

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Iuliia Grapenjuková

Pracovní a sociální adaptace nových pracovníků

Praha 2019

Vedoucí bakalářské/diplomové práce:

Doc. Dr. Milan Beneš

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2018-2019

DIPLOMA THESIS

Iuliia Grapenjuková

Working and social adaptation of new employees

Prague 2019

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Doc. Dr. Milan Beneš

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorka(y)

Poděkování

Děkuji panu doc. Dr. Milanu Benešovi za veškeré poskytnuté rady a trpělivost v průběhu psaní této práce.

Anotace

Adaptace nových zaměstnanců má velký význam pro každou moderní společnost. Najít a vybrat kvalitního zaměstnance je v dnešní době složitý a často finančně náročný proces. Vzhledem k tomu se nedoporučuje tento proces „ukončit“ podepsáním pracovní smlouvy a dále se novému zaměstnanci již nevěnovat. Nikdo následně nechce řešit problémy spojené s odchody nově přijatých zaměstnanců nebo problémy s jejich nízkou výkonností. Proto je potřeba věnovat adaptačnímu procesu dostatečný čas a vynaložit maximální úsilí k tomu, aby zaměstnanec na svém novém pracovním místě byl spokojen.

Hlavním úkolem této diplomové práce je zkoumání adaptačního procesu zaměstnanců na pracovišti. Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. Teoretická část se za pomoci prostudování a interpretace dostupné odborné literatury a teoretických východisek zaměřila na podstatu adaptačního procesu.

V rámci praktické části práce byl analyzován portrét zkoumaného podniku, provedena analýza adaptačního procesu ve vybrané společnosti Procter & Gamble, která představuje velký podnik. Program adaptace poskytuje pracovníkům detailní seznámení s kolektivem a novými profesionálními povinnostmi, snižuje fluktuaci, přizpůsobuje je k prostředí a identifikuje osobní zájmy a společné cíle.

Cílem této diplomové práce je popis a především analýza současného adaptačního procesu ve vybrané společnosti a na základě průzkumu a porovnání s dostupnými prostředky představení případných návrhů k dalšímu zlepšení tohoto procesu.

Pro dosažení cíle práce je v práci provedena metoda dotazníkového šetření. Další metodou použitou v této práci je literární rešerše, tedy rozbor teoretických poznatků a odborné literatury. Další metodou je dedukce a syntéza výsledků dotazníkového šetření.

Klíčová slova

Lidské zdroje firmy, mentoring, pohovor, poradenství, pracovní adaptace, rozvoj lidských zdrojů, získávání uchazečů, zkušební doba.

Annotation

Adaptation of new employees is very important for every modern company. Finding and selecting qualified employee is a complicated and financially risky process nowadays. Nobody wants to solve the problems of leaving the newly recruited staff or problems with its low performance. Therefore, it is necessary to devote sufficient time to the adaptation process and to make every effort to ensure that the employee is satisfied with his / her new job.

The main task of this diploma thesis is to study the adaptive process of the employees in the workplace. This diploma thesis is divided into two parts: theoretical and practical. The theoretical part is based on the study and interpretation of the available literature and the theoretical background, focusing on the essence of the adaptation process.

The practical part of the thesis analyzes the portrait of the surveyed company; an analysis of the adaptation process was carried out in the selected company Procter & Gamble, which represents a large enterprise. The Adaptation Program provides detailed acquaintance with the team and new professional responsibilities, reduces fluctuation, adapts to the environment, and identifies personal interests and common goals.

The aim of this diploma thesis is to describe and, above all, to analyze the current adaptation process in the selected society and to explore and compare with the available means to present possible proposals for further improvement of this process.

In order to achieve the goal of the thesis, the questionnaire survey method is performed. Another method used in this work is literary research, analysis of theoretical knowledge and professional literature. Another method is the deduction and synthesis of the results of the questionnaire survey.

Keywords

Acquiring candidates, counseling, human resources development, human resources of the company, interview, mentoring, trial period, work adaptation.

OBSAH

ÚVOD	8
1 TEORETICKÉ PŘEDPOKLADY Z OBLASTI NÁBORU A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	9
1.1 Proces náboru a výběru zaměstnanců	9
1.2 Typy adaptace nově přijatých zaměstnanců	19
1.3 Pracovní adaptace	21
1.3.1 Sociální adaptace.....	22
1.4 Adaptační proces.....	24
1.4.1 Metodika adaptačního procesu	27
1.4.2 Cíle adaptačního procesu.....	33
1.4.3 Nástroje adaptačního procesu.....	36
2 ADAPTAČNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI PROCTER & GAMBLE RUSKO	43
2.1 Představení společnosti.....	43
2.2 Analýza adaptačního procesu	47
2.2.1 Popis současného adaptačního procesu	47
2.2.2 Rozhovor s manažerem společnosti.....	57
2.2.3 Dotazník pro zaměstnance vybraného oddělení ve společnosti	60
2.2.4 Hlavní zjištění z provedené analýzy	73
2.3 Návrhy a doporučení na změny procesu adaptace	76
ZÁVĚR	82
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	89
SEZNAM PŘÍLOH	91

ÚVOD

Adaptace nových zaměstnanců má velký význam pro každou moderní společnost. Najít a vybrat kvalitního zaměstnance je v dnešní době složitý a často finančně náročný proces. Vzhledem k tomu se nedoporučuje tento proces ukončit podepsáním pracovní smlouvy a dál se novému zaměstnanci již nevěnovat. Nikdo následně nechce řešit problémy spojené s odchodem nově přijatých zaměstnanců nebo jejich nízkou výkonností. Proto je potřeba věnovat adaptačnímu procesu dostatečný čas a vynaložit maximální úsilí k tomu, aby zaměstnanec na svém novém pracovním místě byl spokojen.

Hlavním úkolem této diplomové práce je zkoumání adaptačního procesu zaměstnanců na pracovišti. Proces náboru a výběru zaměstnanců předchází procesu adaptace a úzce s ním souvisí, proto se ve své práci budu také věnovat problematice náborového procesu. Tuto diplomovou práci rozdělím na část teoretickou a praktickou. V teoretické části se za pomoci prostudování a interpretace dostupné odborné literatury a teoretických východisek zaměřím na podstatu adaptačního procesu. V praktické části se zaměřím na popis a analýzu procesu adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Cílem mé diplomové práce je popis a především analýza současného adaptačního procesu ve vybrané společnosti a na základě průzkumu a porovnání s dostupnými prostředky představení případných návrhů k dalšímu zlepšení tohoto procesu.

Pro dosažení cíle práce je v práci provedena metoda dotazníkového šetření. Další metodou použitou v této práci je literární rešerše, tedy rozbor teoretických poznatků a odborné literatury. Další metodou je dedukce a syntéza výsledků dotazníkového šetření.

1 TEORETICKÉ PŘEDPOKLADY Z OBLASTI NÁBORU A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ

1.1 Proces náboru a výběru zaměstnanců

„Lidské zdroje firmy se svým intelektuálním potenciálem jsou v současné době základním prvkem konkurence v tržním prostředí firem. Kvalitní a výkonný personál (lidské zdroje firmy) musí být na takové úrovni, která zabezpečuje splnění cílů firmy v náročném konkurenčním podnikatelském prostředí.“¹

Nejdůležitější mezi všemi subsystemy řízení pracovníků je nábor a výběr zaměstnanců. Jedná se o první prvky subsystemu řízení pracovních sil, které určují úspěch organizace, protože její konkurenceschopnost je přímo závislá na kompetenci najatých zaměstnanců. Při náboru a výběru zaměstnanců organizace nese významné transakční náklady, které lze snížit s cílem zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

„Plánování profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců patří k nejdůležitějším úkolům personálního řízení a má velký vliv na úspěšný rozvoj organizace. Předpokládá předvídání vývoje potřeb zaměstnanců, způsob ovlivňování pohybu zaměstnanců mezi firmou a okolím i mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary.“²

Zlepšení systému plánování profesní struktury a řízení lidských zdrojů musí začít od zlepšování postupů náboru zaměstnanců s cílem snížení fluktuace zaměstnanců a snížení úrovně nespokojenosti s prací u zaměstnanců.

„Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace.“³

¹ SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, s. 224. ISBN 9788074003363.

² SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, s. 228. ISBN 9788074003363.

³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 76. ISBN 9788024769332.

Pro to, aby firma úspěšně fungovala na trhu, je zapotřebí integrace úsilí pracovníků a jejich zapojení do řešení širokého spektra otázek efektivity výroby, posílení loajality zaměstnanců, sjednocení zájmů zaměstnanců a organizace.

Cílem nábory pracovníků je:⁴

- najít kandidáta co nejvíce odpovídajícího požadavkům práce;
- v průběhu určitého času;
- s minimálními náklady (materiální, časové, lidské).

Nábor zaměstnanců je systém cílené akce na přilákání uchazečů o zaměstnání, kteří mají vlastnosti nezbytné pro dosažení cílů stanovených organizací. Jinými slovy, nábor personálu je vyhledávání, posuzování a angažování lidí, kteří chtějí a umějí pracovat, mají potřebné kompetence a sdílí hodnoty společnosti.⁵

Efektivita činnosti podniku je spojena s náborem kvalitního personálu. Jsou důležité nejen profesionální dovednosti, ale i morální a etické vlastnosti (poctivost, loajalita, svědomitost, odpovědnost). Profesní dovednosti se identifikují poměrně jasně při rozhovoru, speciálních testech, cvičení, a také se potvrzují dokumentačně (certifikáty, kategorie). Zkušební doba se stala prakticky nepostradatelným nástrojem pro identifikaci profesních dovedností a vlastností.⁶

Modelový postup získávání zaměstnanců zahrnuje následující fáze:⁷

- posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa;
- definování požadavků – příprava pracovních instrukcí a seznamu požadavků na kandidáty;

⁴ DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008, s. 236. ISBN 978-80-7400-003-4.

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 70. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶ WÖHE, G. a E. KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložila Z. MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007, s. 144. ISBN 9788071798972.

⁷ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 95. ISBN 978-80-247-5870-1.

- rozhodování o podmínkách zaměstnání;
- identifikace zdrojů a metod získávání zaměstnanců – průzkum a vyhodnocení interních a externích zdrojů přilákání kandidátů, umístění inzerátů o náboru, obracení se směrem k agenturám a poradcům;
- určení potřebných dokumentů od uchazečů o zaměstnání;
- formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání;
- předběžný výběr kandidátů – pečlivá analýza dotazníků, provádění pohovorů, testování a hodnocení kandidátů, práce hodnotícího centra, nabídka výběru, získání doporučení; příprava pracovní smlouvy.

Mezi metody získávání uchazečů o zaměstnání patří:⁸

1. Vyhledávání v rámci organizace

Před vstupem na trh práce s cílem náboru zaměstnanců má smysl nejprve hledat kandidáty v rámci organizace. Nejčastějšími metodami vnitřního výběru zaměstnanců jsou inzeráty o uvolněném místě v interních médiích organizace: podnikových novinách, nástěnných novinách, speciálně vydaných informačních brožurách, a také odvolání k manažerům oddělení s žádostí předložit kandidáty a provést analýzu osobních spisů s cílem náboru personálu s požadovanými vlastnostmi. Vyhledávání v rámci organizace obvykle nevyžaduje značné finanční náklady a přispívá k posílení autority vedení v očích zaměstnanců.

2. Doporučení současným či dřívějším zaměstnancem

Jedná se o informování pracovníků organizace s žádostí o pomoc a zapojení do neformálního hledání kandidátů mezi příbuznými a známými. *„Touto cestou přichází do organizace nová pracovní síla, která z neformálních kontaktů zná, jaká je organizační kultura, její hodnoty a normy, a má představu, co se od ní očekává, aby byla pro zaměstnavatele akceptovatelná.“⁹*

⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck, 2012, s. 147. ISBN 8074003477.

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck, 2012, s. 148-149. ISBN 8074003477.

Metoda je atraktivní za prvé nízkými náklady a za druhé dosažením poměrně vysoké míry kompatibility kandidátů s organizací vzhledem k jejich úzkým kontaktům s představiteli organizace. Nevýhody této metody jsou spojeny s neformální stránkou metody – řadoví zaměstnanci nejsou profesionálové v oblasti získávání pracovníků, ne vždy mají dostatečné informace o pracovišti, odměnách a tak dále, často nejsou objektivní ve vztahu k potenciálu svých blízkých lidí.

3. Samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání

Prakticky každá organizace dostává e-maily, telefonní hovory a další formy žádostí od lidí, kteří hledají práci. I když nejsou potřební noví zaměstnanci v dané době, i tak je pro podnik důležité, aby se nezbavoval těchto nabídek a udržoval databázi zájemců; jejich znalostí a kvalifikace se mohou hodit při dalším získávání nových zaměstnanců. „*Se samostatným přihlášením se setkáváme hlavně u absolventů škol a uchazečů o manuální a administrativní práce. Zpravidla však přinášejí malý efekt jak žadateli, tak i zaměstnavateli.*“¹⁰

4. Inzeráty v médiích – v televizi, rádiu, v tisku

„*Inzerce v lokálním tisku, rozhlasové stanici či kabelové televizi se hodí pro získání uchazečů o místo, kde se požaduje základní až středoškolské vzdělání; u pracovních funkcí požadující vysokoškolské vzdělání je účinnější využít masmédií s celostátním rozsahem.*“¹¹

Hlavní výhodou této metody získávání zaměstnanců je široké pokrytí obyvatelstva při relativně nízkých nákladech. Nevýhodou této metody je, že reklama v médiích může vést k obrovskému zajmu kandidátů, z nichž většina nebude mít požadované vlastnosti. Tento způsob výběru zaměstnanců s úspěchem lze použít pro výběr zaměstnanců masových profesí.

5. Spolupráce s profesními organizacemi a vzdělávacími agenturami

Je vhodné použít tuto metodu získávání zaměstnanců pro přilákání mladých odborníků. Při výjezdu do vzdělávacích institucí a profesních organizací je možné provést

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck, 2012, s. 148. ISBN 8074003477.

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck, 2012, s. 147. ISBN 8074003477.

prezentaci společnosti, zorganizovat vystoupení vedení, demonstrace výrobků, videa o organizaci, odpovídat na dotazy zainteresovaných osob a provádět pohovory s budoucími absolventy a zainteresovanými osobami. Oblast použití této metody je ale omezena.

6. Státní agentury zaměstnanosti

Úřad práce má vlastní databázi. Použití služeb úřadu práce při náboru uchazečů o zaměstnání dává možnost provést zaostřené vyhledávání kandidátů při menších nákladech. Nicméně tato metoda výběru zaměstnanců jen zřídka poskytuje široké pokrytí potenciálních kandidátů.

7. Nabídka služeb personální agentury

Každá agentura má vlastní databázi a provádí speciální vyhledávání kandidátů v souladu s požadavky zákazníka. Soukromé agentury poskytují dostatečný vysoce kvalitní výběr zaměstnanců, jejich soulad s požadavky klienta a tím výrazně zjednodušují další výběrové řízení. „*Personální agentury zahrnují tzv. zprostředkovatelný práce, agentury na vyhledávání a výběr, outplacementové a headhuntingové společnosti.*“¹²

Výběr pracovníků je třeba odlišovat od náboru zaměstnanců. V procesu náboru probíhá vyhledávání lidí na určité pozice s ohledem na stanovené požadavky sociální instituce a činnosti. Při výběru se provádí vyhledávání, identifikace požadavků jednotlivých pracovních míst, typů činnosti v rámci známých možností člověka, jeho získaných profesionálních znalostí, zkušeností a schopností.

„*Úkolem výběru pracovníků je analyzovat potenciál schopností a dovedností uchazeče a vybrat ty, kteří nejlépe splňují požadavky obsazované pracovní pozice.*“¹³

Správný výběr kandidáta může pomoci při zvyšování produktivity, zisku a zvyšování loajality zaměstnanců. Nesprávný výběr obvykle znamená velké fluktuace zaměstnanců či nedostatečné kompetence pracovníků. Konečný cíl procesu výběru zaměstnanců

¹² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck, 2012, s. 148. ISBN 8074003477.

¹³ WÖHE, G. a E. KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložila Z. MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007, s. 144. ISBN 9788071798972.

by měl spočívat v tom, aby s minimálními náklady firma dokázala najmout určitý počet zaměstnanců určité kvality pro uspokojení potřeb společnosti v oblasti lidských zdrojů.¹⁴

Kvalita personálu je definována prostřednictvím výběru. Výběr personálu v podmínkách trhu je důležitým faktorem, který určuje přežití a ekonomickou situaci podniku.

Obvykle při výběru kandidátů firmy a personalisté využívají nejen jednu metodu, ale celý komplex různých technik, zaměřených na komplexní hodnocení kandidátů.

System výběru uchazečů o zaměstnání se skládá z těchto hlavních fází:

1. Primární nábor při výběru personálu by měl začít od analýzy seznamu kandidátů z hlediska jejich shody s požadavky organizace a budoucího zaměstnance.

Hlavním cílem primárního náboru při výběru zaměstnanců je podrobit výběru kandidáty, kteří vlastní minimální sadu vlastností, potřebnou pro obsazení volné pozice. Samozřejmě, že tato minimální sada se liší pro různé profese a organizace. Mezi nejčastější metody primárního výběru při náboru zaměstnanců patří analýza hodnocení životopisu, testování a tak dále. „*Hodnocení životopisu uchazečů o zaměstnání představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, použitelnou jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání.*“¹⁵

Tato fáze končí vytvořením omezeného seznamu kandidátů, nejvíce odpovídajících požadavkům organizace. Ostatním kandidátům oznamuje rozhodnutí ukončit jejich další zkoumání jako zájemců o tuto pozici. Neméně důležitá pro hodnocení zaměstnance při výběru uchazeče je všestranná analýza jeho osobnosti na základě dat z různých testů a dotazníků.¹⁶

¹⁴ JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013, s. 193. ISBN 978-80-247-4337-0.

¹⁵ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 105. ISBN 978-80-247-5870-1.

¹⁶ ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 283. ISBN 9788024752587.

2. Výběrový pohovor s pracovníky personálního oddělení

„Výběrový pohovor je osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele (manažerů a personalistů) s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru na základě hodnocení životopisu a splňují nezbytné požadavky na zaměstnance.“¹⁷

„Cílem výběrového pohovoru je vybrat nejvhodnější uchazeče pro danou pracovní činnost, a v důsledku toho:

- dosáhnout optimálních výsledků společnosti nebo pracoviště prostřednictvím schopných lidí;*
- eliminovat možné chyby, ke kterým může dojít vlivem nekompetentnosti přijatých kandidátů;*
- posílit hodnoty firmy (spolehlivost, flexibilita, orientace na zákazníka aj.) přijetím lidí, kteří jsou nositeli podobných hodnot.“¹⁸*

Jinými slovy cílem výběrového pohovoru v procesu výběru zaměstnanců je hodnocení míry shody kandidáta s portrétem ideálního zaměstnance, jeho schopnosti plnit požadavky popisu práce, schopnost profesionálního růstu a rozvoje, schopnosti adaptovat se v organizaci, seznámení s očekáváním kandidáta ve vztahu k organizaci, pracovní podmínky, mzdy a tak dále.

Důležité je si uvědomit, že pohovor je obousměrný proces – nejen organizace hodnotí kandidáta, ale také kandidát hodnotí organizaci z hlediska její shody s jeho vlastními zájmy a požadavky.

Zaměstnanec provádějící pohovor při výběru by měl poskytnout maximálně objektivní informace o organizaci, aby uměl zaujmout kandidáta a také se vyhnul přijímání

¹⁷ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 105. ISBN 978-80-247-5870-1.

¹⁸ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017, s. 17. ISBN 9788027198122.

těch zájemců, jejichž očekávání se rozcházejí s možnostmi organizace. Ostrý nesoulad hodnot s sebou přináší konflikt, bolestivý jak pro zaměstnance, tak pro organizaci.

Výsledky pohovorů při výběru pracovníků musí být zadokumentovány. Výsledky pohovoru by měly obsahovat hodnocení kandidáta a závěr, zda pokračovat nebo ukončit práci s ním. Posudek pracovníka provádějícího pohovor se předává nadřízenému oddělení, který rozhodne o dalším postupu ve vztahu tohoto kandidáta v procesu výběru zaměstnanců.

