníků. Poskytnutí struktury organizace / pobočky je považováno za nejméně důležitý oproti ostatním informacím a hodnotilo tak 44,44 %. Informace ohledně hierarchie a rolí může zaměstnanec získat postupně během práce v organizaci.

Otázka č. 3: Posuďte význam následujících osob, kteří se podílejí na Vaší adaptaci.

Tato otázka se zabývá subjekty, kteří jsou zainteresovaní do onboardingového procesu nových pracovníků. Role těchto subjektů může mít klíčový význam pro úspěšné začlenění nových pracovníků a mají možnost ovlivnit průběh procesu adaptace v pozitivním nebo negativním dění.

86,11 % (31) respondentů uvedlo, že důležitou roli v procesu adaptace nových pracovníků hrají vedoucí pracovníci. 77,78 % (28) přikládá taktéž veliký význam svým spolupracovníkům, kteří mohou novým zaměstnancům poskytovat podporu, nabízet rady a sdílet své zkušenosti. 66,67 % (24) z dotazovaných uvedlo, že školitel má velký podíl na začleňování nových pracovníků. 72,22 % (26) respondentů považuje za velice významnou roli mentora, protože by jim pomohl s otázkami a nabízel by jim rady a nápady na úspěšné začlenění do pracovního prostředí. Nejméně angažovaným subjektem za celou koordinaci procesu adaptace nových pracovníků je považováno personální oddělení, protože pouze 25 % dotazovaných odpovědělo, že zastává významnou roli v procesu onboarding. Zbýlých 75 % si myslí, že personální oddělení tuto roli nemá.

Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že naprostá většina respondentů by uvítala, kdyby měli mentora k dispozici jako průvodce. Avšak vedoucí pracovníci tuto metodu ve své organizaci nepraktikují.

Otázka č. 4: Uveďte, do jaké míry s tvrzeními souhlasíte.

Zde respondenti vyjádřili svůj postoj k tvrzením na škále míry souhlasu. Výsledky na tuto otázku jsou vyobrazeny v následující tabulce.

Tab. 4: Výsledky otázky č. 4

Otázka č. 4	Míra souhlasu				Průměr	Modus
	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím		
Před nástupem do firmy jsem se cítil/a informován	27	7	2	-	1,31	1
Byl/a jsem uveden/a do kolektivu	10	24	2	-	1,78	2
První den jsem měl/a připraveno pracovní místo	25	11	-	-	1,31	1
Orientační (úvodní) balíček mi usnadnil adaptaci	21	5	10	-	1,69	1
Ocenil/a bych přiřazení mentora	32	4	-	-	1,11	1
Spolupracovníci mi pomohli s adaptací	28	4	4	-	1,33	1
Byla mi poskytnuta dostatečná zpětná vazba	23	10	2	1	1,47	1
Pracovníci používali slangové výrazy, kterým jsem zpočátku nerozuměl/a	26	7	2	1	1,39	1
Absolvovaná školení byla přínosná k výkonu práce	18	9	8	1	1,78	1
Cítím se být plnohodnotným členem organizace	31	5	-	-	1,14	1
Celkově hodnotím proces onboardingu kladně	28	6	2	-	1,28	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z tabulky vyplývá, že převážná většina respondentů se shoduje na podobných názorech. 34 (94,44 %) respondentů odpovědělo pozitivně na tvrzení, že se cítili být dostatečně informováni před samotným nástupem do organizace. Opětovně 34 respondentů kladně souhlasí s tvrzením, že byli uvedeni do kolektivu. Na tvrzení, že první den bylo připravené pracovní místo se shodlo všech 36 respondentů. 26 (72,22 %) respondentům usnadnil orientační balíček adaptaci a 27,78 % mělo spíše negativní postoj k tvrzení. 88,89 % respondentů se shodlo na názoru, že by ocenilo v průběhu procesu onboardingu, kdyby jim byl přiřazen mentor, aby jejich adaptace byla usnadněna. 32 respondentů vnímá pomoc od spolupracovníků pozitivně, pouze 4 respondenti s tvrzením spíše nesouhlasí. 33 respondentů souhlasí s tvrzením, že jim byla poskytnuta dostatečná zpětná vazba, 3 respondenti s tím nesouhlasí. 33 respondentů souhlasí s tvrzením, že pracovníci

v jejich přítomnosti používali slangové výrazy, který m z počátku měli problém rozumět. Není žádným překvapením, že s předešlým tvrzením souhlasilo 33 respondentů, neboť zaměstnanci traťové správy používají slangové výrazy každodenně. Absolvovaná školení připadala 22,22 % za spíše nepřínosná, ale ¾ respondentů považuje za užitečná. 31 respondentů se cítí být plnohodnotným členem organizace. Celkový proces onboardingu je 34 respondenty hodnocen kladně, pouze 2 respondenti s tvrzením spíše nesouhlasí.

Otázka č. 5: Po jak dlouhé době jste úspěšně prošel/la procesem onboardingu a cítil/a jste se být adaptován/a na pracovní místo i do kolektivu?

Tato otázka zjišťovala z časového hlediska, za jak dlouho byli pracovníci schopni se plně adaptovat na své pracovní místo. Odpovědi respondentů jsou k dispozici v následující tabulce.

Tab. 5: Výsledky otázky č. 5

Délka adaptace	Počet respondentů
0 až 3 měsíce	7
4 až 6 měsíců	16
7 až 11 měsíců	9
1 rok a více	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Délka onboardingového procesu je v organizace nastavena individuálně podle profesí, proto se adaptační doba může lišit. Délka adaptace do 3 měsíců stačila 19,44 % pracovníkům k adaptaci. Nejpočetnější skupinu tvoří 44,44 % respondentů, kteří se dokázali adaptovat za 4 až 6 měsíců. Zbýlých 25 % respondentů se adaptovalo za 7 až 11 měsíců. Poslední skupina, které trvalo se do organizace adaptovat za 1 rok a déle je tvořena 4 respondenty, tedy 11,11 %.

Otázka č. 6: Jak často byla prováděna kontrola Vaší práce?