3. Informace o kandidátech

S cílem lépe posoudit profesní a osobní kvality kandidáta organizace mohou požádat o informace lidí a organizací, které jsou známými daného kandidáta z oblasti prací, studia, sportu a zábavy atd. Je možné nabídnout kandidátovi vyjmenovat jména lidí, kteří by mohli ho popsat, a pak si popovídat s těmito lidmi.¹⁹ V obou případech v procesu výběru zaměstnanců, ať už ústního nebo písemného doporučení, existuje problém získání objektivních informací, protože lidé vybraní kandidátem obvykle zdůrazňují pouze jeho pozitivní stránky. Získat informace o kandidátovi je možné pomocí obrácení se přímo na organizace, v nichž dříve pracoval nebo studoval. Nicméně zaměstnanci, kteří poskytují charakteristiky, mohou být neobjektivní a nemusí dost dobře znát kandidáta.

4. Pohovor s lineárním vedoucím

V případě, že vedoucí oddělení je spokojen s výsledky výběrového pohovoru, provedeného zaměstnancem oddělení lidských zdrojů, stanovuje termín dalšího setkání s kandidátem. Na rozdíl od pohovoru s odborníky na lidské zdroje tento pohovor v procesu výběru zaměstnanců by měl umožnit vyhodnotit především odborné kvality kandidáta, jeho schopnost plnit pracovní funkce.²⁰ Současně vedoucí hodnotí míru své osobní, profesní kompatibility s kandidátem a pravděpodobnost jeho úspěšné integrace do týmu. Kromě toho vedoucí poskytuje detailní informace o svém oddělení,

¹⁹ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 90. ISBN 978-80-247-5870-1.

²⁰ JAY, R. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada, 2007, s. 56. ISBN 978-80-247-1944-3.

uvolněném místě, funkcích, které bude muset plnit kandidát v případě jeho nástupu do práce. Výsledky pohovoru také zaznamená a shrne vedoucí v písemné formě.

5. Assessment centre

Assesment centre je komplexní metoda diagnostiky úspěšnosti zaměstnance v profesní činnosti na základě posouzení jeho chování v různých modelových situacích. Hodnocení se provádí za pomoci speciálně vyvinutých metod, které umožňují učinit závěr o kompetencích osoby, jejích profesionálních vlastnostech.²¹

Assessment centre patří k profesionálním technologiím testování pracovníků organizace. Testovaným osobám nabízejí vyplnit úkoly, pro které je zapotřebí projevit kvality, znalosti a dovednosti, důležité pro společnost a konkrétní profesi.

6. Rozhodnutí o výběru

V této fázi výběru uchazeče o zaměstnání jsou analyzovány a porovnány výsledky profesionálního náboru uchazečů o danou pozici, kteří absolvovali požadované fáze výběru. Na základě provedené analýzy se vybírá nejvhodnější kandidát na uvolněnou pozici, přijímá se konečné rozhodnutí o jeho výběru a vystavují se potřebné doklady. Výběr pak je závěrečná fáze náboru zaměstnanců.

Na kvalitě vybraných zaměstnanců závisí efektivita práce organizace a využití všech jejích ostatních zdrojů, proto chyby při výběru pracovníků se mohou organizaci prodražit.²² Pokud získávání dobrých kandidátů je skvělou investicí finančních prostředků, pak výběr a školení zaměstnanců nevhodných pro splnění jim svěřené práce naopak bude velkým plýtváním peněz. Nezbytným předpokladem pro posuzování efektivitu práce vyhledávání a výběru pracovníků je úzké propojení tohoto směru se systémem řízení, platným v organizaci. Personální plánování, to je základ politiky ve vztahu k personálu, které zajišťuje systematický přístup k vyhledávání a výběru pracovníků.²³

²¹ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008, s. 39. ISBN 9788024720425.

²² PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008, s. 56. ISBN 9788024720425.

²³ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, s. 93. ISBN 9788024752129.

Pro hodnocení efektivnosti procesu vyhledávání a výběru nových zaměstnanců může být použita řada kvantitativních ukazatelů, charakterizujících práci zaměstnanců, kteří zahájili práci v organizaci:²⁴

- míra fluktuace zaměstnanců, a to zejména u nových zaměstnanců;
- podíl pracovníků, kteří nezvládli zkušební dobu, z celkového počtu lidí přijatých do práce;
- finanční náklady na zajištění procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců;
- úroveň porušení pracovní disciplíny u nových pracovníků (absence, zpoždění, absence na pracovním místě, a tak dále);
- úroveň chyb a závadných výrobků při vykonání práce;
- frekvence poruch zařízení;
- účinnost využití požadovaných materiálů, dílů;
- úroveň pracovních úrazů u nových zaměstnanců;
- počet stížností ze strany zákazníků, spotřebitelů, dodavatelů, vzniklých vinou nových pracovníků.

Další informace o kvalitě systému výběru zaměstnanců, používaného v organizaci, mohou být získány ze tří zdrojů: od samotných kandidátů, od pracovníků organizace a od končících lidí. K tomuto účelu mohou být použity rozhovory, průzkumy, hodnocení pracovního výkonu. Nepřímé náklady spojené s výběrem nových zaměstnanců často není možné přesně hodnotit. Jedním z negativních důsledků špatné organizace náboru a výběru je vysoká míra fluktuace zaměstnanců. Náklady, spojené s vysokou fluktuací personálu nemohou být ignorovány; jsou to nejen přímé náklady na výběr pracovníků a jejich adaptaci, ale i nepřímé náklady, vznikající v důsledku možné nespokojenosti zákazníků s častou změnou personálu, a náklady v podobě ztráty času manažerů na vyhledávání a nábor nových zaměstnanců. Velmi důležitý článek

²⁴ NEŠČÁKOVÁ, L. a L. MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013, s. 42. ISBN 978-80-247-4622-7.

nepřímých nákladů je spojen s vlivem vysoké fluktuace zaměstnanců na klima ve firmě, motivaci a spokojenost zaměstnanců s prací v organizaci.

1.2 Typy adaptace nově přijatých zaměstnanců

Moderní organizace, v nichž je dobře nastaveno řízení, dobře vědí, že nábor vhodných lidí je jen začátek. Jedním z problémů práce s personálem v organizaci při získávání pracovníků je řízení pracovní adaptace. V průběhu interakce pracovníka a organizace probíhá jejich vzájemné přizpůsobení, jehož základem je postupný nástup pracovníků do nových profesních a sociálně-ekonomických podmínek práce.

„Adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců, je závěrečnou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zpracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, popřípadě současného zaměstnance na novém pracovním místě.“²⁵

Termín „adaptace“ se používá v různých oblastech vědy. V sociologii a psychologii odborníci vyčleňují sociální a pracovní adaptaci. Do jisté míry tyto dva druhy adaptace se prolínají navzájem, ale každý z nich má samostatný rozsah aplikace: sociální činnost není zaměřena na výrobu a výrobní činnost zahrnuje i technické, biologické a sociální aspekty.

V zahraniční psychologii významné rozšíření zaznamenala neobehavioristická definice adaptace, která se používá např. v dílech H. Eysencka a jeho následovníků. Adaptaci tito experti definují dvěma způsoby:²⁶

- jako stav, ve kterém potřeby jednotlivce se nacházejí na jedné straně a požadavky prostředí na straně druhé a jsou zcela uspokojeny. Je to stav harmonie mezi jednotlivcem a přírodou nebo sociálním prostředím;

²⁵ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 115. ISBN 978-80-247-5870-1.

²⁶ EYSENCK, H. J a E. SANAVIO. *Behavior and cognitive therapy today: essays in honor of Hans J. Eysenck : selected proceedings of the XXVII Congress of the European Association for Behavioral and Cognitive Therapies*, Venice 1997, s. 251-252. Kidlington, Oxford: Pergamon, c1998. ISBN 0080434371.

- proces, jehož prostřednictvím tento harmonický stav byl dosažen.

„Účelem řízení adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost.“²⁷

Důležitými komponenty adaptace pracovníka je sladění sebehodnocení a nároků zaměstnance s jeho možnostmi na jedné straně a na druhé straně realita produkčního prostředí, v němž se přizpůsobí. Zde jsou možné rozpory, na jejichž hloubce a vyřešení závisí úspěšnost adaptace zaměstnance.

Adaptace zaměstnance v organizaci představuje mnohostranný proces jeho adaptace na obsah a podmínky pracovní činnosti, na bezprostřední sociální prostředí, což vede ke zlepšování obchodních a osobních kvalit pracovníka. Je to proces, který vyžaduje jak od zaměstnance, tak i od týmu vzájemné aktivity a zájmu obou stran o sebe navzájem.²⁸

Zaměstnanci nově přijatí do práce se zapojují do systému vnitřně-organizačních vztahů a obsazují současně několik pozic. Každá pozice odpovídá sadě požadavků, norem, pravidel chování, určujících společenskou roli člověka v kolektivu jako pracovníka, kolegu, podřízeného, nadřízeného, člena kolektivního orgánu řízení, veřejné organizace, a tak dále. Od člověka, který vykonává každou z uvedených pozic, se očekává odpovídající chování. Přitom při nástupu do práce v té či oné organizaci člověk má určité cíle, potřeby, normy chování. V souladu s nimi zaměstnanec má určité nároky na organizaci: směřují k podmínkám práce a jeho motivaci.

²⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 143. ISBN 9788071798934.

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 143. ISBN 9788071798934.

1.3 Pracovní adaptace

*„Pracovní adaptace je procesem, během kterého dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení.“*²⁹

Pracovní adaptace je proces přizpůsobení nového zaměstnance nové profesi, úplné a úspěšné zvládnutí předmětů, tj. zvládnutí celé struktury příchozích operací v souladu s technologickým procesem, normy nákladů práce, návykovost, přizpůsobení obsahu a charakteru práce, jejím podmínkám a organizaci, stejně tak i ochota přijetí řešení v různých výrobních situacích.

Základní prvky procesu pracovní adaptace nově přijatých zaměstnanců.³⁰

- ovládnutí systému profesionálních znalostí a dovedností – úroveň odborné přípravy pracovníka musí splňovat požadavky, které na něj klade práce, a proto tento druh adaptace předpokládá v případě potřeby odborné vzdělávání nebo školení pracovníka v organizaci;
- zvládnutí své profesní role – vytvoření profesionálně potřebných kvalit osobnosti, soulad charakteru osobnosti a charakteru profese. To jsou požadavky, které jsou předloženy zaměstnanci, obsazujícímu tuto pozici. Za těmito požadavky jsou nařízení, hodnoty, očekávání vedení, kolegů, zákazníků, obchodních partnerů atd.;
- splnění požadavků pracovní a výkonné disciplíny – adaptace pracovníka probíhá úspěšně, pokud v jeho pracovním chování chybějí takové negativní projevy, jako je zpoždění, absence, nedodržování termínů práce atd.;
- samostatnost při plnění pracovních funkcí – zaměstnanec nepotřebuje neustálé odpovědi a rady ze strany vedoucího nebo od kolegů v práci;

²⁹ VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 305. ISBN 978-80-247-4642-5.

³⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 131-132. ISBN 9788024769332.

- snaha o zdokonalování ve vybrané profesi – pracovník není spokojen se současnou úrovní složitosti a odpovědnosti na jeho pracovišti;
- informovanost v zásadních otázkách, souvisejících s právě probíhající prací (profesionální funkce, personál, profesionální perspektivy atd.) – pracovník má možnost neustále cítit své spojení s výrobním a sociálním životem své jednotky a společnosti obecně.

Pracovní adaptace určuje termíny osvojení nové profese, což má vliv na výběr personální politiky (orientace na nábor pracovníků ze strany nebo na přerozdělování vlastních), dobu trvání období pro zachování snížených výrobních ukazatelů, které jsou charakteristické u neadaptovaného pracovníka, období formování udržitelného pracovního stereotypu.³¹

1.3.1 Sociální adaptace

„Sociální adaptace je procesem postupného začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému podniku.“³²

Sociální adaptace je proces přizpůsobení pracovníka primárnímu pracovnímu týmu a nejbližšímu sociálnímu prostředí v něm; přizpůsobení tradicím, formálním a neformálním normám chování v novém kolektivu; ke stylu práce vedoucích pracovníků; k zvláštnostem mezilidských vztahů, existujících v kolektivu. Kromě toho je to proces interakce a vzájemného přizpůsobení osobnosti a kolektivu, který se provádí na základě sladění jejich zájmů a zajišťuje normální fungování a vývoj systému kolektiv – osobnost, a také dosažení kolektivních a individuálních cílů.

Jinými slovy sociální adaptace znamená zapojení pracovníka jako rovného, přijatého všemi jeho členy do systému vztahů kolektivu s jeho tradicemi, normami života,

³¹ NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 155. ISBN 9788024717050.

³² VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 305. ISBN 978-80-247-4642-5.

hodnotovou orientací. V průběhu takové adaptace zaměstnanec získává informace o systému obchodních a osobních vztahů v kolektivu a jednotlivých formálních a neformálních skupinách, o sociálních pozicích jednotlivých členů skupiny.³³ Tyto informace vnímá aktivně, spojuje je s minulými sociálními zkušenostmi, se svými hodnotovými orientacemi. Při přijetí skupinových norem ze strany zaměstnance probíhá proces identifikace osobnosti buď s kolektivem celkově, nebo s nějakou formální nebo neformální skupinou.

Mezi funkce sociální adaptace osobnosti v kolektivu patří:³⁴

- socializace jedince, která mu umožňuje nejen absorbovat sociální normy, vynucené požadavky a obsahem činnosti kolektivu, ale i ovládat jeho sociální zkušenosti a systém hodnot;
- zvýšení stability týmu a jeho soudržnosti, což přispívá ke zlepšení morálně-psychologického klimatu, k normálnímu fungování a rozvoji kolektivu na jedné straně a získání zcela nových rysů u adaptované osobnosti: cílevědomosti, uvědomění jednoty svých a kolektivních zájmů, aktivity při udržování cílů týmu a v důsledku toho výrazně větší produktivity činnosti na straně druhé;
- rozvoj tvůrčích schopností a aktivity osobnosti, její sebevyjádření a sebeurčení, což je spojeno s více či méně dlouhodobým umístěním zaměstnance ve složení jednoho týmu a v pracovních činnostech vybrané profese, které jsou bezpodmínečnými podmínkami dosažení odborné znalosti a sociálního postoupení;
- formování pocitu psychologického komfortu a bezpečí – práce dává pocit důvěry v jejich schopnosti, v budoucnost;
- rozvoj pocitu spravedlnosti probíhajících výměn – zaměstnanec uznává, že organizace správně hodnotí jeho přínos (práce, vztah k práci, získanou

³³ DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008, s. 212. ISBN 978-80-7400-003-4.

³⁴ SOROKINA, M. *Menedzhment v torgovle: Uchebnik dlya vuzov. Standart 3-go pokoleniya*. 3. přeprac. a dpol. vyd. SPB: Vydavatelství Piter, 2017, s. 478-479. ISBN 9785496025232.

odměnu). Zde je důležité, aby zaměstnanec, adaptující se v organizaci, byl přesvědčen, že „odměna“, kterou on platí za práci v organizaci (psychologická cena, náročnost, vydaná energie, únava, stres), je pro něj přijatelná;

- dosažení vzájemného porozumění s vedením – úspěšná adaptace předpokládá stanovení požadované úrovně spolupráce mezi vedením a novým zaměstnancem;
- formování zájmu o práci – pracovník vidí vyhlídky, možnost realizovat svůj potenciál. Líbí se mu obsah vykonávané práce;
- zvýšení spokojenosti s vykonanou prací – pracovníkovi vyhovuje obsah a podmínky práce, jeho postavení, odměňování, a tak dále. Obvykle spokojenost s prací nastává při dosažení určitých výsledků, které přicházejí při určité míře zvládnutí specifik práce na konkrétním pracovním místě ze strany nového zaměstnance.

„Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají. V praxi se jedná o souběžný proces „vrůstání“ pracovníka do systému firemního života a aktivní přizpůsobování se tomuto systému a jeho měnícím se podmínkám.“³⁵

1.4 Adaptační proces

„Obecným cílem adaptačního procesu je rychlé zpracování a začlenění nového zaměstnance, dosažení plné pracovní výkonnosti a vzájemné spokojenosti a rovnováhy mezi očekáváními nového zaměstnance a organizace.“³⁶

„Po nástupu pracovníka do organizace probíhá adaptační proces, který je možné definovat jako vyrovnaní se jedince s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly.“

³⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 66. ISBN 9788024704050.

³⁶ ZÍTKOVÁ, M., A. POKORNÁ a E. MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 46. ISBN 978-80-247-5094-1.

*Toto vyrovnání nelze chápat jako pasivní přijímání vnějších vlivů, ale jako širokou škálu aktivit od úplného přejímání a podřizování se až k úplnému odmítání působících vlivů.*³⁷

Dostupnost formalizovaných programů adaptace zaměstnanců je považována za příznak dobrého postupu ze strany organizací, které se považují za stabilní a dynamicky se rozvíjející a které přišly na trh „vážně a trvale“. Nicméně vždy zůstává nebezpečí, že obsah programů adaptace nebude adekvátní k potřebám nového zaměstnance, a proto mu neposkytne nezbytnou pomoc v celkové úpravě pro něj nové pracovní situace.

*„Systematické sledování procesu adaptace nového pracovníka je jednou z důležitých činností přímého vedoucího pracovníka. Pokud je proces adaptace podceněn, není pracovník dostatečně rychle zapojen do pracovního procesu nebo může s adaptačními problémy i odejít.*³⁸

Tradičně v plánech adaptace se berou v úvahu profesionální, sociálně-psychologické, psychofyziologické, organizačně-administrativní, ekonomické a hygienické aspekty výkonnosti nového zaměstnance.

*„Plán stanoví, s jakými informacemi se má pracovník seznámit, s jakými organizačními útvary by měl být seznámen, na kdy jsou naplánovány kontrolní body adaptace. Důležité je odpovídajícím způsobem rozložit nové informace tak, aby jimi nebyl zaměstnanec zahlcen.*³⁹

Analýza obsahu programů adaptace zaměstnanců, působících v organizacích, ukazuje, že mezi prvky organizační kultury, s nimiž je obvyklé seznamovat adaptované zaměstnance, patří:⁴⁰

³⁷ MAYEROVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000, s. 74. ISBN 80-86022-65-X.

³⁸ DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008, s. 212. ISBN 978-80-7400-003-4.

³⁹ BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, s. 38. ISBN 80-7194-588-9.

⁴⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 133. ISBN 9788024769332.

- historie společnosti;
- informace o subordinaci zaměstnanců v rámci organizace;
- systém komunikace;
- filozofie společnosti (deklamování hodnot);
- podnikové normy (deklamované normy chování);
- motivační program (systém odměňování a výše bonusů).

Program adaptace nového zaměstnance musí nutně zahrnovat:⁴¹

- seznámení se zaměstnáním (náplň práce, popis práce, povinnosti a požadavky, reglementující činnost);
- seznámení s kolektivem (prohlídka kanceláře, představení kolektivu, seznámení s nejbližšími spolupracovníky);
- seznámení s pracovním místem;
- seznámení se samotnou společností (historie společnosti, vedení, hlavní cíl, strategie a hodnoty, charakter podniku).

Funkce celkové orientace pracovníka je vhodné strukturálně upevnit se službou personálního řízení (HR manažerem). „Orientace zaměstnance má probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců. Personalisté předávají největší množství informací, které se dotýkají základních zájmů všech. Vedoucí zaměstnanci mají být informováni nebo školeni o adaptaci a adaptačním programu organizace, vč. zásad pro zpracování individuálních plánů adaptace.“⁴²

Řízení lidských zdrojů v tržní ekonomice, to především znamená vytvoření každému člověku co nejvíce příznivých podmínek pro produktivní a sociálně ekonomickou

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 143. ISBN 9788071798934.

⁴² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck, 2012, s. 163. ISBN 8074003477.

činnost, působit na něj tak, aby se jeho osobní a firemní zájmy v co největší míře shodovaly.⁴³ Kvalita vykonané práce závisí nejen na odborné přípravě zaměstnanců v jejich oboru činnosti, ale také na organizovanosti, odpovědnosti a míry přizpůsobení k obsahu konkrétní práce. S cílem vytvořit pro každého zaměstnance příznivé pracovní podmínky je třeba zajistit jeho adaptaci na nové výrobní a sociální faktory.

V období adaptace u zaměstnance vzniká nový postoj k práci. Adaptace se také definuje jako proces poznání pramenů moci, proces pochopení doktrín přijatých v organizaci, proces učení, uvědomění si toho, co je důležité v této organizaci nebo v jejích odděleních.

V širokém chápání adaptace může být sociální, organizační, osobní a kulturní proces založený na manažerských vztazích v procesu propojení jak personálního řízení podnikatelských subjektů, tak jednotlivých manažerů mezi sebou a vnějším prostředím.

Správně postavený proces adaptace zaměstnanců pomáhá přemoci začátečníkům nejistoty ve vztazích s kolegy a vedením, udržovat dobré klima v týmu, minimalizovat fluktuaci zaměstnanců. Působí také na podporu vzniku pracovních sil, které se liší vyššími schopnostmi a silnou motivací k plnění úkolů, jimž čelí společnost.

1.4.1 Metodika adaptačního procesu

Definice „adaptace“, „profesní orientace“ a „úvod do práce“ se překrývají a různí autoři označují různými pojmy podobné procesy.

Mezi základní znaky přiměřené adaptovanosti uchazeče o práci patří:

- *„zdravý pohled na život, životní optimismus;*
- *realistický přístup k novým podmínkám;*
- *realistické pojmání sebe samého, realistické sebehodnocení;*
- *sociální a emocionální zralost, sebekontrola a sebezpřijetí;*

⁴³ ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 45. ISBN 9788024752587.

- *přiměřená sebedůvěra*“⁴⁴.

Proces adaptace nového pracovníka začíná v okamžiku vyřízení pracovního poměru s ním. Nově přijatým zaměstnancům, absolventům vysokých, středních speciálních škol, zaměstnancům, kteří nemají dostatek zkušeností v oboru (méně než 1 rok), vedoucím oddělení se přiděluje mentor z řad zaměstnanců organizačního oddělení. Práva a povinnosti mentora jsou definovány ustanovením o mentorství. „*Úlohou mentora je pomáhat pracovníkovi při jeho sebepoznání a usměrňovat rozvoj jeho kariéry. Stává se však i rádčem v osobním životě školeného.*“⁴⁵

Ve většině společností je přijata následující technologie adaptace nových zaměstnanců z řad manažerů, specialistů a úředníků:⁴⁶

- I. fáze (první týden) – přípravné práce: úkolem je detailní seznámení s činností společnosti.

První pracovní den:

- a. poznávací informace o společnosti, o způsobu a podmínkách práce:
 - historie organizace;
 - hlavní produkty;
 - struktura řízení (včetně jména klíčových manažerů, umístění jednotlivých oddělení);
 - pracovní podmínky – pracovní doba, svátky a víkendy;
 - normativní dokumentace společnosti;
 - stanovení cílů.

⁴⁴ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 216. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁴⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck, 2012, s. 531. ISBN 8074003477.

⁴⁶ KIBANOV, A. *Upravleniye personalom: teoriya i praktika. Organizatsiya personalizatsii i adaptatsii*. Moskva: Prospekt, 2014, 6. oddíl. ISBN 785392151653.

Odpovědnou osobou za tuto fázi adaptace je zástupce generálního ředitele pro personál.

b. Informace o oddělení a pracovišti zaměstnance:

- představení kolegům;
- vysvětlení plánu práce;
- seznámení s předpisy oddělení;
- seznámení s pracovní instrukcí;
- seznámení s výrobními funkcemi a specifiky práce oddělení;
- seznámení s dokumenty, reglementujícími výrobní proces;
- vývoj a vysvětlení plánu práce zaměstnance a jeho sladění se zástupcem generálního ředitele pro personál.

Odpovědnou osobou v této fázi je vedoucí oddělení.

Druhý pracovní den:

c. interakce s oddělení společnosti:

- seznam útvarů (divizí) společnosti, s nimiž budou zaměstnanci muset komunikovat v průběhu práce;
- technologie interakce mezi odděleními – písemná nebo ústní forma, dokumenty a osobitosti jejich vyhotovení, načasování;
- případné složitosti výrobního procesu;
- mechanismy pro řešení problémů.

Odpovědná osoba je vedoucí oddělení.

Třetí až pátý pracovní den v týdnu – práce podle plánu a zprávy na konci týdne. Vedoucí oddělení hodnotí výsledky prvního poznávacího týdne práce a předává informace novému zaměstnanci.

II. fáze (druhý týden) – počáteční období adaptace: úkol – praktické seznámení s povinnostmi a požadavky pozice.

Shrnutí výsledků – na konci týdne vedoucí oddělení poskytuje základní posouzení shody deklarovaných znalostí, vědomostí a dovedností s reálnými a dává doporučení novému pracovníkovi.

III. fáze (třetí týden) – období adaptace: úkol – zařazení do výrobního procesu a přizpůsobení nového zaměstnance k právnímu, sociálnímu a organizačnímu statutu společnosti; integrace do profesionálních a mezilidských vztahů.

Shrnutí výsledků – vedoucí oddělení hodnotí výsledky práce, akcentuje pozornost na sociálně-psychologické aspekty: vstup do kolektivu, budování vztahů s kolegy, vnímání nových informací, které se neshodují s předchozími zkušenostmi, reakce na kritické připomínky. a tak dále. V případě potřeby poskytuje podporu novému zaměstnanci při vytváření běžných mezilidských vztahů.

Odpovědná osoba je vedoucí oddělení.

IV. fáze (čtvrtý týden) – dokončení období zastoupení v práci. Úkol – dosáhnout už stabilní práce zaměstnance.

Nový zaměstnanec vykonává činnost podle plánu na týden v rámci své kompetence. Na konci týdne vedoucí oddělení shrnuje výsledky adaptace a předává informace o novém zaměstnanci.

V. fáze

Poslední fáze adaptace zaměstnance: jeden týden před koncem zkušební doby vedoucí oddělení předkládá nadřízenému oddělení vyplněný formulář „hodnocení činnosti zaměstnance v období adaptace“ a úřední sdělení s odůvodněním, pozitivním nebo negativním rozhodnutím, pokud jde o nového zaměstnance.

Podmíněně proces adaptace lze rozdělit na čtyři fáze:⁴⁷

- Fáze 1. Informování

⁴⁷ VESELÁ, J. a P. KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011, s. 95. ISBN 978-80-247-2792-9.

„Informování přijatého zaměstnance zahrnuje skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci a výkon práce na pracovním místě, to znamená informování o cílech, zásadách a postupech organizace, o povaze, požadavcích a podmínkách výkonu práce na pracovním místě, pracovním řádu, o předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, o vnitřních předpisech, o systému hodnocení a odměňování, a možnostech vzdělávání a rozvoje apod.“⁴⁸

Tato fáze je nezbytná pro vývoj nejvíce efektivního programu adaptace. V případě, že zaměstnanec má nejen odborné vzdělání, ale i zkušenosti práce v podobném oddělení jiných společností, období této fáze adaptace bude minimální.

- Fáze 2. Odborné zpracovávání

„Odborné zpracovávání znamená přivyknutí přijatého zaměstnance na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace tak, aby mohl co možná nejrychleji vykonávat sjednanou práci a dosahoval požadovaného výkonu.“⁴⁹

Jedná se o praktické seznámení nového zaměstnance s jeho povinnostmi a požadavky, které jsou mu předkládány ze strany organizace. K této práci se zařazuje přímé vedení začátečníků i zaměstnanci z oddělení řízení lidských zdrojů.

- Fáze 3. Sociální začlenění

„Sociální začlenění znamená přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty, pocitu neznámého a vyvolání pozitivního vztahu k práci a organizaci.“⁵⁰

Tato fáze se skládá z adaptace zaměstnance na jeho statut a zařazení do dobrých mezilidských vztahů s kolegy.

- Fáze 4. Uzavírání procesu orientace

⁴⁸ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 115. ISBN 978-80-247-5870-1.

⁴⁹ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 115. ISBN 978-80-247-5870-1.

⁵⁰ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 115. ISBN 978-80-247-5870-1.

Tímto krokem končí proces adaptace, který je charakterizován postupným překonáváním výrobních a mezilidských problémů. V této fázi se projednávají další plány personálního a sociálního rozvoje nového zaměstnance.⁵¹

Úspěšné přizpůsobení zaměstnance podmínkám konkrétní organizace nebo podniku by mělo být založeno na určitých principech adaptace, jimiž jsou:⁵²

- kontinuita – přizpůsobení činnosti společnosti musí probíhat neustále, nikoli jen čas od času;
- progresivnost – metody a techniky, pomocí kterých dochází k adaptaci, nemusí být konstantní, vyžadují se od nich trvalé změny;
- jednoduchost – probíhající proces by měl být vždy pochopitelný pro zaměstnance;
- vědeckost – metody adaptace musí být navrženy s ohledem na moderní vědecké poznatky a studie;
- komplexnost – tyto metody by měly být použity v interakci mezi sebou, s využitím všech faktorů, které mají na ně vliv;
- perspektivnost – také je třeba počítat s budoucími vyhlídkami organizace, obecným směrem jejího vývoje;
- operativnost – systém adaptace musí být analyzován a měnit se v případě detekce negativních trendů;
- hospodárnost – náklady na tento proces musí být menší než konečný výsledek, který bude získán společností;
- transparentnost – pravidla adaptace musí být jednotná pro všechny zaměstnance.

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 199. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵² HAYES, D. K. a J. D. NINEMEIER. *Human resources management in the hospitality industry*. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2009, s. 143-144. ISBN 9780470084809.

1.4.2 Cíle adaptačního procesu

Mezi hlavní cíle adaptačního procesu z hlediska nových pracovníků se vyčleňují následující cíle:⁵³

- rychlé a lepší zvládnutí pracovních nároků a požadavků;
- perspektiva dalšího odborného růstu;
- vhodné začlenění do struktury kolektivních vztahů v pracovní skupině a sociálním prostředí organizace.

Nový pracovník ne vždy ví o náplni práce a o tom, jak funguje organizace. Do té doby, dokud pracuje méně účinně než profesionální personál, jeho práce vyžaduje od organizace vyšší náklady. Efektivní adaptace snižuje tyto počáteční náklady a dává možnost novému zaměstnanci co nejdříve dosáhnout stanovených standardů provedení práce.

Z hlediska podniku se vyčleňují následující cíle adaptačního procesu:⁵⁴

- je možné rychlejší dosažení pracovních ukazatelů, zvýšení efektivity práce;
- zvýšení stability pracovních skupin;
- vstup a přijetí pracovníka do pracovního kolektivu, do jeho neformální struktury, pracovník pak sám cítí, že už je platným členem týmu;
- snížení úzkostného stavu a nejistoty, které cítí nový zaměstnanec. Úzkost a nejistota v tomto případě znamenají strach z neúspěchu v práci a nedokonalou orientaci v pracovní situaci. Je to normální strach před novým a neznámým;
- snížení fluktuace u nových zaměstnanců;

⁵³ VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 239. ISBN 9788024782003.

⁵⁴ VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 239. ISBN 9788024782003.

- úspora času přímého vedoucího a řadových zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nejsou schopni po určité době se cítit bezpečně a pohodlně v organizaci, pak mohou reagovat na to výpovědí;
- vývoj spokojenosti s prací u nového pracovníka, pozitivního vztahu k práci a realismu v očekávání. Pracovník, který se nedostatečně přizpůsobil práci v organizaci, vyžaduje mnohem více času na pomoc v procesu plnění uložených pracovních povinností;
- proces adaptace by měl přispět k vytvoření pozitivních vztahů nových zaměstnanců k organizaci, k vlastní jednotce a svěřené činnosti. To je nezbytnou podmínkou vysoké pracovní výkonnosti;
- snížení nákladů na vyhledávání nových pracovníků;
- vytvoření personální rezervy (mentoring – to je příležitost pro zkušeného zaměstnance získat zkušenosti vedení).⁵⁵

Proces vzájemného přizpůsobování nebo pracovní adaptace zaměstnance a organizace bude tím úspěšnější, čím lépe a rychleji zaměstnanec přijímá normy a hodnoty kolektivu a osvojuje si své sociální role v něm.

Úspěšnost adaptace závisí na celé řadě podmínek, mezi nimiž jsou:⁵⁶

- kvalitativní úroveň práce po profesní orientaci potenciálních zaměstnanců;
- objektivita obchodního hodnocení pracovníků (jak při výběru, tak i v procesu pracovní adaptace pracovníků);
- soulad organizačního mechanismu řízení procesu adaptace;
- prestiž a atraktivita profese, práce na určité pozici, a právě v této organizaci;
- osobitosti organizace práce, realizující motivační prvky zaměstnance;

⁵⁵ STÝBLO, J. *Moderní personalistika: Trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, spol., 1998. ISBN 80-7169-616-1.

⁵⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 71. ISBN 9788024714578.

- dostupnost současného systému zavádění inovací;
- pružnost systému vzdělávání zaměstnanců, působících v rámci organizace;
- funkce sociálně-psychologického klimatu, které existuje v kolektivu;
- osobnostní vlastnosti nového zaměstnance, spojené s jeho psychologickými vlastnostmi, věkem, rodinnou situací, a tak dále.

Každý nový zaměstnanec přináší do firmy nové nápady a nový pohled na podnikání. Ale jeho příchod je často doprovázen krizí: nedorozuměními v kolektivu, obdobím vzájemné adaptace. Na tom, jak vedoucí a podřízení zvládnou tuto krizi, často závisí budoucnost nového zaměstnance a původního týmu.

Úspěšnost adaptace závisí na vlastnostech produkčního prostředí a pracovníka. Čím složitější je prostředí, čím větší je rozdíl jeho od obvyklého produkčního prostředí na minulém pracovním místě, čím více je s tím spojeno změn, tím obtížněji probíhá proces adaptace. Adaptace jako proces je charakterizována určitou dobou trvání, a proto má svůj začátek a konec. Určit její konec je velmi obtížné. Adaptace je proces, který probíhá neustále s různou měrou změny faktorů vnějšího prostředí pracovní činnosti pracovníka, a změny člověka samotného. Proto adaptace je relevantní i pro člověka, který neměnil pracovní místo.⁵⁷

Z pohledu řízení lidí, formování pracovního potenciálu, při stanovení termínů adaptace má velký význam i takové pojetí, jako je předěl adaptace.ⁱ Při určování termínů adaptace (a spolu s ním i případné škody), jako její limit, nebo referenční bod jejího dokončení jako procesu, mohou být použity některé kvantitativní ukazatele, které charakterizují jednotlivé strany adaptace nebo systém ukazatelů. Zejména lze vyčlenit:

- objektivní ukazatele – úroveň a stabilita kvantitativních ukazatelů práce (systematické plnění norem, kvalitní výroba produktů, nedostatek chyb či poruch, profesionální odolnost, růst kvalifikace, úroveň pracovní disciplíny, a tak dále);

⁵⁷ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 76. ISBN 9788024769332.

- subjektivní ukazatele – míra spokojenosti s povoláním, pracovními podmínkami, kolektivem atd.

Jiný přístup k hodnocení adaptace vychází z charakteristiky a výsledků každé z jejích stran. Pro charakteristiky psychofyziologické adaptace, zejména při práci s velkým fyzickým napětím se tak používají ukazatele výkonu a vynaložené energie, stejně tak i ukazatele stavu kardiovaskulárního systému, funkce krevního oběhu, dýchání, rychlost obnovy a tak dále.

Profesionální adaptaci jako úplné a úspěšné zvládnutí profese charakterizují takové ukazatele, jako je míra zvládnutí norem času (jejich splnění, dosažení průměrného procenta, dosaženého v kolektivu) a tak dále.

Mezi ukazatele, které charakterizují sociálně-psychologickou adaptaci, patří úroveň psychologické spokojenosti s novým prostředím obecně a jeho komponenty, charakteru vztahů s kolegy, spokojenost se svým postavením v kolektivu, úroveň uspokojení životních potřeb a ambicí atd.⁵⁸

1.4.3 Nástroje adaptačního procesu

Mechanismus řízení adaptace zahrnuje tři prvky:⁵⁹

1. strukturální proměna funkcí řízení adaptace, tj. vymezení okruhu osob odpovědných za realizaci adaptace zaměstnanců a řízení;
2. technologie organizace procesu adaptace (komplex činností, zaměřených na zavedení zaměstnance v organizaci a jeho pracovní pozici);
3. organizace informačního zajištění procesu adaptace, tj. stanovení kritérií úspěšnosti adaptace, metody jeho hodnocení a termíny.

⁵⁸ VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 305. ISBN 978-80-247-4642-5.

⁵⁹ VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 239. ISBN 9788024782003.

Otázkami přizpůsobení se zabývají jednotliví pracovníci z různých oddělení. Jsou to manažeři oddělení lidských zdrojů, lineární vedení nebo kolegové v práci.

Jejich hlavním cílem je udělat proces adaptace, přizpůsobení nově přijatých zaměstnanců k organizace, co nejkratší a pokud možno bezbolestný. Mezi základní funkce a cíle osob odpovědných za řízení adaptací patří:⁶⁰

1. odborná konzultace pracovníků organizace;
2. seznámení zaměstnanců s hlavními povinnostmi, požadavky;
3. organizace výuky;
4. zajištění dodržování pravidel vnitřních pracovních předpisů, bezpečnosti a ochrany zdraví ze strany zaměstnance;
5. vytvoření podmínek potřebných pro efektivní přípravu pracovníků;
6. vypracování individuálního plánu výuky na celé přechodné období;
7. organizace činnosti zaměstnance;
8. poskytování potřebné pomoci pro zaměstnance;
9. demonstrace vzorku plnění pracovních povinností na osobním příkladu;
10. studium profesních a osobních kvalit zaměstnance;
11. pomoc při udržování obchodních vztahů s kolegy a vedoucími pracovníky na různých úrovních;
12. kontrola a hodnocení plnění úkolů zaměstnancem po celé adaptační období.

Ve většině moderních společností a organizací je však otázkám adaptace zaměstnanců věnována jen velmi malá pozornost. Mnoho manažerů uplatňuje poměrně jednoduché schéma seznámení zaměstnanců s jejich přímými povinnostmi a otázkami práce, a to prostřednictvím vydávání pracovních instrukcí a pravidel. Problém v tomto přístupu k adaptaci personálu je v tom, že většina zaměstnanců při plnění svých povinností narazí na různé otázky a problémy v práci, ale ne vždy je mohou vyřešit samostatně

⁶⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck, 2012, s. 531-531. ISBN 8074003477.

a najít relevantní informace rychle. Kromě toho velkou roli v rozvoji nového týmu hraje i kulturní složka organizace.⁶¹

System adaptace obvykle zahrnuje řadu aktivit, které navštíví nový zaměstnanec (welcome-školení, komunikace s mentorem), a další doklady, se kterými se musí seznámit. To může být i stručný „návod pro nového zaměstnance“, nebo barevné brožury „kniha nového zaměstnance“. Na vstupním školení se noví lidé dozvídají o historii podniku, jeho firemní kultuře, součástech holdingu, důležitých osobách ředitelství a jejich pravomocích. Hned jsou také novým zaměstnancům nabízeny informace, které jim v budoucnu pomohou zabránit chybám, zesměšnění, nepříjemným situacím, umožní jim přizpůsobit se a budovat svou kariéru. Ale hlavní věc samozřejmě je, pokud jejich mentor bude správně motivován. Teprve pak se opravdu bude snažit pomáhat „nováčkům“.

Hlavními metodami adaptace zaměstnanců je mentoring a koučování.⁶²

Mentoring

Pro úspěšné absolvování období adaptace a postupu vedoucího, do jehož oddělení přicházejí nováčci, je velmi efektivní využívat mentoring.

„Mentoring představuje dobrovolný vztah mezi manažerem a mentorem, který je velmi zkušený, většinou již působí v organizaci delší dobu a je výše postaven ve firemní hierarchii. Mentor nebývá přímým nadřízeným svého svěřence.“⁶³

Mentoring je považován za jeden z nejstarších a nejúčinnějších způsobů přenosu znalostí a dovedností k mladým zaměstnancům společnosti, v procesu jejich adaptace v novém kolektivu. Při práci s novými zaměstnanci mentoring má charakter trvalé metody vzdělávání zaměstnanců přímo na pracovišti.

⁶¹ KIBANOV, A. *Upravleniye personalom: teoriya i praktika. Organizatsiya personalizatsii i adaptatsii.* Moskva: Prospekt, 2014, 7. oddíl. ISBN 785392151653.

⁶² NOVÁK, A. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe.* Praha: Grada, 2017, s. 111. ISBN 978-80-271-0333-1.

⁶³ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada, 2010, s. 101. ISBN 9788024730677.