Tab. 6: Výsledky otázky č. 6

Frekvence kontrol	Počet respondentů
Na denní bázi	11
Několikrát do týdne	24
Několikrát do měsíce	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

66,67 % respondentů uvedlo, že frekvence kontrol během onboardingového procesu byla několikrát do týdne. Bylo tomu tak hlavně u oddělení Údržby a opravy tratí a Zabezpečovacího zařízení, kde je větší míra zodpovědnosti. 30,56 % dotazovaných bylo kontrolováno na denní bázi a zbylých 2,78 % několikrát do měsíce.

Otázka č. 7: Jak intenzivně probíhala komunikace s vedením?

91,67 % (33) respondentů uvedlo, že jejich komunikace s vedoucím pracovníkem probíhala průběžně a dle potřeby. Konzultace probíhaly na začátku adaptačního období, během jeho průběhu i na konci. V samotném závěru adaptace byl veden rozhovor, který se zaměřoval na výsledek dosaženého pokroku a plánování dalších možností. Byla v něm taktéž zahrnuta výzva k zpětné vazbě na proces onboardingu. 8,33 % dotazovaných bylo s vedoucím pracovníkem v kontaktu pouze na začátku a na konci adaptačního období, protože z jejich strany neměli potřebu si sjednat další schůzky.

Otázka č. 8: Co by se dalo vylepšit na průběhu onboardingového procesu pro jednodušší a rychlejší začlenění?

V této otázce měli respondenti prostor vyjádřit svůj otevřený názor a podat tak návrh na možná zlepšení. 83,33 % (30) respondentů uvedlo, že jsou s nastaveným procesem onboardingu spokojeni. Mezi zmíněnými 30 respondenty uvedlo 19,44 % (7) respondentů, že by nebylo od věci zavést v organizaci mentoring a 5,56 % (2) respondentů by uvítalo rozšíření orientačního balíčku. Zbylých 16,67 % se zdrželo názoru a uvedlo odpověď „nevím“.

Jeden z pracovníků taktéž uvedl, že postrádal vlastní vybavení k výkonu práce. Jednalo se o zaměstnance na pozici Inženýr železniční dopravy sdělovací a zabezpečovací techniky. Musel se proto spoléhat na ostatní, kdo mu bude ochoten vybavení půjčit. Na jeho doporučení by měl každý z pracovníků obdržet vlastní vybavení hned při zahájení adaptačního procesu, a ne až v průběhu. Zamezilo by se tak tomu, že by nikdo nemusel být závislý na pracovních pomůckách ostatních pracovníků.

Otázka č. 9: Co hodnotíte na procesu onboardingů kladně?

Touto otázkou chtěla autorka práce zjistit silné stránky a kladné aspekty současného onboardingového procesu. Otevřená otázka dávala prostor respondentům vyjádřit se každému ze své perspektivy. K častým odpovědím patřil profesionální přístup vedoucího

pracovníka, který byl vždy ochoten s čímkoliv poradit a zajímal se o průběh adaptace jednotlivých pracovníků, tím že získával zpětnou vazbu.

Ti pracovníci, kteří uvedli, že pro ně absolvovaná školení byla přínosná, tak totéž uvedli i v této otázce. Školení jim připadala velice užitečná a pomohla jim se rychleji začlenit. Současně doplnili, že vstupní školení probíhala rychle, ale efektivně, takže vše bylo řečeno, ale díky profesionalitě školitelů v optimálním čase.

Téměř 3/4 respondentů zmínilo přátelský přístup od svých kolegů. Spolupracovníci novým pracovníkům poskytovali a sdíleli své know-how, zkušenosti a byli jim oporou a ochotni poradit v okamžicích, kdy to bylo potřeba. Respondenti si velice chválili, jakým způsobem k nim přistupovali a díky tomu, že zde panovala přátelská atmosféra, bylo pro ně mnohem jednodušší začlenit se do kolektivu a být součástí týmu.

Dotazovaní také uváděli, že přestože musí vykonávat zkoušky ověřující jejich způsobilost k práci, považují to za nezbytnou součást plné adaptace, díky které se dá předcházet nevyhnutelným situacím a nebezpečí na pracovišti.

Přestože znění otázky se tázalo na kladné dojmy, objevily se i negativní ohlasy od dvou respondentů. Tito pracovníci se vyjádřili k nastavenému procesu odmítavým postojem a onboardingový proces kritizují. Dle jejich názoru nevypozorovali na procesu adaptace nic pozitivního, ale tím dochází k neshodám v názorech oproti ostatním pracovníkům, kteří i přes malé připomínky zastávají pozitivní přístup a celkově jsou s procesem adaptace spokojeni.

Otázka č. 10: Co pro Vás bylo během adaptace nejobtížnější?

Zde respondenti měli možnost výběru z vícero možností a jejich odpovědi jsou v této otázce stěžejní pro navrhování doporučení a řešení.

Tab. 7: Výsledky otázky č. 10

Co připadalo pracovníkům nejobtížnější během adaptace	Počet respondentů
Zvyknout si na novou práci	11
Zapadnout do kolektivu	8
Adaptovat se na firemní kulturu	19

Podstoupit zkoušky ověřující odbornou způsobilost k výkonu práce	31
Zapamatovat si, kdo z pracovníků je za co odpovědný	15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z tabulky je patrné, že nejvíce pracovníků (86,11 %) považuje za nejobtížnější podstoupit zkoušky ověřující odbornou způsobilost. Musí prokázat, že mají dostatečné kompetence, dovednosti a znalosti ohledně zaměstnání na své pozici a díky tomu jsou schopni vykonávat pracovní činnost bez dohledu a samostatně.

Následovala adaptace na firemní kulturu, kde 52,78 % respondentů uvedlo, že považují tento aspekt za druhý nejobtížnější. Poté 41,67 % respondentů odpovědělo, že pro ně bylo nejobtížnější zapamatovat si, kdo z pracovníků je za co odpovědný.