„Základní funkcí mentoringu je odborný a sociální rozvoj svěřence v organizaci. Cíle mentoringu mají dlouhodobý charakter a vztahují se především k rozvoji kariery manažera.“⁶⁴

Samotný proces učení probíhá přímo v kolektivu organizace, v podobě pracovních příkladů na učení profesionálních úkolů a povinností, které jsou svěřeny novému zaměstnanci. Tito zaměstnanci řeší svěřené úkoly pod vedením zkušeného odborníka, tj. mentora. Mentoři pracují s novými zaměstnanci, jejichž úroveň znalostí a odborné praxe může být velmi široká a pestrá. Mentoring jako způsob adaptace zaměstnanců získal ještě větší šíření na pozadí konceptu „učící se společnost“. Tato společnost slaví úspěch na společném trhu a stává se silnější konkurencí, a to díky rychlé a správné reakci na změny v podnikatelském prostředí. Manažeři těchto společností zavádějí nejnovější technologie, které se starají o profesionální úspěch svých podřízených.⁶⁵

Všechny výše uvedené funkce vyžadují vytvoření efektivního systému vzdělávání zaměstnanců v učící se společnosti, v níž by byly brány v úvahu všechny možné způsoby vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště, a také možnosti přenosu odborných znalostí a dovedností na pracovišti. Teoretická část výuky probíhá ve formě organizované interní školy prostřednictvím pořádání přednášek, seminářů a školení odborníků. Zavedení teoretických znalostí v praxi se děje metodou mentoringu, při které v roli učitele již budou působit zkušení zaměstnanci samotné organizace.⁶⁶

V těch společnostech, které mají interní školy, teoretická příprava zaměstnanců se koná jednou za půl roku. Nově přijatí zaměstnanci absolvují teoretický kurz přednášek a seminářů v průběhu tří měsíců po nástupu do práce. Mentoring jako způsob adaptace a vzdělávání zaměstnanců řeší tyto nejdůležitější úkoly:⁶⁷

⁶⁴ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 102. ISBN 9788024730677.

⁶⁵ PODANÁ, R. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada, 2012, s. 21. ISBN 978-80-247-4519-0.

⁶⁶ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, s. 114. ISBN 9788024721774.

⁶⁷ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, s. 114. ISBN 9788024721774.

- je účinným způsobem předávání znalostí a dovedností vysoce kvalifikovaných zaměstnanců lidem nově přijatým do práce;
- přispívá k rychlejšímu zvládnutí firemních hodnot a týmového ducha v kolektivu ze strany nového zaměstnance;
- zvyšuje motivaci samotného mentora k plnění uložených povinností v otázce školení nových zaměstnanců, protože mu byl udělen za osobní a profesionální služby titul mentora, což také posiluje jeho autoritu v kolektivu.

K úkolům mentora patří nejen být vždy vedle svého žáka a podporovat ho, ale také ukázat svým příkladem správný přístup k vykonané práci. V první fázi mentor provádí teoretickou přípravu nového zaměstnance, poskytuje mu potřebné informace o práci. Dále se mentor snaží hlouběji uplatnit nováčka v praktické složce výuky a v praxi mohou být použity skutečné pracovní situace s analýzou a diskuzí všech specifik práce. Mentor za výkon svěřených funkcí dostává řadu privilegií ze strany vyššího vedení. K jejich počtu lze přičíst především důvěru ze strany společnosti, vedení, vedoucí postavení v kolektivu a zvýšení vlastní reputace. Kromě toho mentor obdrží materiální odměny v podobě příplatků k platu za důsledné plnění svěřených funkcí a dobře zavedení mentoři časem budou zahrnuti do rezervy řídicího centra společnosti.⁶⁸

Koučování

Druhý nástroj adaptace zaměstnanců je koučování, které bere v úvahu odhalení vnitřního potenciálu zaměstnance a větší odhodlání pracovat.

Koučování je termín, který byl zaveden v obchodní sféře na začátku 90. let minulého století britským konzultantem Johnem Whitmorem. Doslovně „koučování“ se překládá jako „trénování, vzdělávání“. Koučování je v obecném smyslu slova pojem více široký, který kombinuje psychologii, logiku, řízení. Koučování je proces, orientovaný na dosažení jednotlivých životních cílů.

⁶⁸ SOJÁK, Petr. *Osobnostní a sociální rozvoj, aneb, Strom, mozaika a vzducholod'*. Praha: Grada, 2017, s. 97. ISBN 978-80-271-0342-3.

Koučování je zaměřeno v první řadě na to, aby dokázalo odhalit v člověku co nejvíce schopností v práci, zvýšit kvalitu jeho práce a dovedností. Vzhledem k tomu, že v každém zaměstnanci tento potenciál existuje, je potřeba ho jen odhalit i na základě toho, že každý člověk má mnohem větší schopnosti, než si myslí.

„Koučování neznamena dávat instrukce či přesný návod, jak řešit danou situaci či problém. Jde v něm o to, naučit koučovaného nalézt řešení sám. Role kouče spočívá v pomoci, podpoře, aktivním naslouchání a kladení zvědavých otázek, které nutí koučovaného přemýšlet o věcech jiným způsobem.“⁶⁹

U koučování při řízení adaptace pracovníků je řada výhod, zejména to šetří spoustu času, který je přidělen na adaptaci pracovníka v novém kolektivu. Úspěch tohoto způsobu provedení adaptace pracovníků spočívá ve vysoké účinnosti a univerzálnosti koučování.

Mentoring je více tradiční metodou adaptace nově přijatých zaměstnanců. Už mnohokrát dokázal svou účinnost a je za ním zkušenost mnoha generací. Koučování je poměrně mladý jev v mezinárodním podnikání, ale je potřeba si přiznat, že je to jev velmi perspektivní. Koučování je v současnosti jeden z nejefektivnějších nástrojů personálního řízení a samozřejmě nejvíce efektivní v dnešním stylu řízení. Je třeba přiznat, že mentoring a koučování se ve své podstatě liší, ale přitom se v žádném případě nevylučují navzájem. Spíše naopak, krásně mohou navzájem doplňovat jeden druhého. Otázka je jen v tom, co ve větší míře odpovídá firemní kultuře, přijaté ve společnosti. Samozřejmě koučování i mentoring lze použít jako samostatný nástroj. Ale při jejich správné kombinaci efekt bude nesrovnatelně vyšší.⁷⁰

Zdrojem informací o výkonnosti adaptace je dokumentace organizace (zprávy o pohybu pracovní síly, kvantitativní a kvalitativní složení zaměstnanců, důvody pohybu nadřazených (o spokojenosti s prací, plnění norem, kvalitě práce, disciplíně a tak dále).

Při optimalizaci procesů adaptace je nutné vycházet z dostupných možností organizace (v části podmínek práce, flexibilní pracovní doby, organizaci a omezení v rozvoji

⁶⁹ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 94. ISBN 9788024730677.

⁷⁰ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 103. ISBN 9788024730677.

zaměstnanec, v rozvoji určitých schopností, v osvobození se od negativních návyků atd.), je také důležité vzít v úvahu rozdíly na novém a na stejném pracovním místě, specifika nového a minulého povolání, neboť mohou být významná, což bude vážnou překážkou pro profesní mobilitu a provádění personální politiky podniku.

Z výše uvedených informací vyplývá závěr, že adaptace pracovníka představuje mnohostranný proces přizpůsobení k podmínkám pracovní činnosti, prostředí, jeho sociálnímu prostředí. Tento proces vyžaduje vzájemné aktivity a zájmy pracovníka a kolektivu.

V této části práce byly získány potřebné poznatky, s jejichž pomocí lze dále provést vlastní zkoumání adaptačního procesu zaměstnanců ve zvoleném podniku.

2 ADAPTAČNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI PROCTER & GAMBLE RUSKO

2.1 Představení společnosti

Procter & Gamble (P&G) je americká nadnárodní korporace s velkým množstvím známých ochranných známek. Korporace je lídrem světového trhu spotřebního zboží. Sídlo společnosti se nachází v Cincinnati v USA ve státě Ohio.

Společnost se specializuje na poskytování značkového spotřebního zboží špičkové kvality a vytváření hodnot pro zlepšení života spotřebitelů na celém světě.

Obchodní model společnosti se spoléhá na trvalý rozvoj a úspěch současných značek a produktů, a také na vytváření nových produktů. Tržní a průmyslový segment, v nichž společnost nabízí své produkty, se vyznačují vysokou konkurencí. Výrobky korporace se prodávají ve více než 180 zemích světa, především v obchodech se smíšeným sortimentem, obchodech s potravinami, obchodech s přístupem pouze pro členy klubu, lékárnách, univerzálních obchodech, salonech, internetových obchodech, a také v obchodech s vysokou návštěvností.

Historie společnosti Procter & Gamble začala v roce 1837 v době, kdy v Americe velký počet obyvatel nemohl sehnat práci, banky se zavíraly a země se podle některých ohlasů nacházela na pokraji úpadku. V této obtížné době, 12. dubna 1837, dva podnikatelé, William Procter a James Gamble, založili výrobu mýdla a svíček ve městě Cincinnati. Původně společníci jen vlastníma rukama vyráběli svíčky a vařili mýdlo, pak prodávali své výrobky v Cincinnati. Díky tradicím, které byly vloženy zakladateli, v roce 1890 společnost Procter & Gamble již prodávala po celé zemi více než 30 různých typů mýdla, včetně slavné Ivory. Rostoucí poptávka umožnila společnosti vybudovat nový závod v Kansas City ve státě Kansas, a pak rozvinout svou činnost i mimo USA (prvním byl závod v Ontariu v Kanadě).

Korporace P&G je považována za zakladatele systému řízení značek. V roce 1931 termín „brand management“ se poprvé objevil v pracovní poznámce zaměstnance reklamního oddělení společnosti Neila McElroye. V současné době společnosti patří 23 značky se světovými prodeji přesahujícími 1 miliardu amerických dolarů, a také

dalších 20 značek s prodejem ve výši 500 milionů dolarů. Právě tyto 43 značky jsou tahounem růstu společnosti a poskytují roční růst tržeb ve výši 10 %.

Cílem společnosti je produkovat výrobky a služby nejvyšší kvality, zlepšit život dnešních i budoucích generací na celém světě. Spotřebitelé pomáhají společnosti obsadit vedoucí pozice podle úrovně prodeje, zajistit prosperitu podnikání, což přispívá ke zvýšení blahobytu zaměstnanců a akcionářů, a také celých regionů, kde tito lidé žijí a pracují.

Mezi hodnoty společnosti P&G patří:

- integrita. Zaměstnanci se snaží vždy jednat správně, chovat se k sobě navzájem s upřímností a otevřeností. Při odůvodňování nabídky (včetně identifikace rizik) spoléhají na objektivní data a projevují intelektuální poctivost.
- Vedoucí postavení. Každý projevuje vůdčí schopnosti v rámci své oblasti odpovědnosti a snaží se prokázat maximální výsledky. Zaměstnancům je třeba jasně vidět svůj cíl, projevovat zodpovědnost a rozvíjet v sobě potenciál příležitostí, které umožňují uvádět naplánované strategie do života a řešit organizační překážky. Všichni zaměstnanci jsou zodpovědní za úspěch společného díla, nakládají s majetkem společnosti jako s vlastním a vždy se starají o její dlouhodobý úspěch při plánování svých činů a skutků.
- Projev zodpovědného přístupu.
- Touha po vítězství. Zaměstnanci se snaží předejnat konkurenci, získat trh a zlepšit jeho stav. Je pro ně charakteristická zdravá nespokojenost se současným stavem věcí a jsou pevně odhodláni prokázat maximální možné výsledky pro nejdůležitější směry.
- Důvěra. Zaměstnanci firmy jsou si jisti, že lidé lépe spolupracují, pokud jejich vztah je založen na důvěře.

Tyto hodnoty nejsou něco abstraktního – naopak určují akce společnosti. Zaměstnanci P&G jsou lidé velmi pečliví, kteří se snaží vše udělat „tak, jak to má být“.

Rychlá globalizace společnosti způsobila vytvoření světové sítě výzkumných a projektových ústavů, které se nacházejí v USA, Evropě, Japonsku a Latinské Americe. Celkové náklady společnosti na výzkumné práce po celém světě překročily 1 miliardu dolarů ročně, počet zaměstnanců je více než 7.000 lidí. V Rusku se programy spolupráce realizují od počátku roku 1980 s ministerstvem vědy, Ústavem výživy Ruské akademie lékařských věd, Ústavem pro biologickou a lékařskou chemii, Zubní asociací a také s univerzitami v takových oblastech, jako je zdravotnictví, chemie a biochemie. Korporace neustále rozšiřuje rozsah projektů realizovaných společně s ruskými výzkumnými institucemi.

Společnost Procter & Gamble vstoupila na ruský trh v roce 1991 a dokázala udržet vedoucí postavení v regionu díky stanovenému systému hodnot. Od svého vzniku až do současné doby hlavním cílem společnosti je produkovat výrobky a služby vysoké kvality, které jsou schopny zlepšit život spotřebitelů po celém světě.

Vstup firmy na ruský trh se stal zlomovým bodem v oblasti kultury a každodenního života milionů lidí. Představením svých produktů v kategoriích, jako jsou výrobky pro osobní péči, výrobky pro péči o domácnost a péči o dítě, P&G jednou provždy změnila návyky Rusů a také jejich postoj ke každodenním povinnostem. Pro nové generace je nyní již těžké si představit prostředky, které byly použity v domácnostech před 20 lety, před objevením výrobků P&G v obchodech, nazvat analogické výrobky pracího prášku nebo břitvy, prostředků na mytí nádobí nebo pro osobní hygienu.

Od doby otevření svého prvního zastoupení v roce 1991 ruská divize P&G se stala jednou z nejdynamičtějších v globálním systému Procter & Gamble. Společnost P&G vstoupila na ruský trh pouze s jedním produktem – Vidal Sassoon Wash&Go.

Dnes Procter & Gamble prodává v Rusku více než 70 značek, mezi nimiž jsou takové oblíbené zahraniční značky jako Pampers, Tide, Ariel, Pantene, Always, Mach3, Lenor, Oral-B, Duracell, Olay, Head&Shoulders, Wella, Gillette, Braun a mnoho dalších značek, které získaly důvěru spotřebitelů po celém světě. Z nich je 18 značek, jejichž celosvětový roční obrat přesahuje 1 miliardu amerických dolarů. P&G má vedoucí podíl na trhu v třech čtvrtinách kategorií zboží.

Kromě toho společnost je významným exportérem svých výrobků. Asi 25 % výrobků vyráběných firmou P&G v Rusku se vyváží do ostatních zemí – Ukrajiny, Polska, Německa.

V roce 1992 byl zahájen prodej produktů P&G v hlavním městě Ruska v Moskvě. Na trh přichází Head&Shoulders, Camay, Old Spice, Oil of Ulay, Blendax. Na základě smlouvy s P&G v prosinci 1992 závod „Novomoskovskbytchim“ začal smluvní výrobu čisticích prostředků.

V roce 1993 se prodeje dostávají i za hranice Moskvy a Petrohradu. Na trh přichází Blend-a-Med, Ariel, Pantene Pro-V, Tix. P&G vyhrává investiční tendry a získává první balík akcií „Novomoskovskbytchim“ a.s. V Dzeržinsku byla zahájena výroba šamponů a balzámů značky Wella. V roce 1996 společnost slaví své 5. narozeniny v Rusku. Na trh přicházejí značky jako Ace a Safeguard. Celkem P&G představuje na ruském trhu 15 obchodních značek.

V roce 1998 byl ukončen investiční program v Novomoskovsku. „Novomoskovskbytchim“ začíná vyrábět tekuté bělidlo Ace. Na trh přichází nový produkt – bramborové lupínky Pringles. Otevírá se regionální obchodní zastoupení v Rostově na Donu a Novosibirsku.

V roce 2000 na trh přichází značka Secret. V Novomoskovsku byla otevřena linka na výrobu prostředku na mytí nádobí Fairy. „Novomoskovskbytchim“ se stává vítězem celoruské soutěže „Nejlepší ruské podniky“ v nominaci „Za nejvíce efektivní využití všech druhů výrobních zdrojů“.

V roce 2002 na ruském trhu se objevují další značky P&G - Blendax, Shantu, Herbal Essences. V tomto roce také byla otevřena v Novomoskovsku linka na výrobu kondicionéru na prádlo Lenor a čisticího gelu Comet.

V roce 2005 v Novomoskovsku byla otevřena nová linka na výrobu dětských jednorázových plen Pampers. Objem investic přesáhl 200 milionů amerických dolarů.

V roce 2006 se k rodině P&G připojily značky Gillette, Duracell, Braun, Oral-B. Společnost vlastní největší sortiment spotřebního zboží, které jsou představeny ve 4 hlavních kategoriích, včetně výrobků profesionálního směru (čisticí a prací

prostředky a prostředky pro péči o vlasy) a prestižní parfumerie – celkem více než 70 značek.

Proces výběru a rozvoje zaměstnanců, který umožňuje zapojit do týmu pouze talentované a vysoce kvalifikované odborníky, zvláštní organizace pracovního procesu dělají Procter&Gamble nejvíce vyhledávaným zaměstnavatelem a partnerem. Více než 70 % zaměstnanců společnosti absolvovalo nejprestižnější školy v zemi.

Firma Procter&Gamble dodržuje neměnné principy udržitelného rozvoje a přispívá k sociálně ekonomickému rozvoji celých regionů prostřednictvím investic do výroby, poskytuje značný prostor pro obchodní činnost realizací sociálních a charitativních projektů. Za 20 let v Rusku objem investic přesáhl 300 milionů dolarů.

Tím, že korporace nabízí inovativní řešení, zlepšuje a zdokonaluje své výrobky, společnost P&G zachovává vysokou kvalitu zboží, jíž důvěřují miliony spotřebitelů na celém světě. Stabilita bez ohledu na vnější okolnosti a neustálé inovace, to jsou charakteristické rysy společnosti P&G na ruském trhu.

2.2 Analýza adaptačního procesu

2.2.1 Popis současného adaptačního procesu

Adaptace zaměstnanců společnosti P&G představuje komplex činností, zaměřených na přizpůsobení nově přijatých pracovníků směrem k obsahu, podmínkám práce, sociálnímu prostředí a oddělení, kde pracují.

Adaptace je důležitým prvkem systému řízení lidských zdrojů společnosti a je určena k řešení problémů formování požadované úrovně výkonnosti práce u nových zaměstnanců v co nejkratší možné době.

Procesu adaptace se účastní:

- lineární manažer – přímý vedoucí nově přijatého zaměstnance;
- manažer rozvoje zaměstnanců – vedoucí procesu adaptace;
- mentor – kvalifikovaný pracovník, který má dostatek zkušeností na konkrétní pozici;

- nově přijatý zaměstnanec.

Cílem adaptace je pomoci novému zaměstnanci úspěšně se uchytit ve společnosti, vstoupit na pozici, vytvořit profesionálně důležité vlastnosti.

Úkoly adaptace nově přijatých pracovníků v P&G jsou:

- snížení fluktuace pracovníků;
- snížení faktorů stresu, obav a nejistoty u nových zaměstnanců;
- úspora času vedoucích pracovníků a zaměstnanců při řešení organizačních problémů;
- rozvoj pozitivního vztahu k práci, spokojenost s prací u nových zaměstnanců.

Za adaptaci nových zaměstnanců odpovídá manažer rozvoje zaměstnanců. Zajišťuje interakci všech účastníků, přípravu a provádění procesu adaptace.

Pro každého nového zaměstnance P&G jeho přímý vedoucí sestavuje a schvaluje program adaptace. Program adaptace nového zaměstnance se vypracovává před nástupem zaměstnance a předává mu ho manažer rozvoje zaměstnanců v jeho první pracovní den.

V dostatečném předstihu před nástupem nového zaměstnance lineární manažer musí:

- zvolit odpovědného asistenta za vybavení pracovního místa nového zaměstnance;
- podat žádost o organizační oznámení do personálního oddělení;
- vypracovat plán jednání, který by měl být předán novému zaměstnanci první den v práci.

Adaptace zaměstnanců ve společnosti P&G probíhá ve čtyřech fázích:

1. první fáze – setkání s personálním oddělením, které zahrnuje:
 - přivítání nového zaměstnance v kanceláři;

- předání programu adaptace;
 - registraci zaměstnance.
2. Druhá fáze – seznámení s oddělením (odpovědný je přímý vedoucí za účasti pracovníků oddělení):
- vedoucí oddělení představuje nového zaměstnance kolegům na pracovišti;
 - vedoucí oddělení seznamuje zaměstnance s jeho pracovním místem a pořádá malou seznamovací exkurzi po kanceláři;
 - setkání s ředitelem, na kterém seznamuje zaměstnance:
 - a) se strukturou oddělení;
 - b) se základními principy, pravidly existujícími v rámci oddělení;
 - c) s aktuálními projekty oddělení;
 - d) s plánem rozvoje (sestavuje se společně se zaměstnancem);
 - e) s harmonogramem požadovaných setkání, stanovených vedoucím.
3. Třetí fáze – setkání s jinými odděleními, organizované přímým nadřízeným (odpovědný je přímý vedoucí za účasti manažerů jiných útvarů).
4. Čtvrtá fáze – provedení úvodních školení:
- On-boarding, tj. úvodní cvičení (stanovuje ho manažer rozvoje pracovníků v průběhu prvních dvou týdnů práce zaměstnance).
 - New Hires Training, tj. školení pro nováčky (stanovuje ho manažer pro rozvoj pracovníků v průběhu prvních tří měsíců práce zaměstnance).

V souladu s rozkazem nadřízeného oddělení vzdělávání zaměstnanců vydaným na základě služební poznámky, připravené přímým nadřízeným nového zaměstnance, se ke každému novému zaměstnanci přiděluje mentor z řad nejvíce zkušených

a kvalifikovaných pracovníků oddělení. Liniový manažer definuje seznam znalostí, vědomostí a dovedností, které by měl ovládnout zaměstnanec za pomoci mentora.

Účastníci procesu adaptace se řídí ve své činnosti normativními dokumenty, reglementujícími činnost společnosti, ustanovením, předpisem o adaptaci, programem adaptace, pracovními instrukcemi apod.

Uhrazení mzdy organizátorům adaptace nových pracovníků probíhá ve formě příplatků za sestavení programů adaptace, vývoj metodických materiálů, školení a mentoring. Velikost příspěvku je stanovena ustanovením o odměňování.

Na konci třetího měsíce adaptace nových zaměstnanců manažer rozvoje zaměstnanců provádí pracovní pohovor a analyzuje uskutečněný program adaptace nově přijatých zaměstnanců.

Procter & Gamble: dopravník pro rozvoj talentu

Osobitost modelu řízení talentů Procter & Gamble spočívá v existenci podrobně vypracovaného systému postupů a pravidel, reglementujících prakticky všechny kroky, řešení a chování zaměstnanců. Systém je založen na principech a hodnotách, sdílených absolutní většinou zaměstnanců společnosti.

- Kontext a základní principy

Hlavní princip, který tvoří základ systému řízení talentů ve společnosti Procter & Gamble stejně jako v případě jiných úspěšných modelů, je meritokracie. Podle slov dřívějšího generálního ředitele společnosti P&G Alana George Lafleye ředitelství je jedno, jakou univerzitu absolvovali kandidáti, zda mají titul MBA, v jaké zemi se narodili. V manažerském týmu společnosti je představeno více než 100 zemí. Jediné, co trápí společnost, je to, že charakter a slušnost kandidáta umožní dosáhnout výjimečných výsledků a vybudovat silnou organizaci.

Základem řízení lidského kapitálu v P&G jsou účinné systémy, které byly zkoumány v průběhu mnoha let, a také neustále prováděné výzkumy nejlepších praxí a analýza informací o konkurentech (zejména v otázkách úrovní mezd a systémů motivace).

Nicméně hlavní složkou systému řízení P&G jsou principy a hodnoty, které mají vliv na všechny procesy, pravidla a rozhodování ve společnosti. Samotné postupy a pravidla, reglementující prakticky všechny kroky, řešení a chování zaměstnanců,

jsou podrobně popsány v interních dokumentech společnosti a odrážejí se v adaptačních trénincích. Taková činnost je vizitkou firemní kultury společnosti, její významnou vlastností, která některé přitahuje a jiné odpuzuje. Hlavní rozdíl P&G od mnoha jiných společností s aktivně prohlášenými hodnotami je v tom, že absolutní většina zaměstnanců opravdu sdílí tyto hodnoty a dodržuje je i po ukončení své kariéry ve společnosti.

- Definice portrétu hrdiny

V podobě modelu kompetencí P&G používá takzvané hnací síly úspěchu (Success Drivers). Jsou založeny na cílech, hodnotách a principech společnosti (PVP – purpose, values, principles), kodifikovaných pod vedením generálního ředitele Alana Lafleye. Hnací síly úspěchu jsou rozděleny do tří bloků (nebo tří „sil“): je to síla myslí, síla lidí, síla rychlosti a flexibility. Každý blok zahrnuje tři kompetence, které jsou popsány několika behaviorálními indikátory, a tzv. destruktory, tj. oblasti, kde kompetence nabývá spíše destruktivní než tvůrčí sílu.

Tabulka 1: Portrét „hrdiny“ P&G

Hnací síly	Indikátory	Destruktory
Síla myslí	Myslí a jedná rozhodně Používá a zlepšuje své dovednosti Zavádí inovace a využívá nahromaděné zkušenosti	Inovace pro inovaci bez ohledu na potřeby podniku nebo spotřebitelů
Síla lidí	Vede lidi Buduje vztahy spolupráce s různými lidmi a organizacemi Vytváří a rozšiřuje příležitosti	Věnuje pozornost rozvoji příležitostí, které buď neodpovídají skutečnosti, nebo přinášejí velké náklady, nebo vytvářejí nesprávné očekávání u zaměstnanců
Síla rychlosti a flexibility	Vždy blízko	Může se příliš zaměřit na

	přijímá změny Zodpovídá za své jednání	fáze procesu a při práci se dostat do byrokratických procedur při vykonávání práce
--	---	---

Zdroj: oficiální webové stránky společnosti P&G

- Vyhledání a identifikace

Více než 90 % zaměstnanců společnosti P&G začíná pracovat ve společnosti ze spodní části kariérního žebříčku a dále se rozvíjí v rámci organizace. Tímto způsobem interní náborová služba hledá talenty mezi vysokoškolskými absolventy, přičemž v mnoha zemích, kde P&G provádí nábor, společnost praktikuje najímání po ukončení tříměsíční letní stáže u kandidátů. To platí i pro absolventy bakalářského studia a držitelů MBA.

Proces náboru je pro všechny stejný. Zahrnuje podávání žádostí, životopisu (prostřednictvím internetu), hodnocení (ve formě testu) behaviorálních a intelektuálních faktorů, počáteční rozhovor a závěrečný rozhovor o kompetencích.

Talenty v P&G se neobjevují zvenjšku, ale zkoumají se uvnitř, protože pro společnost je velmi důležité, aby jejich chování, myšlenky a ideály byly naplněny hodnotami, cíli a zásadami společnosti.

- Hodnocení

Ve společnosti se provádí každoroční hodnocení zaměstnanců na všech úrovních, které zahrnuje:

- sebehodnocení: zaměstnanec vyhodnocuje své výsledky za rok, srovnává je s jeho prací a plánem rozvoje (WDP - work and development plan);
- hodnocení „360 stupňů“: zaměstnanec obdrží zpětnou vazbu od všech, s nimiž pracoval v průběhu roku, včetně podřízených a klientů;
- hodnocení manažera podle hnacích sil úspěchu.

Na základě výsledků hodnocení pro každého zaměstnance se vytvoří další individuální plán práce a vývoje, který definuje:

- pracovní plán pro příští rok s uvedením očekávaných výsledků;
- krátkodobé a dlouhodobé kariérní zájmy, včetně zájmu o rotaci, úkoly, projekty, do kterých by zaměstnanec rád chtěl (nebo nechtěl) být zapojen;
- plán osobního rozvoje, který specifikuje jednu nebo dvě oblasti, ve kterých bude vývoj probíhat, a opatření, která zaměstnanec a jeho okamžitý nadřízený přijmou k provedení plánu.

Vedoucí oddělení a týmů odpovídají za to, aby každý zaměstnanec měl svůj vlastní pracovní a rozvojový plán a plnil ho.

Rozvoj

- Školení

Program školení existuje pro všechny zaměstnance společnosti a společně s odbornými kurzy zahrnuje hluboké ponoření do hodnot společnosti a studium jejich vlivu na práci organizace.

Výukové programy jsou založeny na pracovních plánech a plánech rozvoje. Zaměstnanci společnosti z vlastní iniciativy nebo za pomoci manažera vybírají z databáze vnitřních tréninků a seminářů potřebné programy. Každý zaměstnanec má právo účastnit se dvou tréninků po celý rok. Všechny tréninky vedou zaměstnanci společnosti, kteří absolvovali speciální přípravu pro školitele.

- Mentoring

Většina ze zaměstnanců má svého mentora. V této roli může působit jako přímý nadřízený i jakýkoli jiný zkušenější zaměstnanec organizace. Je důležité zdůraznit, že výběr mentora může být proveden i zaměstnancem. Zaměstnanec určuje s mentorem oblasti svého vývoje, radí se v oblasti kariéry atd.

- Rotace

Rotace je jedním z hlavních vzdělávacích nástrojů v organizaci, který ovlivňuje kariérní příležitosti a rozvoj. Nejběžnější jsou horizontální rotace (přesun do jiného oddělení s možností rekvalifikace) a vertikální rotace (služební postup na vyšší stupeň strukturální hierarchie).

- Odměna a motivace

System motivace v P&G se skládá ze základních odměn a benefitů. Společnost provádí pravidelné srovnávací studie úrovní motivace mezi konkurencí. Výši příjmů každého zaměstnance ovlivňují čtyři faktory: úroveň pozice, pracovní zkušenosti na této úrovni, růst platů na trhu a okamžité výsledky zaměstnance. Existuje řada vzorců pro určení úrovně mezd s přihlédnutím všech uvedených faktorů.

Kromě základní mzdy, která záleží na výše uvedených faktorech a prakticky se neliší na různých úrovních, všichni zaměstnanci od třetí úrovně získávají roční bonus podle programu STAR (short term achievement reward). Tento bonus je v podstatě krátkodobým bonusem za dosažení.

Navíc čím je služební pozice vyšší, tím vyšší je procentní podíl kompenzace bonusové části (od 0 % pro první úroveň až 90 % pro nejvyšší úroveň). To se nazývá „platba podle úrovně rizika“ a odráží princip společnosti: zájmy zaměstnance a společnosti jsou neoddělitelné. Společnost také vítá u svých zaměstnanců mentalitu a chování „vlastníka“, a v souvislosti s tím aktivně využívá opční schémata.

V podobě nehmotné motivace se používají následující nástroje:

- aktivní zapojení manažerů do profesního rozvoje a osobního růstu každého zaměstnance;
- různé formy flexibilní pracovní doby (práce z domova, flexibilní pracovní doba, placená a neplacená dovolená z různých důvodů se zachováním pracoviště atd.);
- široké spektrum výhod;
- programy rozvoje v různých zemích v rámci vzdělávání, možnost získat geograficky a funkčně diverzifikované zkušenosti v procesu rotace.

Motivační systémy v rámci strategie výchovy talentů mají za cíl udržení a rozvoj nejtalentovanějších zaměstnanců.

V roce 2008 společnost P&G se zabývala reformováním své organizační kultury a provedla několik změn. Důležitá změna je důraz na mentorství, emocionální podporu, sdílení, otevřenost, důvěru a konstruktivní diskuzi. Ve společnosti existují lidé, kteří při setkání se vyhýbají diskuzi o obtížných problémech a diskutují pouze na témata vyvolávající vášnivé debaty. Nyní místo principu „řekni informaci, protože je to potřeba“ byl ve společnosti zaveden princip „u tebe by měla být potřeba sdílení informací“.

P&G také překonala názor, že business intelligence je práce výhradně pro odborníky-analytiku, a přesvědčila kolegy, že je povinností každého zaměstnance společnosti. Školení pomocí metod firemní inteligence dříve bylo selektivní, nyní je k dispozici pro všechny zaměstnance, pro něž pak bude přínosem znalost metod analýzy scénářů a strategické analýzy.

Společnost přechází od principu individuální organizace práce a tvrdé funkční specializaci k práci v „týmech“, složených z odborníků různého profilu, což přineslo velký pozitivní efekt pro plánování scénářů činnosti společnosti a konkurence.

Korporace Procter & Gamble má jedinečný přístup k řízení každodenního života:

- prokazuje respekt vůči všem a každému. P&G je přesvědčena, že každý člověk může a chce vnést maximální příspěvek, kterého je schopen. Vedoucí oddělení upřímně jednají s lidmi při hodnocení jejich ukazatelů výkonu.
- Zájmy společnosti a jednotlivých zaměstnanců jsou neoddělitelné. Zaměstnanci se domnívají, že podpora rozvoje podnikání v duchu integrity nakonec umožní společnosti a každému jejímu zaměstnanci dosáhnout vzájemného úspěchu. Vedení podporuje účast na podílu kapitálu a projev zodpovědného přístupu.
- Strategické úsilí soustředěné na práci.

- Inovace je klíč k úspěchu. Vedení společnosti přikládá velký význam zavedení rozsáhlých spotřebitelských inovací, zpochybňuje konvence a rozvíjí nové způsoby podnikání, které umožňují efektivněji dobýt trh.
- Osobní dovednosti. Zaměstnanci se domnívají, že všichni členové lidského společenství jsou povinni rozvíjet se a pomáhat rozvíjet ostatní, vykazovat vynikající technické dovednosti a manažerskou dokonalost. Vedení podniku všemožně podporuje takové projevy.
- Výkon na maximum. Společnost P&G se snaží dosáhnout nejvyšších výsledků ve směrech strategicky důležitých pro podnik, nejpřísnějším způsobem srovnává své výsledky s interními a externími ukazateli.
- Vzájemná závislost jako životní styl. Bez ohledu na obsazené pozice a vykonávané funkce, příslušnosti k tomu či jinému oddělení a jeho geografickému rozmístění, všichni pracují jako jednotný tým na základě důvěry. Zaměstnanci budují vynikající vztahy se všemi, kdo přispívají k procesu splnění mise, včetně zákazníků a dodavatelů, vzdělávacích institucí a státních orgánů.

V Procter & Gamble je velmi důležitá týmová hra a manažeři se obklopují těmi nejlepšími lidmi a rozvíjejí jejich potenciál. To nutí společnost pečlivě přistupovat k náboru zaměstnanců.

Další důvod, proč do P&G nabírají jen ty nejlepší, spočívá v tom, že společnost dodržuje pravidla služebního postupu na manažerské pozice vlastních zaměstnanců, nikoli manažerů zvenčí. Od zaměstnanců P&G očekává, že budou na sebe brát odpovědnost a přijímat rozhodnutí. K tomu je stimuluje i systém finanční odměny. Jak již bylo uvedeno, ve společnosti existuje několik úrovní peněžních odměn, vázaných k různým úrovním kvalifikace. Pro to, aby mohl přejít na další úroveň, kandidát musí prokázat své zkušenosti kolegům, kteří rozhodnou, zda je u něho dost dovedností pro novou kvalifikaci.

2.2.2 Rozhovor s manažerem společnosti

Pro pochopení současné situace ve zkoumané společnosti P&G v rámci adaptace pracovníků byl proveden řízený rozhovor s HR manažerem, který odpovídá za nábor zaměstnanců v Moskvě. Celkem manažerovi bylo položeno sedm otázek otevřeného typu. Účel otázek byl sdělen předem prostřednictvím telefonního rozhovoru, po schválení pak byly zaslány na e-mailovou adresu HR manažera.

1. V čem spočívá hlavní kritérium výběru zaměstnanců ve vaší společnosti?

Člověk, který chce získat práci v naší společnosti, může si přečíst informace o dostupných volných pracovních místech na našich webových stránkách www.procterandgamble.ru a zaslat nám svůj životopis. Pokud kandidát splňuje naše základní požadavky (ruskou státní příslušnost, vysokoškolské nebo nedokončené vysokoškolské vzdělání a znalost anglického jazyka na konverzační úrovni), musí vyplnit náš dotazník a přijít na testování. Na základě výsledků testu je pak zveme na pohovor. Test, který se nabízí všem uchazečům, je „problem solving test“. Test není nástrojem stanovení IQ nebo rozumových schopností kandidátů. Je to test schopnosti kandidáta rychle a správně najít řešení velkého množství úkolů, což je právě to, čím se denně zabývají pracovníci společnosti. Je třeba poznamenat, že studenti humanitních a technických vysokých škol získávají přibližně stejný počet bodů podle výsledků testování.

Hlavní směr výběru zaměstnanců společnosti spočívá v tom, že hledáme absolventy a mladé odborníky. Politika naší společnosti je „rozvoj zevnitř“, a proto nebereme lidi na střední manažerské a na top pozice. Všichni, kdo stoupají na top úroveň, začínají ze startovních pozic. Bereme absolventy a při hodnocení kandidátů věnujeme pozornost osobním kvalitám. Evidujeme různé zkušenosti, nemusí to být zkušenosti z oblasti podnikání, může to být praxe akademické činnosti, stejně jako touha člověka po rozvoji a řada dalších vlastností. Aktivně přijímáme absolventy univerzit, a dokonce i studenty posledních ročníků. Obvykle studenti posledních ročníků již mohou pracovat téměř celý den, protože je to přípustné při jejich harmonogramu výuky, a na dobu absolvování zkoušek vždy poskytujeme dovolenou.

2. Jak je zajištěna ve vaší společnosti adaptace nových zaměstnanců? Jaká jsou specifika práce oddělení řízení personálu společnosti?

Personál naší společnosti je většinou mladý. Mladí lidé se přizpůsobí v tomto kolektivu velmi dobře. Společnost je zaměřena na profesní rozvoj, a proto většina uchazečů na startovních pozicích jsou samozřejmě mladí lidé. Přesto je ale třeba poznamenat, že ve společnosti není žádné omezení věku a u nás pracují i lidé, kteří se přibližují k důchodovému věku. Žádné problémy adaptace neexistují, člověk se rychle cítí v naší firmě pohodlně, protože právě na to je orientována práce našeho personálního oddělení.

Zvláštností naší společnosti z hlediska řízení lidských zdrojů je to, že se snažíme nastavit systém tak, aby každý člověk se cítil jako doma. Lidé by měli nejen pracovat a odevzdávat část ze sebe firmě, měli by se také cítit jako v rodině a získávat spokojenost nejen z obchodních výsledků, ale také z komunikace s kolegy a pracovní atmosféry. Snažíme se to udělat a doufáme, že u nás se to daří.

3. Co je hlavním faktorem, který má vliv na strukturu a složky systému vzdělávání ve vaší firmě?

Hlavním faktorem, který má vliv na strukturu a složky systému vzdělávání ve společnosti Procter & Gamble, je filozofie „rozvoj zevnitř“. Tato filozofie spočívá v tom, že přijít pracovat do společnosti je možné pouze na pozici určitého profilu a úrovně – jedná se o počáteční manažerské pozice nebo pozice specialistů. Dnešní začátečníci by měli mít určitý potenciál, protože se předpokládá, že „zítřejší“ řízení společnosti budou vést právě oni. Právě „pěstování“ vlastních top manažerů už od jejich mladého věku představuje koncept „rozvoje zevnitř“.

4. Jsou všichni zaměstnanci vystaveni adaptačnímu procesu a dalšímu vzdělávání?

Všechny prvky výuky jsou volně k dispozici pro všechny zaměstnance společnosti. V Procter & Gamble se ročně pro každého zaměstnance sestavuje individuální rozvojový program pod příslušným názvem „Plán práce a rozvoje“. Dokument vypracovává společně zaměstnanec a jeho nadřízený.

Sestavení programu, to je komplexní proces, který zahrnuje jak hodnocení práce za předchozí období, tak i plánování dalšího profesního rozvoje. Na základě auditu

existujících zkušeností a analýzy ambicí do budoucna se sestavuje plán individuálního rozvoje zaměstnanců na 6 až 15 měsíců. V tomto plánu za svůj důležitý úkol považujeme vybrat účel a projekty, vzdělávací moduly školení a koučingu (více zkušených zaměstnanců nebo kolegů, kteří dělali podobnou práci dříve), aby se zaměstnanec mohl vyvíjet efektivněji. O to má zájem jak samotný zaměstnanec, tak i společnost obecně.

5. Existují ve společnosti tréninkové programy pro nové zaměstnance? Pokud ano, v čem je jejich jedinečnost a kdo je provádí?