Na předposledním místě se jako nejvíce obtížné umístilo zvyknout si na novou práci, hodnotilo tak 30,56 %. Nejméně četnou odpověď uvedli respondenti (22,22 %) zapadnutí do kolektivu. Od začátku to vypovídá o tom, že noví pracovníci bývají ostatními zaměstnanci vřele přijímáni a cítí se být součástí kolektivu.

4.5 Závěry z dotazníkového šetření

Onboardingový proces v dané společnosti je považován pracovníky za úspěšně nastavený, až na několik slabých míst, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Z výsledků je patrné, že dominují pozitivní hodnocení na rozdíl od těch negativních. Z dotazníkového šetření vyplývá, že se onboardingový proces liší v určitých aspektech od strukturovaného rozhovoru vedeným s vedoucím pracovníkem.

Z dotazníkového šetření jsou odvozeny následující silné s slabé stránky:

4.5.1 Silné stránky

Vstupní školení – Respondenti hodnotí vstupní školení za dobře provedená, neboť jsou poučeni za optimální čas pověřeným školitelem, který je poučí o základních zásadách bezpečnosti a jsou noví pracovníci seznámeni s hlavními informacemi ohledně jejich nového zaměstnání.

Ochota a loajalita spolupracovníků – Respondenti uváděli, že pro většinu z nich nebyl problém začlenit se do kolektivu. Považují proto za pozitivní část onboardingového

procesu přístup svých kolegů a spolupracovníků, díky kterým panuje na pracovním prostředí příjemná atmosféra a je proto pro ně snazší se začlenit.

Dostatečná zpětná vazba od vedoucího pracovníka – Z dotazníkového šetření vyplývá, že byli respondenti kontrolováni velice často, a to na denní bázi nebo několikrát do týdne. Onboardingový proces je strukturovaný a pracovníci jsou kontrolováni intenzivně a frekventovaně.

Komunikace ze strany vedení – vedoucí pracovník s dotazovanými udržoval kontakt a průběžně s nimi komunikoval a zodpovídal jim jejich dotazy, pokud nějaké měli. Vedoucí pracovník vedl pohovory na začátku, v průběhu i ke konci procesu onboarding a požadoval zpětnou vazbu od pracovníků, aby zhodnotili proces onboarding.

Zkoušky ověřující odbornou způsobilost – Aby se noví pracovníci mohli stát samostatně pracujícími v organizaci, musí vykonat všechny zkoušky, které ověřují jejich způsobilost k práci. Respondenti to pokládají za velice přínosné, neboť díky tomu je zaručeno, že práci na dané profesi bude vykonávat zaučený pracovník.

4.5.2 Slabé stránky

Absence mentoringu – Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplývá, že by respondenti ocenili, kdyby jim byl pro průběh procesu onboarding přidělen mentor, který by je doprovázel. V tomto ohledu se názory velice rozcházejí. Organizace mentoring nepraktikuje a odkazuje se na dostatečné kompetence pověřené osoby, která je školitelem.

Absence adaptačního plánu – Dle hodnocení respondentů připadá přibližně polovině poskytnutí adaptačního plánu za nedůležité nebo spíše nedůležité. Ale zbylá polovina by tento dokument uvítala při svém nástupu. Měli by díky tomu přehled a harmonogram o jednotlivých postupech při procesu onboarding. Adaptační plán by měl být připraven předem a měl by obsahovat jasné očekávání a zodpovědnosti pro nové zaměstnance i pro jejich nadřízené.

Orientační balíček – Skoro 1/3 respondentů připadal úvodní balíček nepřínosný a dokonce 2 z dotazovaných respondentů uvedli, že by ocenili rozšířit orientační balíček o další materiály a informace. Noví pracovníci obdrží pouze uvítací zprávu, informace o organizaci, kontaktní údaje a základní informace o bezpečnosti.

Zkoušky ověřující odbornou způsobilost – Přestože absolvované zkoušky učiní nové pracovníky způsobilými k výkonu práce, jedná se o nejobtížnější část z celého procesu

adaptace. Pracovníci jsou díky tomu ve stresu a mají strach z neúspěchu a mohou se tedy dopustit zbytečných chyb a tím ohrozit, že jejich adaptace bude prodloužena nebo přerušena.

Uvedení do kolektivu – na základě rozhovoru vedeného s vedoucím pracovníkem vyplývá, že nově přijatí zaměstnanci činí seznamování s ostatními spolupracovníky samostatně a individuálně. Mezi respondenty se našli pracovníci, kteří se necítili zcela uvedeni do pracovního prostředí.

5 Návrhy a doporučení

Na základě předešlé kapitoly, ve které byly vymezeny slabé stránky onboardingového procesu v dané organizaci, jsou uvedena následná doporučení, která by mohla vést ke zlepšení stávajícího procesu onboardingu pro nové zaměstnance ve společnosti.

5.1 Zavést mentoring

Důvod pro zavedení opatření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že by naprostá většina pracovníků uvítala pomoc přiřazeného mentora. Praktikování metody mentoringu by přišlo žádoucí především zaměstnancům, jejichž profese má náročnější charakter. K úspěšné realizaci adaptace by tedy přispělo přidělit novému pracovníkovi po dobu adaptační doby zkušenějšího kolegu, který by mu poskytoval podporu, rady, tipy, doporučení ohledně profesního rozvoje a zasloučil by ho do specifických pracovních postupů, politik a procedur.

Požadavky na mentora

Mentorem by se mohl stát pracovník, který má nejen odborné znalosti, ale také dobrou komunikační schopnost, empatii a ochotu sdílet své zkušenosti a znalosti s novým pracovníkem. Na volbu správně zvoleného mentora je kladeno několik požadavků:

- zkušenosti a odborné znalosti,
- komunikační dovednosti,
- dostupnost a angažovanost,
- schopnost motivovat,
- důvěryhodnost,
- osobnost.

Při výběru mentora je důležité zvolit pracovníka, který splňuje výše uvedená kritéria. Funkci mentora by mohl zastávat někdo z organizace, kdo již zná firemní kulturu, ostatní pracovníky a zvyklosti a doprovázel by nového zaměstnance náročným obdobím na začátku své nové práce.