Ano, existují. Komplexní a multifunkční firemní program školení zahrnuje například školení obchodních kompetencí („Řízení projektů“, „Podpora tvůrčího a logického myšlení“), rozvoj osobnostních vlastností a dovedností (vedení nebo komunikační dovednosti), profesních oblastí, například v oblasti marketingu máme trénink „New product launch“ – Zavedení nového výrobku. V průměru za rok zaměstnanec prochází asi čtyřmi tréninkovými zkouškovými obdobími.

Zvláštností našich tréninkových programů je za prvé to, že téměř nepoužíváme služby lokálních externích poskytovatelů. Kurz vyvíjí naše globální oddělení školení a rozvoje, pak se používá na lokálních trzích. Obvykle při navrhování kurzů se nevyvíjejí speciální modely, ale jsou studovány a vylepšovány už současné používané modely a teorie.

Tréninkové programy pro nové zaměstnance v naší společnosti jsou doplňkovou a čestnou povinností zkušených manažerů. Kouči v naší společnosti jsou naši stálí zaměstnanci, například marketingový ředitel a regionální manažeři prodeje. To nám umožňuje v průběhu učení účastníků dávat příklady ze života společnosti, maximálně sblížovat teorii s praxí a dělat získané znalosti platnými v dané konkrétní organizaci. Samozřejmě pro to, aby se mohl stát mentorem, koučem či jiným pomocníkem, zaměstnanec musí mít odborné znalosti v dané oblasti a projít kvalifikačním cyklem přípravy.

6. Myslíte si, že lepší adaptací nového zaměstnance je jeho praxe v procesu práce?

Pomocí klasických tréninků se podaří předat ne více než 10 % požadovaných znalostí. Zbývajících 90 % užitečných informací a dovedností lze získat nebo upevnit výhradně

v procesu práce. V rámci ročního plánování práce a rozvoje pro každého zaměstnance jsou voleny takové činnosti nebo projekty, aby daný člověk mohl vnést kompletní očekávaný přínos pro rozvoj podnikání, a přitom měl možnost učit se neustále novým věcem při přípravě k dalšímu profesnímu kroku. Je důležité si uvědomit, že každý manažer má zájem o rozvoj a o profesní růst svých zaměstnanců, protože jejich úspěšnost je jedno z kritérií pro hodnocení práce samotného manažera.

7. Používáte při procesu adaptace zaměstnanců koučování? Pokud ano, v čem je jeho podstata?

Ano, široce v praxi používáme koučování. Každý manažer by měl nejen dosahovat vysokých výsledků v podnikání (to je samozřejmé), ale také umět pěstovat lídry příští generace.

Proto v P&G je všeobecně známo, že koučování je způsob vedení, při němž manažer umožňuje kompletní a nejvíce efektivní realizaci potenciálu svých podřízených. Kvůli tomu, že moderní teorie řízení umožňuje různé pochopení pojmu „koučování“, je potřeba uvést, že v P&G chápeme tento pojem jako dovednost pomoci člověku najít odpovědi samostatně, takže je kladen důraz na vnitřní školení jednotlivce.

2.2.3 Dotazník pro zaměstnance vybraného oddělení ve společnosti

Pro hlubší pochopení současné adaptační situace v podniku byla zvolena metoda dotazování. Důvodem výběru této metody je to, že dotazník je snadno použitelný a jejich výstupy nejsou náročné na zpracování. Ale i přesto metoda dotazování má svá rizika subjektivního zkreslení, možnosti falšování odpovědí.

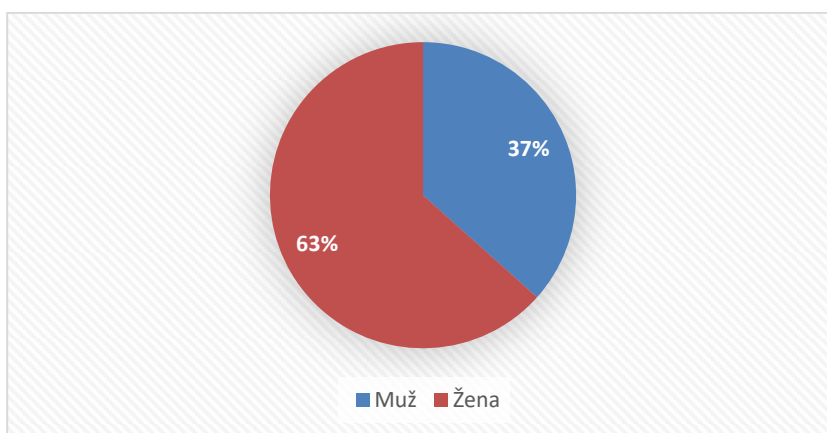
Charakteristika zkoumaného vzorku

Průzkum spokojenosti zaměstnanců s adaptačním procesem v podniku a s prací celkově probíhal ve vybraném marketingovém oddělení P&G v Moskvě. Toto oddělení bylo vybráno za pomoci HR manažera, který určil marketingové oddělení jako nejlépe odpovídající vzorek pro výzkum.

Návratnost dotazníku byla nad očekávání příznivá, o čemž svědčí účast 79 % zaměstnanců marketingového oddělení ve sledovaném období. Celkem se dotazování zúčastnilo 142 respondentů.

Z výše uvedených informací lze stanovit, že zkoumaný vzorek je reprezentativní.

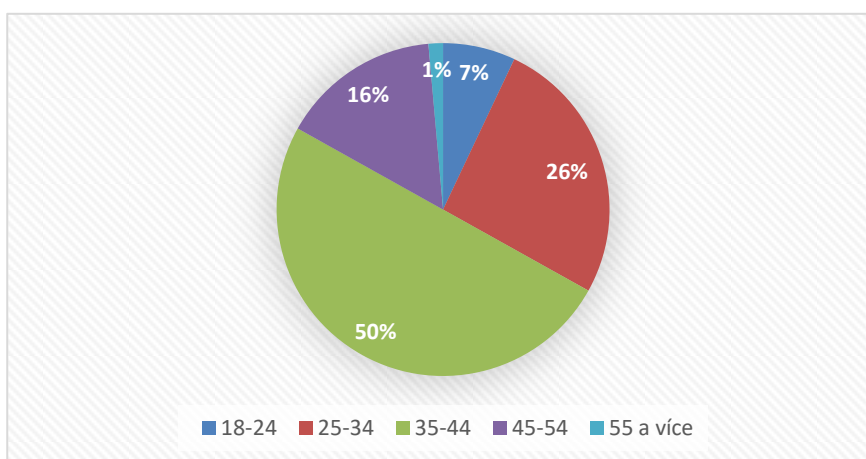
Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 1 je vidět, že z celkového počtu respondentů bylo 63 % žen a 37 % mužů, v absolutním vyjádření se jedná o 90 žen a 52 mužů. Účastníci dotazování pracují v marketingovém oddělení podniku, ale obsazují různé pozice.

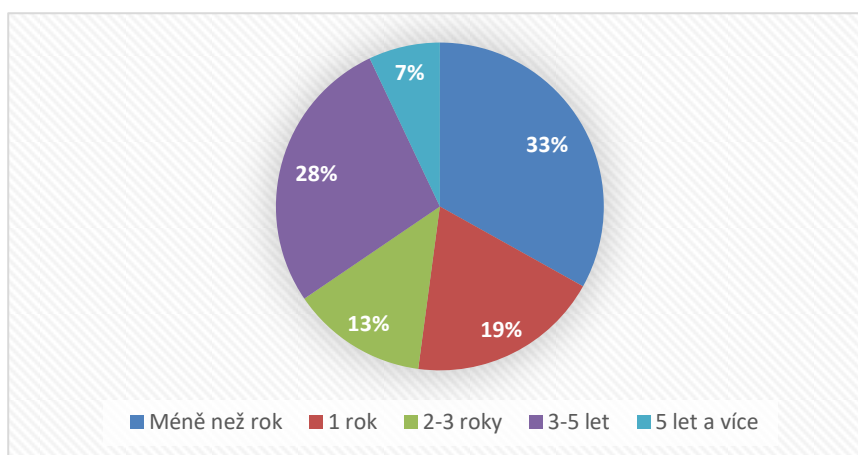
Graf 2: Věkové rozložení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 2 vyplývá, že nejčastěji zastoupenou věkovou skupinou je interval 35–44 let (50 %). Druhou zastoupenou skupinu tvoří respondenti ve věku 25–34 let, a to v podílu 26 %. Třetí rozsáhlou skupinou jsou dotazovaní ve věku 45 až 54 let (16 %). Nejméně se pak zúčastnilo zaměstnanců ve věku 18-24 let (7 %) a 54 a více. Z těchto výsledků lze konstatovat, že mezi respondenty byli především lidé ve věku 25 až 44 let včetně.

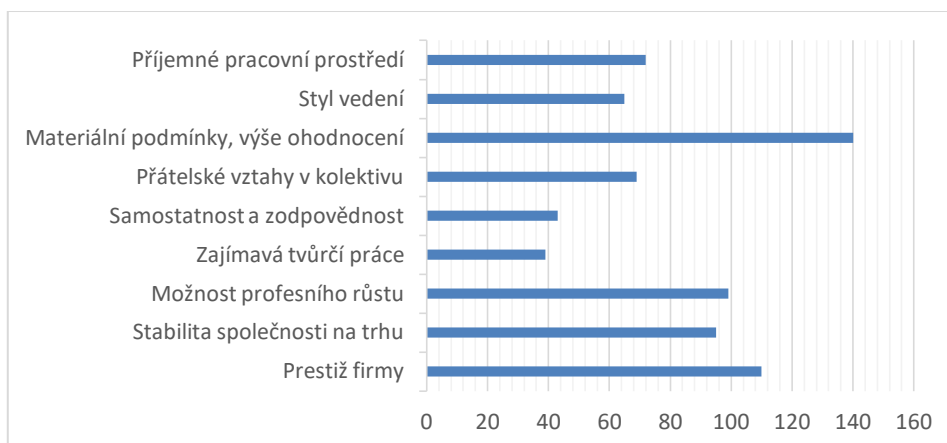
Graf 3: Délka zaměstnání ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Délka zaměstnání respondentů ve společnosti vypadá následovně: méně než 1 rok – 47 zaměstnanců (33 %), 1 rok – 27 (19 %), 2 až 3 roky – 19 zaměstnanců (13 %), 3-5 let – 39 lidí (28 %), 5 let a více – 10 lidí (7 %). Celkem se dá shrnout, že kolektiv zkoumaného oddělení je stálý. Nicméně mezi respondenty je docela velký počet těch, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok. Jedná se především o fluktuace mladých zaměstnanců, a to jak z pracovních, tak i z osobních důvodů

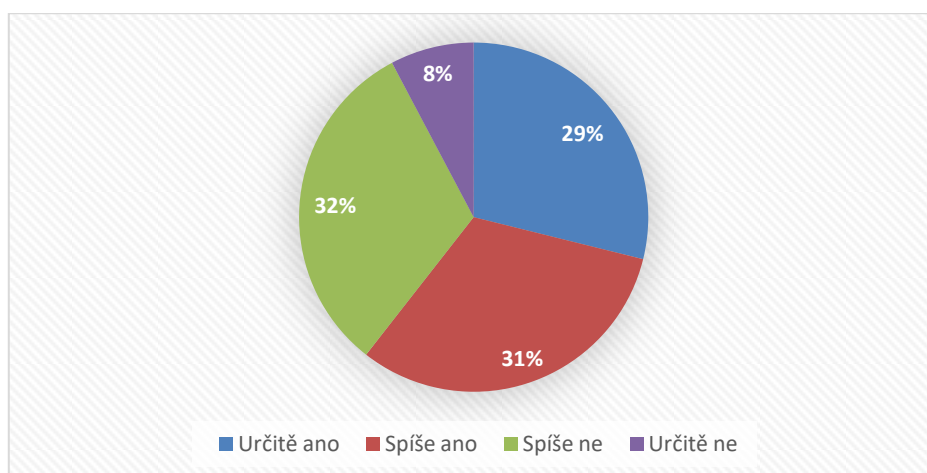
Graf 4: Míra vlivu faktorů na přání pracovat ve zkoumané společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka dotazníkového šetření měla za cíl zjistit míru vlivu následujících faktorů na přání zaměstnanců pracovat ve zkoumané společnosti. V rámci této otázky si respondenti mohli vybrat několik možností. Při nástupu do práce rozhodujícím faktorem pro téměř všechny zaměstnance se staly materiální podmínky, možnost dobrá mzda označilo 140 respondentů. Dalším faktorem byla prestiž firmy – označilo ji 110 respondentů. A neméně důležité se ukázalo i to, že při výběru práce respondenti věděli o možnosti profesního růstu – 99 respondentů. Na čtvrtém místě byla stabilita společností na trhu (95). Ostatní odpovědi měly více než stejné ukazatele, ale přesto hlavním faktorem jsou materiální podmínky, výše ohodnocení.

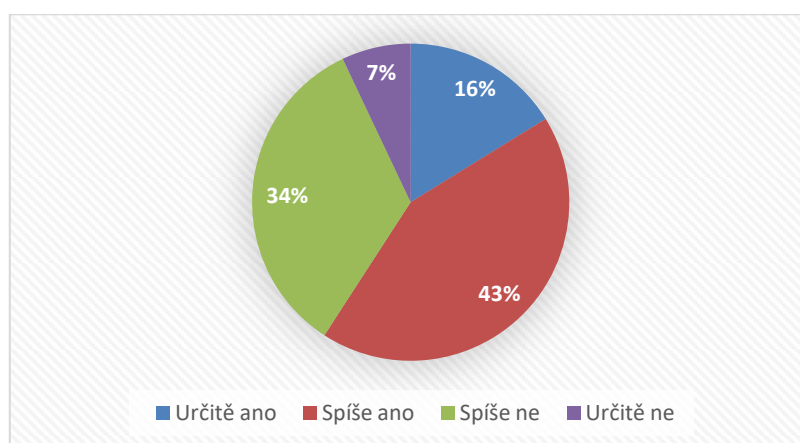
Graf 5: Soulad hodnot, norem, pravidel práce a chování s hodnotovými orientacemi respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 5 je vidět, že pro více než polovinu účastníků dotazování (60 %) hodnoty společnosti, její normy, pravidla práce a chování spíše nebo určitě odpovídají osobním hodnotovým orientacím zaměstnance. Na základě těchto výsledků lze hovořit o pozitivní skutečnosti, a to z důvodu toho, že většinou hodnoty zkoumaného podniku jsou v souladu s hodnotami zaměstnanců. Ostatní účastníci dotazování nesouhlasili se souladem hodnot a jejich počet tvoří menší část – 45 respondentů ze 142 (40 %).

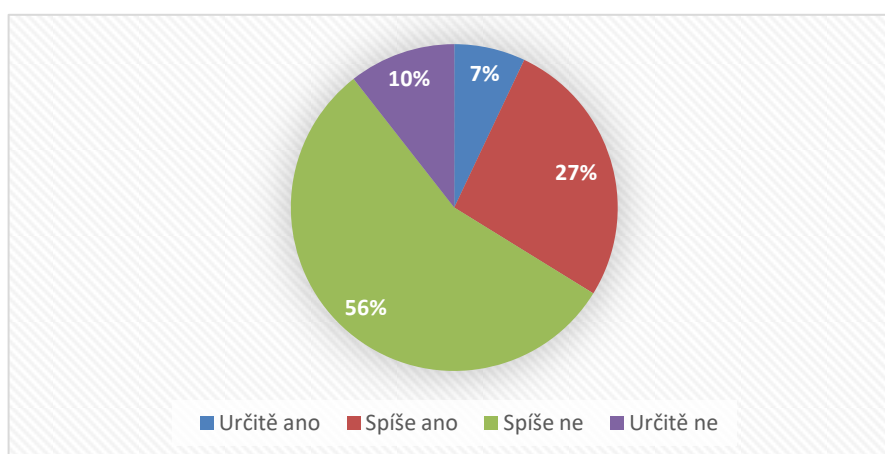
Graf 6: Soulad očekávání respondentů s požadavky a pracovními povinnostmi



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 6 je vidět, že u 59 % respondentů je sledován soulad očekávání zaměstnanců s požadavky na pozici a pracovní povinnosti. Podle těchto výsledků nelze jednoznačně stanovit, zda se jedná o pozitivní či negativní skutečnost. Nicméně ostatní respondenti (41 %) nesouhlasili s tím, že jejich očekávání odpovídají skutečnosti. Toto „neodpovídání“ může být především spojeno s nesprávným představením pracovního místa HR oddělením nebo s přehnanými očekáváními zaměstnance. Nicméně velké mezinárodní společnosti jsou často kladně hodnoceny právě v otázce souladu požadavků a pracovních povinností, které byly předem sděleny uchazečům o práci.

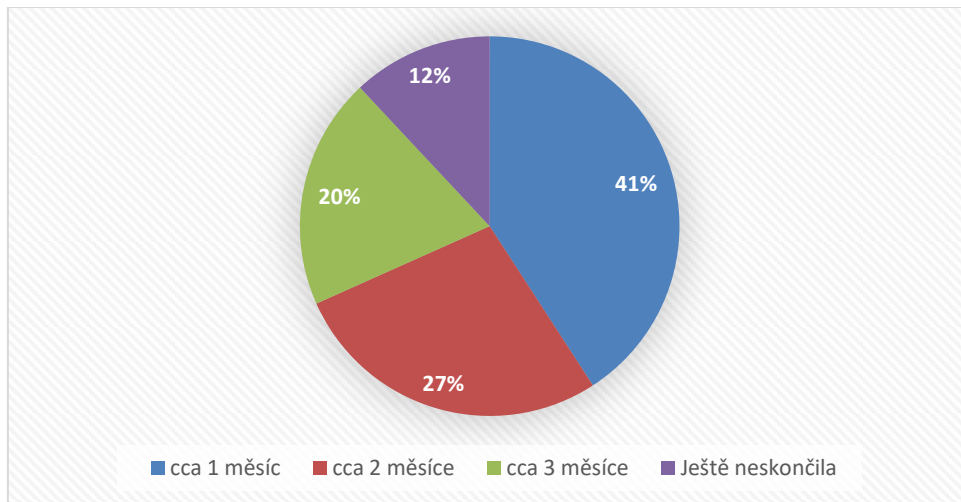
Graf 7: Efektivnost organizace procesu adaptace zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Sedmá otázka dotazníkového šetření měla za cíl zjistit, zda byl efektivně organizován proces adaptace respondentů ve společnosti. Z odpovědí respondentů vyplývá, že 66 % z nich spíše nebo zcela není spokojeno s tímto procesem. Na základě toho lze stanovit, že ve zkoumaném podniku existují slabá místa v organizačním procesu adaptace, která brání efektivní adaptaci nově přijatých zaměstnanců. Ostatní účastníci dotazování považují organizaci procesu adaptace za efektivní (34 %). Další otázky dotazníkového šetření budou zaměřeny na odhalení slabých stránek organizačního procesu adaptace.

Graf 8: Doba trvání adaptace nově přijatého zaměstnance

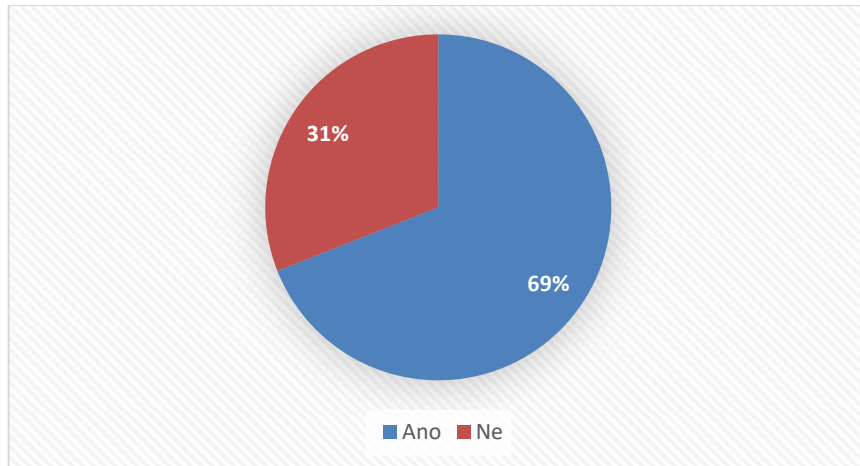


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 8 vyplývá, že doba trvání adaptačního procesu zaměstnanců se liší. Většinou u účastníků dotazování adaptace trvala cca 1 měsíc (41 %) a cca 2 měsíce (27 %), což není v souladu se stanovenými lhůtami adaptačního procesu v podniku. Tato skutečnost může být spojena s tím, že nadřízený či mentor nově přijatého zaměstnance nedodržel podmínky adaptace a na své rozhodnutí ukončil proces adaptace. Tím způsobem nebyl až do konce proveden proces adaptace, který se ve společnosti dělí na několik fází.