Mentorem by se mohl stát např. současný manažer, který má zkušenosti s vedením organizace anebo zkušenější kolega, který je profesně starší zaměstnanec organizace. Zvolení správného mentora může ušetřit čas vedoucích pracovníků.

Zodpovědnost

Zavedení mentoringu by mělo být iniciováno personálním oddělením, které by spolupracovalo s vedoucími pracovníky. Personální oddělení může být zodpovědné za zavedení mentoringu jako součást vzdělávacího a rozvojového plánu organizace a vedoucí pracovníci mohou navrhnout vhodné pracovníky pro tuto roli.

Finanční náklady

Toto opatření si může vyžádat dodatečné náklady při pověření stávajících pracovníků, kteří budou ohodnoceni finančními benefity za roli mentora.

5.2 Sestavit adaptační plán

Důvod pro zavedení opatření

Organizace nemá zavedený konkrétní adaptační plán, dle kterého by postupovala a plnila úkoly. Kdyby byly sepsány dílčí kroky v rámci procesu adaptace, mohl by tak být celý proces začleňování ustálen. Vedoucím pracovníkům by to usnadnilo práci a noví zaměstnanci by tak získali přehled o tom, co můžou kdy očekávat a jaké požadavky a nároky jsou na ně kladeny. Vytvoření a implementace adaptačního plánu může být klíčem k úspěšné integraci do organizace, zlepšení retence a zaměstnanecké angažovanosti.

Obsah adaptačního plánu

Obsah adaptačního plánu by se měl odvíjet od pracovní pozice a složitosti náplně práce pro danou pracovní pozici pracovníka. Přesto v adaptačním plánu by mělo být obsaženo:

- **seznámení s organizací** (představení organizace, poslání, hodnoty, struktura organizace, oddělení, zásady firemní kultury a etiky),
- **seznámení se základními vnitropodnikovými normami a směrnici,**
- **výčet školení včetně rozsahu,**
- **harmonogram činností v souladu s náplní práce, časový horizont plnění a hodnocení,**
- **informace o rolích a zodpovědnostech,**
- **klíčové termíny a procesy, které je nutné dodržovat,**
- **kontakty na kolegy, nadřízené,**
- **sledování a dokumentace postupů a výsledků.**

Důležité je aktualizovat adaptační plán, aby organizace byla schopna přizpůsobit se různým změnám v prostředí, které by vedly k zefektivnění fungování organizace celé organizace.

Zodpovědnost

Adaptační plán by měl být navržen personálním oddělením, které by stanovilo jednotlivé kroky onboardingového procesu. Pokud organizace chce mít výrazný a standardizovaný proces adaptace nových pracovníků, na tvorbě plánu by se mělo podílet i vedení organizace. Takže pro tvorbu plánu by měla být důležitá spolupráce personálních a vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení.

Finanční náklady

Sestavení adaptačního plánu s sebou nese určité náklady na zaměstnance, které zahrnují náklady na platy, odměny, benefity a další výhody pro zaměstnance, kteří budou zapojeni do procesu tvorby adaptačního plánu. Dále s vytvořením plánu souvisí náklady na výrobu a tisk, pokud bude distribuován v tištěné formě.

5.3 Rozšířit orientační balíček

Důvod pro zavedení opatření

První pracovní den noví pracovníci obdrží orientační balíček, ale jeho obsahem je pouze několik materiálů. Aby byl balíček kompletní a usnadnil novým pracovníkům orientaci především v prvních týdnech, měl by být obohacen o další důležité informace a materiály. Již ze samotného šetření vyplývá, že respondenti považují za důležité znát své benefity a vědět, na koho se obrátit s případným dotazem nebo problémem.

Proto by minimálně v úvodním balíčku měly být dále zahrnuty následující informace, kromě těch, které v něm jsou již obsaženy:

- seznam benefitů,
- seznam hlavních figurujících osob,
- detailní popis pracovní náplně,
- přehled možností vzdělání,
- informace týkající se pracovní doby, povinností a práv zaměstnanců.

Zodpovědnost

Rozšíření orientačního balíčku by mělo být v kompetenci personálního oddělení, které by konzultovalo obsah informací a materiálů s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení.

Finanční náklady

S rozšířením orientačního balíčku souvisí určité náklady, které je třeba zohlednit. Náklady budou zahrnovat náklady na tvorbu, tisk a distribuci materiálů, stejně jako na čas a úsilí vynaložené na tvorbu a koordinaci procesu. Náklady na rozsáhlý orientační balíček mohou být poměrně vysoké, nicméně investice do kvalitního orientačního balíčku může přinést mnoho výhod v podobě rychlejší a efektivnější adaptace nových zaměstnanců, což může vést ke zlepšení produktivity a spokojenosti pracovníků, a také ke snížení nákladů na vzdělávání a školení nových zaměstnanců. Souvisí s tím i eliminace případných dotazů k ostatním pracovníkům, neboť se ušetří čas a pracovníci tak mají vždy možnost nahlédnout do poskytnutých materiálů v balíčku.

Kdyby se namísto papírové podoby upřednostnila elektronická forma orientačního balíčku, pravděpodobně by to vedlo ke snížení nákladů, neboť by zde nebyly náklady na tisk v případě tištěných materiálů.

5.4 Zkoušky ověřující odbornou způsobilost

Důvod pro zavedení opatření

Praktikování vícestupňového systému zkoušek v organizaci považuji na velice přínosný nástroj, jak zajistit odbornou způsobilost k výkonu práce každým zaměstnancem. Avšak vzhledem k tomu, že je na složení zkoušek kladen takový důraz a jsou považovány za nejobtížnější část procesu onboardingu, je třeba zohlednit doporučení vztahující se k tomuto nástroji adaptace.

V rámci větší efektivity bych doporučila například hodnotit i průběžnou aktivitu během pracovní doby. Kdyby pracovník neměl potíže s pracovní náplní a nechyboval by v nadměrném množství, přihlíželo by se k tomu u zkoušek např. tím, že by mu byly připočteny plusové body nebo procenta z dobře odvedené práce. Pracovníci se mohou již cítit adaptovaní a začlenění, ale díky vysokému nátlaku se jim nepodaří splnit zkoušky a tím ztrácí možnost samostatnosti nebo dokonce ztráty zaměstnání, jestliže se jedná o každoroční přezkoušení stálých pracovníků v organizaci. V případě neúspěchu u zkoušky by měl mít daný pracovník možnost dostat zpětnou vazbu, aby pro příště věděl, v čem

chyboval. Dále bych také doporučila upřednostňovat elektronickou podobu písemných testů, aby došlo ke snížení nákladů na spotřebu papíru a tím by se usnadnila práce a ušetřil čas komisi, která vyhodnocuje výsledky.

Zodpovědnost

Za sledování a hodnocení přípravy zaměstnanců na absolvování odborných zkoušek by mělo být zodpovědné personální oddělení ve spolupráci s vedoucími pracovníky.

5.5 Uvedení do kolektivu

Organizace by mohla novým pracovníkům usnadnit orientaci a celý proces onboardingu, kdyby byli noví pracovníci uvedeni do kolektivu někým, kdo již působí ve společnosti nějakou dobu a zná i ostatní spolupracovníky. Vedoucí pracovník nebo někdo jím pověřený by představil nového pracovníka všem důležitým osobám, se kterými během výkonu své práce přijde do styku. Nový zaměstnanec se musí nejprve rozkoukat v novém prostředí, a ne každý má takové osobnostní rysy, aby hned dokázal navázat nové vztahy a seznámil se se všemi členy týmu.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat a zhodnotit proces onboardingu ve zvolené organizaci a v návaznosti na provedenou analýzu formulovat možné návrhy a doporučení, která by vedla ke zlepšení procesu onboardingu.

Správně nastavený onboardingový proces je klíčovým krokem pro úspěšnou integraci nových zaměstnanců do organizace. Proces onboardingu byl analyzován a popsán na základě teoretických východisek a charakteristiky vybrané organizace. Pro zpracování byla vybrána státní organizace Správa železnic, která je v monopolním postavení provozovatele železniční infrastruktury. Analýza současného procesu onboardingu v organizaci byla konkrétně uskutečněna v organizační jednotce Oblastní ředitelství Plzeň.

Na základě provedeného strukturovaného rozhovoru, dotazníkového šetření a poskytnutých interních materiálů byly identifikovány silné stránky procesu onboardingu, které přispívají k efektivnímu začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí a k jejich rychlé adaptaci. Nicméně, byly také zjištěny určité nedostatky, které mohou bránit optimálnímu průběhu procesu onboardingu.

Na základě těchto závěrů byla navržena možná opatření, která by mohla vést ke zlepšení procesu onboardingu v organizaci. Tyto návrhy zahrnují implementaci konkrétních kroků, jako je sestavení adaptačního plánu, uvedení nových pracovníků do kolektivu zaměstnancem organizace, rozšíření orientačního balíčku o další materiály, zavedení mentoringu a v neposlední řadě zdokonalení nástroje adaptace, tedy víceúrovňového systému zkoušek, jenž ověřují odbornou způsobilost k výkonu práce.

Celkově lze konstatovat, že správně nastavený a kontinuálně hodnocený onboardingový proces je klíčovým faktorem pro efektivní začleňování nových pracovníků do organizace a jejich dlouhodobý úspěch ve firmě.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., Lukeš, M., Nový, I., Pauknerová, D., & Surynek, A. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- 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., P. Kearns, K., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., Soušková, M., Stritesky, M., Střížová, V., Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. (5. vyd.). Management Press.
- Kubenová, I. (2022). *Onboarding: Čas na zapracování nových zaměstnanců jako nejlepší investice do budoucnosti firmy*. Thomas International CZé.
<https://www.thomasint.cz/onboarding/>
- LMC. (2021a). *5 kroků, jak u Vás ve firmě zavést buddy systém a zlepšit adaptaci nováčků*. <https://magazin.lmc.eu/5-kroku-jak-u-vas-ve-firme-zavest-buddy-system-a-zlepsit-adaptaci-novacku>
- LMC. (2021b). *Onboarding aneb Nástupní proces pod palcem*. <https://magazin.lmc.eu/onboarding-aneb-nastupni-proces-pod-palcem>
- Machálková, J. (2018). *Onboarding: nalod'te nové lidi tak, aby u vás už zůstali*. LMC. <https://magazin.lmc.eu/clanky/onboarding-jak-nalodit-nove-lidi-aby-u-vas-zustali/>
- Markovic, I. (2022). *What is Preboarding, and Why is it Important?* eduMe. <https://www.edume.com/blog/what-is-pre-boarding>
- Mužík, J. (2016). *Management personálního výkonu*. Ohře media.
- Ng, J. (2022). *Příklady procesu registrace: 4 kroky, osvědčené postupy, kontrolní seznamy a nástroje*. AhaSlides. <https://ahaslides.com/cs/blog/onboarding-process-examples/>
- Palíšková, M., Legnerová, K., & Stříteský, M. (2021). *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck.
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. (3. vyd.). Grada Publishing.

- Podaná, R. (2012). *Koučování pro manažery: Aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Grada Publishing.
- Slačálková, H. (2022). *6 nejčastějších chyb, které děláme při onboardingu*. Performia. <https://www.performia.cz/blog/6-nejcastejsich-chyb-ktere-delame-pri-onboardingu>
- Správa železnic, státní organizace. (2023a). *Výroční zpráva o činnosti Správy železnic, státní organizaci za rok 2021*. <https://www.spravazeleznic.cz/o-nas/publikace/vyrocnizpravy>
- Správa železnic, státní organizace. (2023b). *Statut státní organizace Správa železnic*. Interní dokument podniku Správa železnic, státní organizace se sídlem v Praze.
- Správa železnic, státní organizace. (2023c). *Strategie Správy železnic, státní organizace*. Interní dokument podniku Správa železnic, státní organizace se sídlem v Praze.
- StartupJobs (2021). *Onboarding a jak na něj*. <https://www.startupjobs.cz/vzdelavani/hr-manual/onboarding-a-jak-na-nej>
- Steiger, T., & Lippmann, E. (2012). *Psychologie pro manažery: Jak ovládnout umění vést*. Bizbooks.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Váchal, J., Doležalová, H., Drábková, Z., Faltová Leitmanová, I., Hron, J., Hrušková, L., Kallista, P., Königová, M., Krninská, R., Macák, T., Opekarová, L., Oubrechtová, M., Rolínek, L., Sedlák, J., Slabá, M., Stehel, V., Straková, J., Škodová Parmová, D., Pártlová, P., ...Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Grada Publishing.
- Vochozka, M., Ezrová, H., Kafka, T., Mulač, P., Mulačová, V., Opekarová, L., Pártlová, P., Tuček, J., & Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada Publishing.