Jen u 20 % respondentů adaptační proces trval stanovenou dobu – 3 měsíce. Ostatních 12 % se ještě adaptuje na nové pracovní prostředí a podmínky práce.

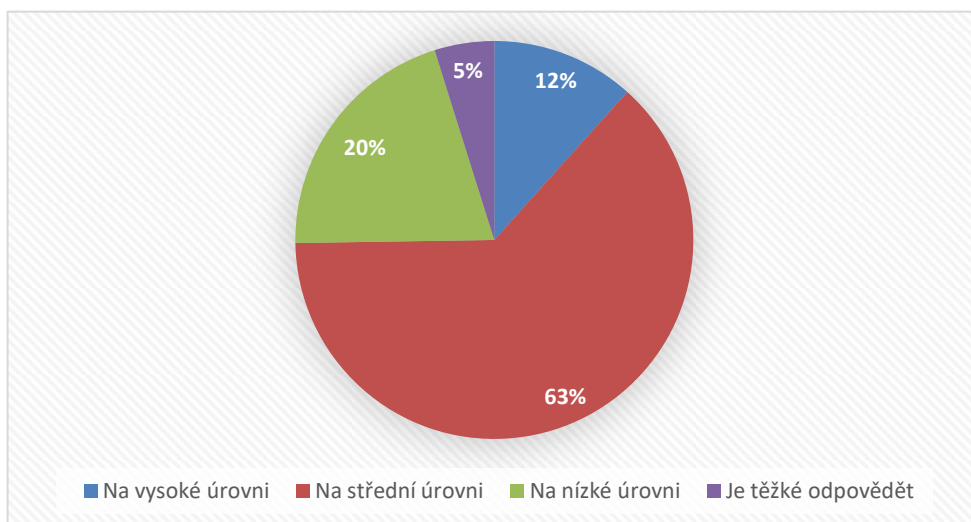
Graf 9: Přidělení mentora v době adaptačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování

Pro to, abychom mohli zjistit, kdo byl nebo je odpovědný za adaptační proces respondentů, účastníkům dotazování byla položena otázka č. 9 „Byl k vám přidělen mentor po dobu adaptačního procesu?“. Z grafu č. 9 je vidět, že k 98 (69 %) respondentům byl přidělen mentor po dobu adaptace. U 44 ostatních respondentů chyběl mentor a za jejich adaptaci nesli odpovědnost jiní manažeři.

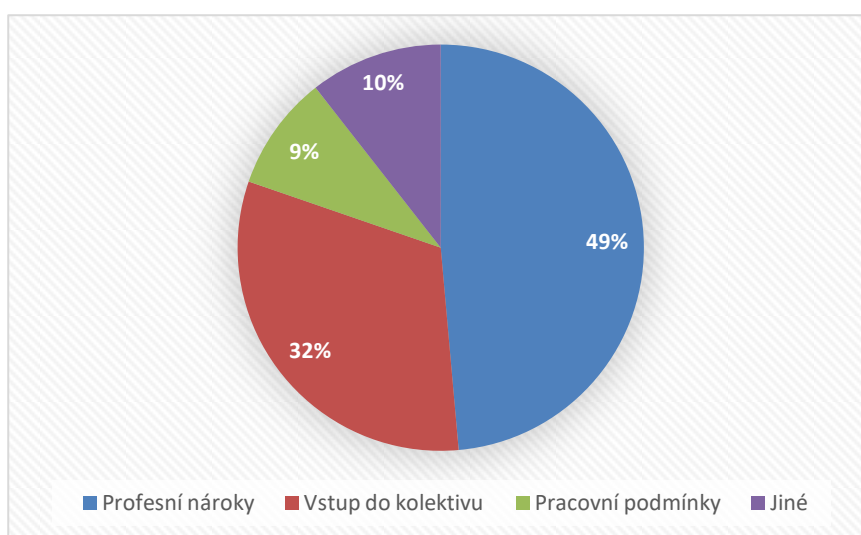
Graf 10: Hodnocení práce mentora



Zdroj: vlastní zpracování

Dále respondenti, kteří měli po dobu adaptace přiděleného mentora (98 osob), měli v rámci dotazníku hodnotit jeho práci. Většina z účastníků dotazování hodnotí práci mentora na střední úrovni (63 %). Druhá část respondentů hodnotí práci mentora na nízké úrovni (20 %). 12 % (12 osob) respondentů ohodnotilo práci mentora na vysoké úrovni. Ostatních 5 % nedokázalo přesně určit úroveň práce mentora v průběhu své adaptace.

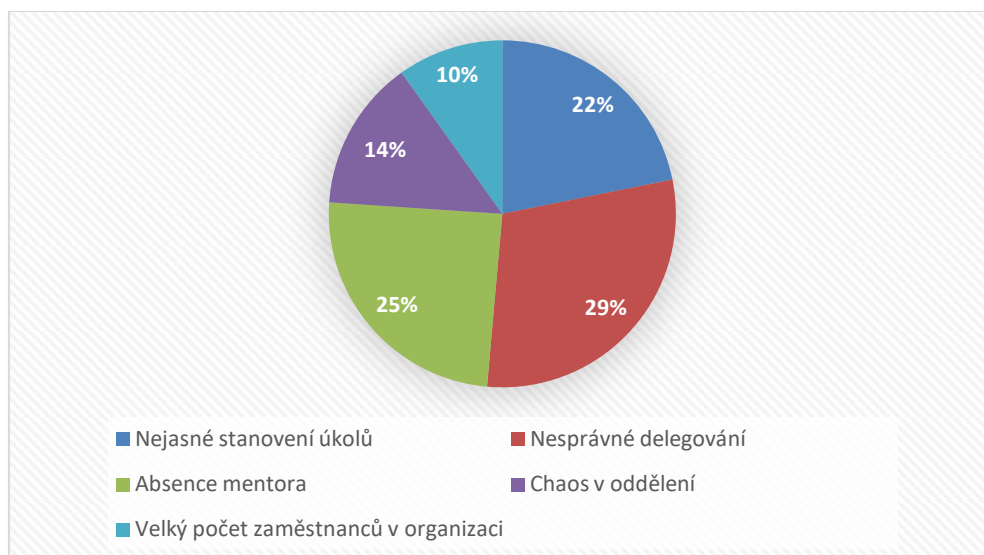
Graf 11: Obtížnosti v průběhu adaptačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z grafu č. 11, pro většinu z respondentů nejtěžší v průběhu adaptačního období byly profesní nároky (49 %). Na druhém místě byla možnost „Vstup do kolektivu“, kterou zvolilo 32 %. Tuto skutečnost potvrzuje fakt, že pracovní adaptace by měla zahrnovat i sociální adaptace nově přijatého zaměstnance. Mezi další méně zastoupené možnosti patří „Pracovní podmínky“, a „Jiné“.

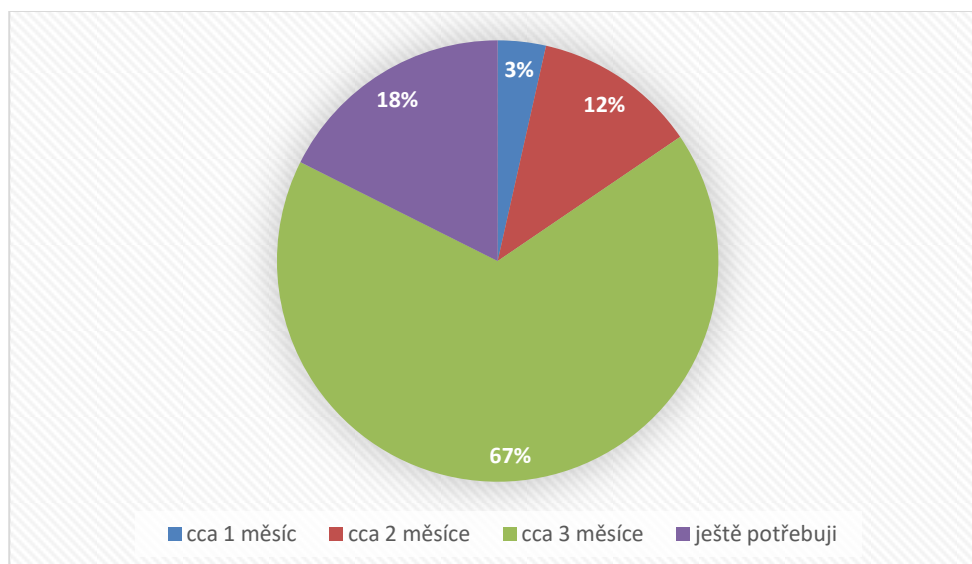
Graf 12: Důvod vzniku obtížností v průběhu adaptace



Zdroj: vlastní zpracování

Pro to, abychom mohli zjistit, proč ta či jiná oblast byla nejtěžší v době adaptace, účastníkům dotazování byla položena otázka č. 12, která zní „Jak myslíte, že to pro vás bylo obtížné?“ Z odpovědí respondentů vyplývá, že každá z možností předložených v dotazníku je důvodem obtíží pro nového zaměstnance v průběhu adaptace. Tři z pěti možností jsou procentuálně zastoupeny téměř stejně. Nesprávné delegování patří mezi hlavní problémy, které vznikly u zaměstnanců v době adaptace (29 %). Absence mentora je další obtížností, kterou zvolilo 25 % respondentů. Na třetím místě podle procentuálního podílu byla možnost „Nejasné stanovení úkolů“ (22 %). Chaos v oddělení a velký počet zaměstnanců v organizaci jsou méně vybíranými odpověďmi, ale i přesto i ony měly negativní dopad na průběh adaptačního procesu u nově přijatých zaměstnanců.

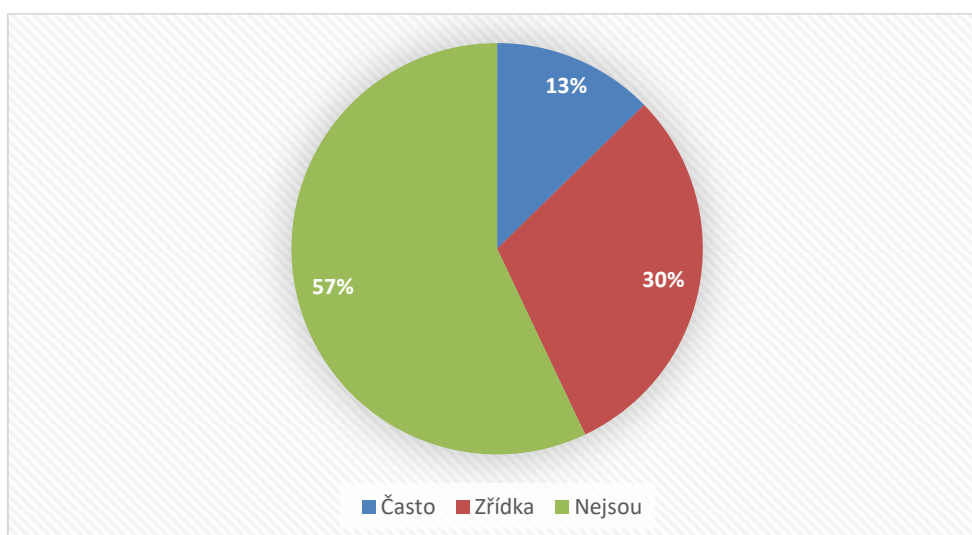
Graf 13: Potřeba pomoci kolegů



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky z grafu č. 13 potvrzují skutečnost, že 3 měsíce, to je ta správná doba, po kterou by měl být zaměstnanec adaptován. Právě po tuto dobu většina z respondentů potřebovala pomoc nejen svého nadřízeného či mentora, ale také cítili potřebu pomoci kolegů (67 %). Někteří z účastníků dotazování ještě potřebují pomoc kolegů při řešení pracovních úkolů, a to proto, že teprve nedávno nastoupili do práce nebo i po adaptačním procesu nemohou zvládnout určité úkoly samostatně.

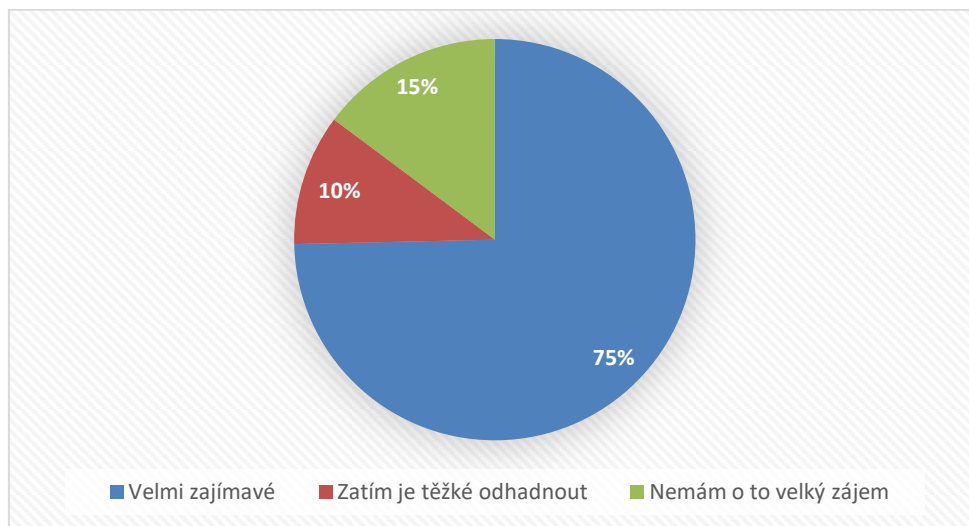
Graf 14: Konflikty na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Podle odpovědí více než poloviny respondentů na pracovišti nevznikají konflikty ve zkoumaném oddělení (57 %). 30 % účastníků dotazování uvádí, že konflikty s nadřízeným či kolegy vznikají jen zřídka. Ostatní respondenti považují konflikty za častý jev na pracovišti (13 %).

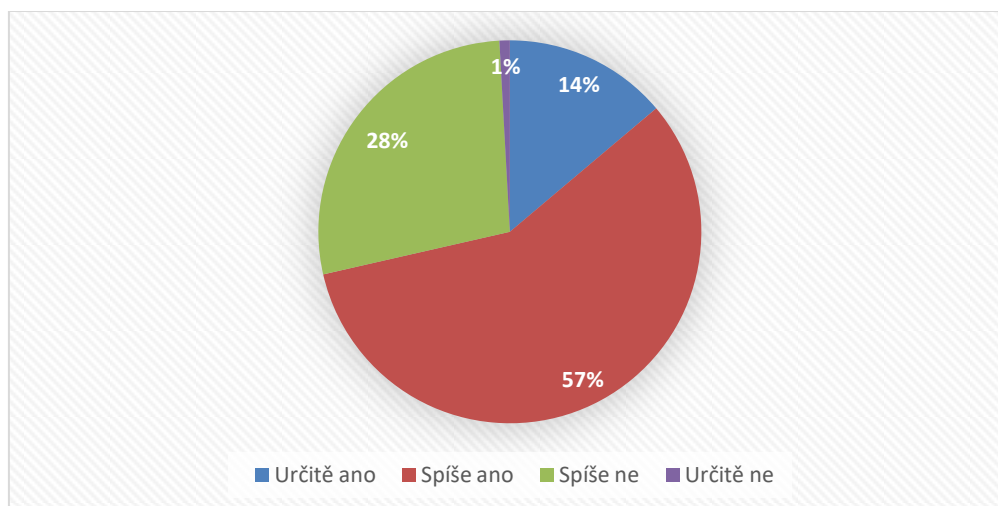
Graf 15: Zájem o další rozvoj v rámci společnosti, o profesní růst



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z grafu č. 15, 106 (75 %) respondentů ze 142 má velký zájem o další rozvoj v rámci společnosti. Tato skutečnost ukazuje, že zaměstnanci jsou spokojeni se svým zaměstnáním a mají zájem o profesní rozvoj v rámci společnosti. Jen 21 respondentů (15 %) nemá velký zájem o další rozvoj. Ostatní účastníci dotazování nemohli přesně stanovit, zda mají zájem o profesní rozvoj v rámci zkoumaného podniku.

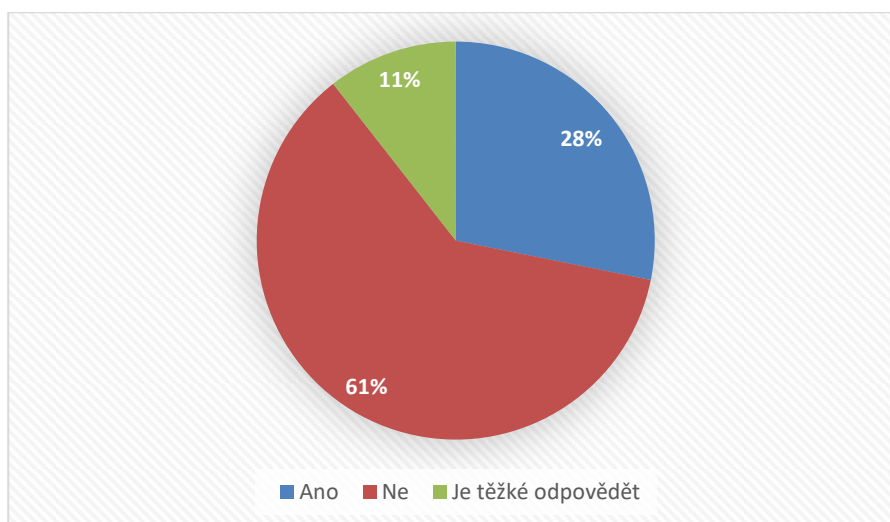
Graf 16: Aktuální informace o společnosti a kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 16 vyplývá, že téměř všichni zaměstnanci zkoumaného oddělení znají aktuální informace o společnosti a o svých kolezích, jejich procentuální podíl činí 85 %. Ostatní respondenti nevědí, co se děje ve společnostech a u jejich kolegů. Tady je třeba poznamenat, že zaměstnanci mají právo zeptat se nadřízených na různé situace v podniku. Dokonce důležité informace zaměstnanci dostávají prostřednictvím e-mailu; tady zbývá jen otázka, zda sledují své e-mailové zprávy.

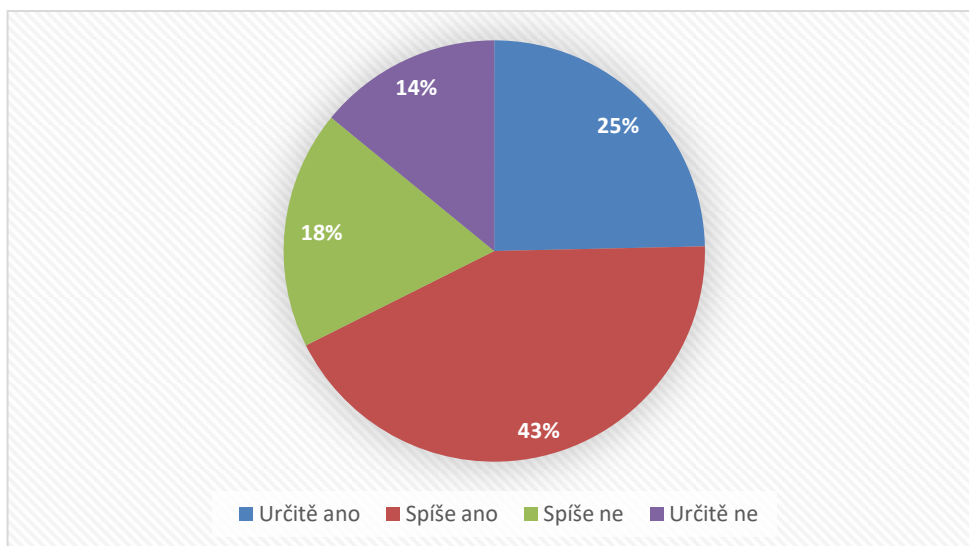
Graf 17: Mají zaměstnanci otázky a nevědí, na koho se při nich obracet?