Seznam obrázků

Obr 1: Stádia socializace nového zaměstnance v rámci adaptačního procesu	14
Obr. 2: Logo organizace	30
Obr. 3: Schéma organizační struktury Správy železnic	33
Obr. 4: Organizační struktura Oblastního ředitelství Plzeň	34

Seznam tabulek

Tab. 1: Hlavní nástroje adaptačního programu.....	12
Tab. 2: Údaje o organizaci.....	29
Tab. 3: Výsledky otázky č. 2	48
Tab. 4: Výsledky otázky č. 4	50
Tab. 5: Výsledky otázky č. 5	51
Tab. 6: Výsledky otázky č. 6	51
Tab. 7: Výsledky otázky č. 10	53

Seznam příloh

Příloha A: Strukturovaný rozhovor pro vedoucího pracovníka

Příloha B: Osnova odborné způsobilosti Z-03

Příloha C: Dotazníkové šetření pro zaměstnance

Příloha A: Strukturovaný rozhovor pro vedoucího pracovníka

1. Kdo v organizaci zodpovídá za nastavení procesu adaptace nových pracovníků?
2. Jaké metody organizace využívá pro získávání zaměstnanců?
3. Kdy začíná onboardingový proces pracovníka?
4. Kolik času věnujete přípravě procesu adaptace?
5. Je ve Vaší organizaci zavedena fáze integračního procesu Preboarding? V jaké míře je uskutečněna komunikace s novým pracovníkem?
6. Jaký je průběh onboardingového procesu?
7. Jak probíhá nástupní den nového pracovníka?
8. Jaké jsou cíle procesu onboardingu nových pracovníků?
9. Jaké osoby se na procesu adaptace pracovníků podílejí a jakým způsobem?
10. Jaké jsou v organizaci používané nástroje procesu adaptace nových pracovníků?
11. Máte zavedeno školení pro nové pracovníky? Jak takové školení probíhá?
12. Máte vymezen konkrétní adaptační plán? Jakou má podobu a náležitosti?
13. Poskytujete novým pracovníkům orientační balíček? Pokud ano, jaký výčet položek orientační balíček obsahuje? Pokud ne, jaká je příčina a uvažujete o jeho zavedení?
14. Realizujete představení nováčka ostatním kolegům z vyšších i nižších pozic nebo tak činí individuálně?
15. Jaký je časový plán vyhraněný pro adaptaci nových pracovníků?
16. Jak dlouho trvá novému pracovníkovi začlenit se do pracovního prostředí (kolektivu)?
17. Je adaptační období stejné pro všechny pracovní pozice? Pro jaké pozice je nutné čas adaptace prodloužit?
18. Je u Vás zaveden „buddy systém“? Pokud ano, kdo zastává tuto pozici? Jak moc se zkušenější kolega angažuje? Považujete jejich roli za důležitou?
19. Pomáhají ostatní spolupracovníci novému zaměstnanci s adaptací?
20. Jakým způsobem je prováděna kontrola onboardingového procesu?
21. Jak často dochází ke kontrole? Pokud nedochází, z jakého důvodu?
22. Vyžadujete zpětnou vazbu od nového pracovníka na adaptaci?
23. Kdy končí proces adaptace?
24. Myslíte si, že je proces adaptace ve Vaší organizaci nastaven dobře? Co je třeba zlepšit?
25. Co považujete za výsledek úspěšné adaptace?
26. Jaký má pro Vás onboardingový proces význam?

- 27.** Myslíte si, že je proces adaptace nových pracovníků realizován v souladu se svým nastavením? Pokud tomu tak není, v čem vidíte největší nedostatky?
- 28.** Jaké jsou podle Vás nejčastější překážky, které novým pracovníkům brání v úspěšné a rychlé adaptaci?
- 29.** Jak byste shrnul celkový pohled na onboardingový proces?

Příloha B: Osnova odborné způsobilosti Z-03

Tabulka D.29.4 – Osnova odborné způsobilosti Z-03

Osnova odborné způsobilosti	
Druh zkoušky:	Odborná
Číslo zkoušky:	Z-03
Zkouška:	Komisionální
Zkušební komise:	Ustanovuje a zkoušku organizuje pověřený zaměstnanec OJ.
Zkouška platí pro pracovní činnosti:	- základní, specializované a vysoce odborné práce při zajišťování technického provozu a údržby zabezpečovacích, automatizačních, měřicích zařízení, a MST.
Zkouška opravňuje k výkonu pracovní činnosti:	- dle Z-00 a Z-01.
Předpoklady k vykonání této zkoušky	
Vzdělání:	Dle vyhl. č. 100/1995 Sb. příloha č. 4 bod 3 nebo bod 4 nebo bod 5 a NV č. 194/2022 Sb. § 2.
Požadovaná praxe:	Dle vyhl. č. 100/1995 Sb. příloha č. 4 bod 3 nebo bod 4 nebo bod 5 a NV č. 194/2022 Sb. § 6.
Stupeň elektrotechnické kvalifikace:	Dle vyhl. č. 100/1995 Sb. příloha č. 4 bod 6 nebo bod 7 nebo bod 8a) a NV č. 194/2022 Sb. § 4 nebo § 6.
Základní odborná způsobilost:	VŠ-01
Požadovaná předchozí zkouška:	Z-00 nebo Z-01
Stupeň jazykových znalostí:	
Příprava	
Uvodní období:	minimálně 1 den
Odborná příprava:	4 týdny
Provozní příprava:	
Rozsah požadovaných znalostí	
Část: V	Předpis: Bp1; Bp2; Bp3; ^{*)}
Část: D	Předpis: D1 ČÁST PRVNÍ - úplná znalost čl.: 1, 2, 4-6, 8 (odst. 1, 3), 9 (odst. 2), 10, 11 (odst. 1-8), 12-17, 21-24, 25 (odst. 1-14), 26 (odst. 2, 3, 5-11), 27 (odst. 1-6), 28 (odst. 4), 34 (odst. 1, 4, 7), 35, 37, 43-48, 50, 51 (odst. 1-3, 6, 8, 10), 52, 55, 57 (odst. 1-3, 5), 58-60, 61 (odst. 1, 2), 62, 63 (odst. 1, 4, 5), 64-66, 69 (odst. 1, 3, 5, 7), 70-76, 77 (odst. 2-4, 6-8, 10-12, 18, 19), 78, 80-89, 90 (odst. 8-12), 91, 92 (odst. 1), 93 (odst. 1), 94 (odst. 1), 95 (odst. 1), 96 (odst. 1), 97 (odst. 1, 3), 98 (odst. 1, 3), 100 (odst. 1), 101 (odst. 1, 3, 5, 7-12), 102 (odst. 1, 3-49), 103 (úvodní věty a obrázky odstavců 1-8, 10-15), 104 (odst. 1), 105 (odst. 1, 3, 4), 106 (odst. 1-3), 107 (odst. 1, 3-11), 108 (odst. 1, 4-12), 109 (odst. 1-9), 110, 115 (odst. 1, 3-5, 8), 116 (odst. 1, 4-9, 13, 14), 117 (odst. 1, 3, 4), 118 (odst. 1-4), 124 (odst. 3-13, 15, 16, 18, 19), 125, 126 (odst. 1-3, 5, 6), 127 (odst. 1, 7), 128 (odst. 1, 2, 4), 129 (odst. 1-5, 9, 10), 130, 131, 132 (odst. 1, 3), 133, 134, 137 (odst. 1, 8), 138 (odst. 1-4, 8), 140-142, 146, 147, 166, 167, 168 (odst. 1-8, 11, 12), 173 (odst. 1-4), 182-188, 189 (odst. 1, 2, 4, 5, 7, 8), 190 (odst. 2, 3), 191 (odst. 1-5, 8-12, 14, 16, 17, 19, 20), 192, 194 (odst. 1-4), 199 (odst. 1-3), 262 (odst. 1), 275, 312 (odst. 1), 314 (odst. 1-4), 324 (úvodní věty a obrázky odstavců 1, 2, 5), 329 (odst. 11, 13), 352 (odst. 1-3, 5, 6), 374 (odst. 2), 375 (odst. 1-5, 7), 380 (odst. 1), 383, 384, 388 (odst. 1-4, 9), 389 (odst. 1-9, 15, 16, 18-20), 390 (odst. 1-4), 391 (odst. 13), 392 (odst. 1-3, 6), 393 (odst. 1-3, 6-10, 12), 394 (odst. 1, 2, 4, 5), 410 (odst. 6), 444, 445 (odst. 1, 5-8), 446 (odst. 1, 3, 4, 9-13), 448 (odst. 1), 450 (odst. 1), čl. 451 (odst. 1, 2), 461, 466 (odst. 2), 467 (odst. 2, 4), 471, 473, 474 (úvodní věty a obrázky odstavců 1, 2, odst. 3), 475 (odst. 1, 2), 476 (odst. 2-7, 11-13, 15, 17, 19, 20, 22, 23), 477 (odst. 1-6, 8, 9, 11, 13, 16), 478 (odst. 1, 2, 4, 6), 479 (odst. 1-6), 480 (odst. 1-3, 5), 481, 483, 484, příloha F (F1.1-F.1.9, F.1.20, F.1.21.5, F.1.21.6, F.1.22), informativní znalost čl.: 7, 8 (odst. 2, 4-6), 9 (odst. 1, 3-11), čl. 11 (odst. 9), 18-20, 27 (odst. 10, 11), 33, 36, 38, 49, 56, 68, 92 (odst. 5, 6), 102 (odst. 2), 111, 120, 148, 149, 155, 163-165, 174 (odst. 1, 3), 211 (odst. 1, 3-5), 280 (odst. 10), 305 (odst. 1-4), 310, 321 (odst. 1), 344 (odst. 1-6, 8), 375 (odst. 47, 50, 51), 389 (odst. 10), 396, 397 (odst. 1-7, 13, 14), 398 (odst. 1-3, 5-7, 13, 14), 399 (odst. 9, 10), 402 (odst. 6, 10), 406 (odst. 2, 7, 8), 409 (odst. 4-6), 411 (odst. 3), 450 (odst. 2), 470, 485, příloha A (A.1-A.5), příloha F (F.1.10, F.1.14, F.1.15-F.1.18, F.1.23); D3 - úplná znalost čl.: 1, 2, 8, 35, 39; D4 - úplná znalost čl.: 1, 2, 10, 28, 30.
Část: T	Předpis: T1; T7; T60/5; T81; T84; T100; T115; T120; T121; T122; T123; T126; T200; T300; Z1; Z2; Z11; E2; E7; E8; ^{*)}

(pokračování)

Tabulka D.29.4 – Osnova odborné způsobilosti Z-03 (dokončení)

Jiné požadované znalosti			
Zákon číslo:			
Vyhláška číslo:	48/1982 Sb.; 177/1995 Sb.		
Ostatní:	NV č. 362/2005 Sb.; NV č. 591/2006 Sb.		
Poznámky:	*) Rozsah znalostí je určen pracovním zařazením zaměstnance. - V případě výkonu činnosti v pohraničním provozu je dále požadována příslušná nástavbová zkouška (ND-100, ND-101, ND-102, ND-103).		
Požadavky na udržování odborné způsobilosti			
Pravidelné přezkoušení:	Ano		
Lhůta pravidelného přezkoušení:	5 let		
Pravidelné školení:	Ano		
Roční počet bloků pravidelného školení:	2		
Roční počet hodin pravidelného školení:	Celkem: 12	D: 4	T: 6 V: 2
Účast na pravidelném školení platí pro pracovní činnost:	- základní, specializované a vysoce odborné práce při zajišťování technického provozu a údržby zabezpečovacích, automatizačních, měřicích zařízení, a MST.		
Odborný seminář:	Ne		
Roční počet bloků odborného semináře:			
Roční počet hodin odborného semináře:	Celkem:	D:	T: V:
Účast na odborném semináři platí pro pracovní činnost:			

Příloha C: Dotazníkové šetření pro zaměstnance

1. Jak probíhal Váš první pracovní den?

.....

2. Uved'te, jak moc důležité je poskytnout novým zaměstnancům následující informace a materiály (1 – velmi důležité, 2- spíše důležité, 3 – spíše nedůležité, 4 – nedůležité):

Informace o organizaci	1	2	3	4
Popis Vaší pracovní činnosti	1	2	3	4
Seznam telefonních čísel	1	2	3	4
Přiřazení zkušenějšího kolegy	1	2	3	4
Vědět, na koho se obrátit	1	2	3	4
Seznam benefitů	1	2	3	4
Struktura organizace / pobočky	1	2	3	4
Adaptační plán	1	2	3	4

3. Posud'te význam následujících osob, kteří se podílejí na Vaší adaptaci (1 – velmi významné, 2- spíše významné, 3 – spíše nevýznamné, 4 – nevýznamné):

Vedoucí pracovník	1	2	3	4
Personální oddělení	1	2	3	4
Spolupracovníci	1	2	3	4
Mentor	1	2	3	4
Školitel	1	2	3	4

4. Uved'te, do jaké míry s tvrzeními souhlasíte (1 – rozhodně souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – rozhodně nesouhlasím):

Před nástupem do firmy jsem se cítil/a informován	1	2	3	4
Byl/a jsem uveden/a do kolektivu	1	2	3	4
První den jsem měl/a připraveno pracovní místo	1	2	3	4

Orientační (úvodní) balíček mi usnadnil adaptaci	1	2	3	4
Ocenil/a bych přiřazení mentora	1	2	3	4
Spolupracovníci mi pomohli s adaptací	1	2	3	4
Byla mi poskytnuta dostatečná zpětná vazba	1	2	3	4
Pracovníci používali slangové výrazy	1	2	3	4
Absolvovaná školení byla přínosná k výkonu práce	1	2	3	4
Cítím se být plnohodnotným členem organizace	1	2	3	4
Celkově hodnotím proces onboardingu kladně	1	2	3	4

5. Po jak dlouhé době jste úspěšně prošel/la procesem onboardingu a cítil/a jste se být adaptován/a na pracovní místo i do kolektivu?

- 0 až 3 měsíce
- 4 až 6 měsíců
- 7 až 11 měsíců
- 1 rok a více

6. Jak často byla prováděna kontrola Vaší práce?

- Na denní bázi
- Několikrát do týdne
- Několikrát do měsíce
- Jiné:

7. Jak intenzivně probíhala komunikace s vedením?

.....

8. Co by se dalo vylepšit na průběhu onboardingového procesu pro jednodušší a rychlejší začlenění?

.....

9. Co hodnotíte na procesu onboardingu kladně?

.....

10. Co pro Vás bylo během adaptace nejobtížnější?

- Zvyknout si na novou práci
- Zapadnout do kolektivu
- Adaptovat se na firemní kulturu

- Podstoupit zkoušky ověřující odbornou způsobilost k výkonu práce
- Zapamatovat si, kdo z pracovníků je za co odpovědný

11. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

12. Jaký je Váš věk?

- do 25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56 a více let

13. Jak dlouho pracujete v organizaci?

- 0 až 3 měsíce
- 4 až 6 měsíců
- 7 až 11 měsíců
- 1 rok a více

14. Na jakém oddělení a pozici pracujete?

.....

Abstrakt

Korbelová, M. (2023). *Proces onboardingu ve zvolené organizaci* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: onboarding, onboardingový proces, adaptace, orientace, řízení lidských zdrojů

Bakalářská práce je zaměřena na jednu z klíčových personálních činností, kterou je proces onboardingu nových pracovníků v podniku. Cílem této práce je zhodnotit proces onboardingu ve zvolené organizaci a navrhnout možná řešení. Analýza a zhodnocení daného procesu onboardingu ve vybrané organizaci vede ke zjištění, jestli nastavený proces onboardingu nově nastupujících pracovníků splňuje očekávané náležitosti a cíle procesem vymezené. Práce je strukturovaná do 2 hlavních částí, tedy teoretickou a praktickou. Kapitoly teoretické části vymezují teoretická východiska, na kterých staví správně nastavený onboardingový proces. Praktická část je věnována charakteristice vybrané organizace, ve které je proces onboardingu nastaven. Proces onboardingu v organizaci je popsán prostřednictvím strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Poslední kapitola obsahuje navrhnutá možná opatření vedoucí ke zlepšení procesu onboardingu organizace.

Abstract

Korbelová, M. (2023). *The process of onboarding in the organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: onboarding, the process of onboarding, adaptation, orientation, human resource management

The bachelor's thesis is focused on one of the key HR activities, which is the onboarding process of new employees in an organization. The aim of this thesis is to evaluate the onboarding process in the selected organization and propose possible solutions. Analysis and evaluation of the onboarding process in the chosen organization leads to the determination of whether the established onboarding process for new employees meets the expected requirements and goals set by the process. The thesis is structured into two main parts, theoretical and practical. The chapters of the theoretical part define the theoretical foundations on which a properly set up onboarding process is based. The practical part is devoted to the characterization of the selected organization in which the onboarding process is implemented. The onboarding process in the organization is described through the structured interview and the research investigation. The last chapter contains proposed measures to improve the organization's onboarding process.