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odpovědí respondentů na otázku č. 17 se dá uvést, že více než polovina z pracovníků ví, na koho se obrátit při vzniku otázek (61 %). 28 % účastníků dotazování ale neví, na koho se v tomto případě obrátit, a to z důvodu neznalosti kolektivu a principů, kdo je za co odpovědný. Zbylá část respondentů nedovedla odpovědět na tuto otázku (11 %)

Graf 18: Spokojenost s atmosférou na pracovišti a s podmínkami práce



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníkového šetření zní: „Jsou atmosféra na pracovišti a podmínky práce pro vás pohodlné a uspokojují vaše potřeby?“. Z grafu č. 18 vyplývá, že více než polovina respondentů je spokojena s atmosférou na pracovišti a s podmínkami práce (68 %). Ostatní účastníci dotazování jsou spíše nebo zcela nespokojeni, jejich procentuální podíl činí 32 %.

2.2.4 Hlavní zjištění z provedené analýzy

Procter & Gamble je dnes jeden z největších světových výrobců spotřebního zboží. Ale i přes to, že společnost má vedoucí postavení na trhu a má velkou nabídku zboží, má i určité problémy, z nichž jeden je adaptace zaměstnanců.

Předtím, než pojednáme o slabých místech adaptačního procesu, je třeba uvést, že pro více než polovinu účastníků dotazníkového průzkumu hodnoty společnosti, její normy, pravidla práce a chování spíše nebo určitě odpovídají osobním hodnotovým

orientacím zaměstnance. Na základě těchto výsledků to lze označit za pozitivní skutečnost, a to proto, že většinou hodnoty zkoumaného podniku jsou v souladu s hodnotami zaměstnanců. Dokonce 75 % respondentů má velký zájem o další rozvoj v rámci společnosti. Tato skutečnost ukazuje, že zaměstnanci jsou spokojeni se svým zaměstnáním a mají zájem o profesní rozvoj v rámci společnosti. Téměř všichni zaměstnanci zkoumaného oddělení znají aktuální informace o společnosti a o svých kolezích, jejich procentuální podíl činí 85 %. Je třeba poznamenat, že zaměstnanci mají právo zeptat se nadřízených na různé situace v podniku. Dokonce důležité informace zaměstnanci dostávají prostřednictvím e-mailu. U toho je jen otázka, zda pravidelně sledují svou e-mailovou schránku.

Ve společnosti Procter & Gamble existuje a je realizován program adaptace nově přijatých zaměstnanců. Ale tento systém vyžaduje zlepšení, což dokazují výsledky provedeného výzkumu. Kromě toho byla odhalena řada následujících problémů:

- nízká úroveň práce mentorů, která se projevuje nespokojeností nově přijatých pracovníků s frekvencí a kvalitou setkání s mentorem, motivací mentorů.
- Problém sociálně-psychologické adaptace, která pomaleji probíhá u mladých pracovníků podniku.
- Problém zvýšení úrovně fluktuace zaměstnanců mezi mladými pracovníky, obvykle odvedou jen 1-2 roky práce.

Příčinou nízké úrovně práce mentorů je nedostatek normativních dokumentů v podniku, reglementujících jejich aktivity, a nedostatečná úroveň motivace pro efektivní práci. Právě tyto nespokojenosti uváděli pracovníci ve vztahu k mentorům. Nově přijatí zaměstnanci museli samostatně nastavovat komunikace s přímým nadřízeným a kolegy, což zhoršilo absolvování sociálně-psychologické adaptace.

V rámci práce bylo zjištěno, že nesprávné delegování patří mezi hlavní problémy, které vznikly u zaměstnanců v období adaptace (29 %). Absence mentora je další obtíž, kterou uvedlo 25 % respondentů. Na třetím místě podle procentuálního podílu byla možnost „Nejasné stanovení úkolů“ (22 %). Chaos v oddělení a velký počet

zaměstnanců v organizaci jsou méně vybíranými odpověďmi, ale přesto i ony měly negativní dopad na průběh adaptačního procesu u nově přijatých zaměstnanců.

Na základě těchto získaných informací se dá učinit závěr, že hlavním problémem systému adaptace nových pracovníků v podniku je nedokonalost systému mentoringu, a proto lze nabídnout společnosti pro neutralizaci tohoto problému několik opatření:

- zavedení ustanovení „O mentorství“;
- rozšíření funkcí jednoho z pracovníků personálního oddělení (povolit funkci řízení adaptací);
- poskytování školení mentorů;
- zavedení povinných hodnocení výkonnosti na začátku a na konci.

Klíčovou roli při výběru mentorů ve zkoumané společnosti hrají vedoucí. Přitom vedoucí se domnívají, že podmínkou určení mentora je dobrovolný souhlas zaměstnance. Nicméně v praxi jmenování často mají „dobrovolně-povinný“ charakter. Celkově jednotný postup při výběru a jmenování mentorů neexistuje. Nejčastěji při výběru manažeri zkoumaného podniku se řídí řadou objektivních a subjektivních kritérií: pracovní zkušeností, odbornou kvalifikací, osobnostními vlastnostmi, pedagogickými schopnostmi. Vzdělávání nového pracovníka podle rozhovoru s manažerem HR oddělení je nejvíce reglementovaným procesem v systému adaptace a mentoringu. Obecně platí, že většina účastníků výzkumu hodnotí kvalitu adaptačního procesu pracovníků pozitivně a shoduje se, že ve většině případů adaptace probíhá podle všech pravidel a opravdu umožňuje vytvořit u nových zaměstnanců dovednosti potřebné v práci. Dále respondenti, kteří měli po dobu adaptace přiděleného mentora (98 osob), měli v rámci dotazníku hodnotit jeho práci. Většina z účastníků dotazování hodnotí práci mentora na střední úrovni (63 %). Druhá část respondentů hodnotí práci mentora na nízké úrovni (20 %). 12 % (12 osob) respondentů ohodnotilo práci mentora na vysoké úrovni. Ostatních 5 % nedovedlo přesně určit úroveň práce svého mentora v průběhu jejich adaptace.

HR manažer, který se zúčastnil studie, uvádí, že adaptace má své specifické vlastnosti, ale obecně platí, že proces je standardní: trvá do tří měsíců a po jeho dokončení nově

přijatý zaměstnanec dělá zkoušku před komisí. Obvykle manažer odpovědný za adaptaci nového pracovníka je v budoucnosti jeho mentor. Období mentoringu, které může trvat až jeden rok, není tak přísně kontrolováno a regulováno. Na základě těchto okolností organizace procesu mentoringu a úrovně jeho účinnosti závisí především na lidském faktoru – na vztahu mentora k jeho práci a míře osobní odpovědnosti.

Se značnými problémy a zklamáními souvisí také sociálně-psychologické adaptace, protože nově přijatým zaměstnancům se ne vždy daří okamžitě se přizpůsobit tradicím, požadavkům kolektivu, najít správný styl chování, správně se ukázat. Podle odpovědí více než poloviny respondentů na pracovišti nevznikají konflikty ve zkoumaném oddělení (57 %). Ale 30 % účastníků dotazování uvádí, že konflikty s nadřízeným či kolegy vznikají zřídka. Ostatní respondenti považují konflikty za častý jev na pracovišti (13 %).

2.3 Návrhy a doporučení na změny procesu adaptace

Na základě provedeného výzkumu a hlavních zjištění z analýzy lze navrhnout podniku následující doporučení v rámci adaptace nových zaměstnanců:

1. Hodnocení práce mentora zaměstnancem

Jedná se o kritérium subjektivní, ale přesto je třeba provádět takové posouzení jako dotazování nově přijatých pracovníků. Pokud společnost použije tuto metodu, termíny spojené s adaptačním procesem organizace motivují zaměstnance, kteří pracují nejen s osobními cíli, ale také s cíli společnosti.

- Překonání sociálně-psychologických bariér

Pro překonání různých sociálně-psychologických bariér novému zaměstnanci musí pomáhat manažer s pracovníky nebo vedoucími oddělení. První, co by měl udělat vedoucí ještě před příchodem nováčka do oddělení, je připravit tým na jeho příchod a pohovořit o budoucím zaměstnanci v obecné rovině: jaký je jeho věk, rodinný

stav, pracovní zkušenost, jakou práci bude provádět, s čím je spojen jeho příchod do organizace. Také manažer by měl připravit nového zaměstnance k práci v kolektivu. Je třeba seznámit nováčka s členy týmu, zvláště upozornit na ty, kteří mají obtížný charakter, a ty, na které se mohou vždy spolehnout, požádat o radu v obtížné situaci.

Je důležité podporovat nového zaměstnance v prvních dnech a týdnech práce, protože ty jsou pro něj nejvíce stresující. Vedoucí musí také provádět každodenní neformální rozhovory s nováčkem, během kterých zjišťuje, jak ho přijme kolektiv, zda nejsou potíže v porozumění s kolegy. Takové drobné známky pozornosti a péče ze strany vedoucího pomohou začátečníkům rychleji se cítit „sami sebou“, postupně se stát důležitým, ceněným zaměstnancem v organizaci.

V tomto případě lze hovořit o tom, že aktivity adaptace jsou správně navrženy, implementovány, řízeny, a proto jsou účinné. Tímto způsobem nový zaměstnanec se zapojí do pracovního systému již v počáteční fázi práce a jeho činnost začne mít pozitivní vliv na konkurenceschopnost organizace.

Pokud zaměstnanec bude nucen sám se zabývat sebeprosazováním v kolektivu, hledat „své místo“, pak se u něj může vytvořit dojem, že v organizaci je každý „sám za sebe“, a nikdo ve firmě se o nic dál nestará, vytvoří si negativní postoj k práci a k tradici organizace.

Při činnosti zaměřené na zlepšení sociálně - psychologického klimatu v týmu je nutné vyvinout a uvést do praxe společnosti nové ustanovení o firemní kultuře.

Tato událost bude efektivní, protože interdisciplinární interakce zdůrazňuje aspekt sjednocení kolektivu – kolegiální interakce, vklad komunikací do rozvoje týmu.

Zavedení této akce přispěje ke sjednocení týmové práce zaměstnanců Procter & Gamble, aby zaměstnanci:

- dodržovali rovnováhu podřízenosti a iniciativy;
- byli důslední v realizaci svého profesního postavení;
- mohli spolupracovat s odborníky, kteří mají jiný status a úroveň kompetencí.

Klíčovými komunikačními dovednostmi pro rozvoj týmové interakce v Procter & Gamble (Rusko) jsou:

- schopnost „naladit se“ na partnera;
- schopnost klást otázky jiným osobám;
- schopnost rozpoznat vztahy jiných lidí;
- schopnost analyzovat výsledky komunikace;
- schopnost řídit komunikace (vést, kontrolovat situaci interakce);
- schopnost vytvářet, projevovat iniciativu v komunikaci;
- schopnost směřovat komunikační proces (navázání, přerušování a uschování kontaktu).

V rámci doporučení je potřeba zavést více požadavků k odborníkům, kteří aktivně spolupracují s různými jednotkami Procter & Gamble Rusko v Moskvě:

- pochopení objektivních výhod a nevýhod své profesní pozice, tj. toho, co lze udělat v rámci své profesní role a jaké druhy aktivit jsou omezené v důsledku pozice odborníka.
- Pochopení objektivních výhod a nevýhod profesní pozice jiného odborníka. Specialista by měl vědět, co může očekávat, a dokonce požadovat od jiného zaměstnance, a co ne.

Je důležité, aby všichni účastníci týmové interakce korelovali slabé a silné stránky své činnosti a práce jiných v systému vzájemné závislosti.

- Nařízení „O mentorství“, školení mentorů

V rámci doporučení lze nabídnout vypracovat nařízení „O mentorství“, ve kterém budou jasně formulované cíle a úkoly mentorů, způsob jejich výběru, ukazatele efektivity činnosti mentorů, systém jejich povzbuzení a motivace. Kromě toho bude označen standard komunikace mentora s nově přijatým zaměstnancem. Podle

doporučení tento dokument může sloužit jako standardizovaný pro podniky a organizace. Kromě toho zkoumanému podniku se nabízí zaznamenat vývoj hodnocení mentorů na základě kritérií efektivity, předepsaných v nařízení.

Mentori také potřebují speciální vzdělávání pedagogicko-psychologického zaměření. Je vyžadováno školení komunikativních a pedagogických dovedností, interpersonální interakce s novými zaměstnanci. Toto školení bude velmi užitečné pro zvýšení účinnosti procesu adaptace a mentoringu zaměstnance.

Jako aktivity zaměřené na zvýšení efektivity práce mentorů lze nabídnout školení pro mentory a společné vzdělávací semináře mentorů a zaměstnance; rozvoj systému hmotné a nehmotné motivace mentorů; zavedení procedury pro výběr mentorů na základě jednotných firemních požadavků; informačně-metodickou podporu mentorů (zpracování instrukcí a příruček); systém organizace a výměny zkušeností mentorů; optimalizaci vykazování a zjednodušení oběhu dokumentů týkajících se mentorství včetně dokumentů zpracování příplatků mentorům.

S cílem vzdělávání mentorů podniku se pojí zavedení projektu „Škola mentorů“, jehož hlavním účelem bude zvýšení efektivity práce mentorů. Projekt zahrnuje výjezdní poplatky všech mentorů podniku, na kterých budou probíhat nejen jejich odborná vzdělávání, ale i různá školení na vytvoření kolektivu, rozvoj osobnostních kvalit. Po skončení akce všichni dostanou pamětní dárky (trička s nápisem #jsem_mentor). Díky tomu je také možné zvýšení prestiže postavení mentorů. Projekt je vypočítán pro roční realizaci.

- Rozšíření funkcí personálního specialisty

Společnosti se také doporučuje místo pořádání služby adaptace nebo zavedení pracovní pozice specialisty na adaptace rozšířit funkce jednoho z pracovníků oddělení lidských zdrojů a stanovit mu poplatek za sloučení profese 1000 Kč,- za měsíc. Zvýšení kvalifikace personálního specialisty bude stát společnost 1500 Kč,- v prvním roce (cena kurzu). Nízká částka je odůvodněna realizací vzdělávání zaměstnanců přímo ve firmě. Celkově odhadované náklady na zavedení v prvním roce a následné náklady na její udržení jsou prezentovány v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Náklady na rozšíření funkcí personálního specialisty

	Název operace	Náklady v Kč,- za rok				
		2019	2020	2021	2022	2023
1.	Zvýšení kvalifikace personálního specialisty	1500	2000	2300	2600	2800
2.	Příplatek za sloučení profese	12800	12800	12800	12800	12800
Celkem		14300	14800	15100	15400	15700

Zdroj: vlastní zpracování

Budoucí efekt se považuje za pozitivní a projekt lze díky tomu považovat za ekonomicky účelný. Při nedostatku kapitálových investic do projektu výpočet ukazatelů vnitřní normy návratnosti, index ziskovosti a doby návratnosti investice nejsou relevantní.

Tímto způsobem byly nabídnuty projekty zlepšení systému adaptace pro zaměstnance, které zahrnují čtyři komplexy činností:

- vytvoření nového dokumentovaného nařízení „O mentorství“, školení mentorů;
- příplatek za mentorství;
- rozšíření funkcí personálního specialisty;
- zlepšení sociálně-psychologického klimatu v týmu za pomoci zdokonalování ustanovení o firemní kultuře.

Dále je nutné zhodnotit sociálně-ekonomickou efektivnost projektu zdokonalování.

Zavedení výše uvedených doporučení přispívá k podstatnému snížení těch nákladů, které vznikají v souvislosti s odchodem a následným hledáním nového zaměstnance. Také při úspěšné adaptaci nového zaměstnance v kolektivu se otevírají dlouhodobé perspektivy, což má pozitivní vliv na produktivitu práce a nepochybně na ziskovost prováděné pracovní činnosti.

Doporučení v rámci procesu adaptace by hypoteticky měla přinést významné pozitivní změny v práci Procter & Gamble v Rusku.

Jak je známo, systém personálního řízení si klade za cíl působit na pracovní potenciál s cílem změnit jeho parametry v podniku správným směrem. Způsoby řešení tohoto problému jsou různé, ale správně zvolená cesta bude poskytovat úspory, tj. cíle bude dosaženo s nižšími náklady.

S růstem a vývojem Procter & Gamble v Rusku by personální oddělení mělo nabývat stále významnější funkce, a proto musí pracovat na dosažení cílů celé organizace. Strategickým cílem řízení lidských zdrojů je zvýšení hodnoty společnosti prostřednictvím zvýšení efektivity řízení nejcennějšího zdroje každé organizace, jejího kapitálu – lidí.

Předpokládá se, že po zavedení navržených doporučení počet zaměstnanců, kteří odešli z práce na vlastní žádost v období zkušební doby, se podstatně sníží, a při ideálních podmínkách fungování této procedury se přiblíží k nule.

To umožní:

- jedním náboem zaměstnanců postupně vytvořit soudržný tým, který má stálé složení;
- zlepšit sociálně-psychologické klima v organizaci;
- zvýšit úroveň firemní kultury a růstu spokojenosti s prací, což bude svědčit o efektivnosti projektu.

ZÁVĚR

Adaptace je sociální proces zvládnutí nové pracovní situace ze strany nového zaměstnance, kdy osobnost člověka a pracovní prostředí na sebe aktivně vzájemně působí. To má složitou strukturu a představuje celistvost různých druhů adaptace, profesní, sociálně-psychologické, sociálně-politické a kulturně-domácí. Účinnost psychické adaptace je přímo závislá na organizaci makrosociálního působení.

S adaptací také přímo souvisí analýza faktorů určitého prostředí nebo okolí, hodnocení osobnostních vlastností jako faktoru, který v drtivé většině případů je v dokonalém souladu s účinnou psychickou adaptací, a hodnocení stejných kvalit jako faktoru odporového – s její poruchou. Ale nejen analýza faktorů životního prostředí určuje úroveň adaptace a emoční napětí. Je třeba také vzít v úvahu individuální vlastnosti, stav bezprostředního okolí a zejména skupiny, ve kterých se provádí makrosociální interakce. Účinná adaptace představuje jeden z předpokladů k úspěšné profesní činnosti. V profesionální činnosti stresové situace mohou být vytvořeny dynamikou událostí, nutností rychlého rozhodování, nesouladem mezi jednotlivými vlastnostmi, rytmem a charakterem činnosti.

V současných krizových podmínkách každá společnost má zájem o zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce. V této souvislosti velký význam získávají otázky formování personálního složení organizace za pomoci výběru a nábory potřebné pracovní síly. Proto problém adaptace zaměstnanců se stává důležitým včetně nutnosti hledání nových řídicích nástrojů, technik a technologií její úspěšné realizace.

Cílem výzkumu práce bylo vypracování projektu ke zlepšení systému adaptace ve společnosti Procter & Gamble v Rusku. Na základě analýzy teoretických zdrojů byl definován pojem adaptace, označeny cíle programu adaptace, představeny klasifikace jevu adaptace a její fáze z různých důvodů. Také byly přezkoumány metody adaptace: zkušební doba, adaptace mladých profesionálů, program úvodu do profese, mentoring a poradenství, rozvoj lidských zdrojů.

Program adaptace by měl nejen přispět k usnadnění vstupu zaměstnance do týmu, ale také vytvářet hodnoty potřebné podniku, a tím přispět k ekonomické bezpečnosti nejen podniku samotného, ale celé země.

V rámci praktické části práce byl analyzován portrét zkoumaného podniku, provedena analýza adaptačního procesu v ní. Procter & Gamble je velkým podnikem. Program adaptace poskytuje detailní seznámení s kolektivem a novými profesionálními povinnostmi, snižuje fluktuaci, přizpůsobuje pracovníky k prostředí a identifikuje osobní zájmy a společné cíle.

Velký význam v adaptaci zaměstnanců zkoumaného podniku hraje mentoring, který umožňuje minimalizovat stres při nástupu do práce. V rámci vlastní práce bylo zjištěno, že pro respondenty důležitou roli hraje mentor (kurátor); ve stejné době však byla odhalena docela nízká úroveň interakce mentorů s nově přijatými zaměstnanci nebo vůbec absence mentorů u zaměstnanců, problém sociálně-psychologické adaptace a fluktuace zaměstnanců z řad mladých pracovníků.

S cílem vytvořit nezbytné podmínky pro nástup nových zaměstnanců do organizace a nejrychlejší dosažení efektivních výsledků práce v procesu adaptace v Procter & Gamble jsou zavedeny:

- mentoring;
- účast na školeních, seminářích.

Proces adaptace v podniku zahrnuje tři fáze:

- organizace zavedení do podniku;
- plánování a absolvování adaptace (profesionální adaptace);
- vyhodnocení absolvování adaptace (výsledky adaptace a její efektivita).

Úkoly adaptace nově přijatých pracovníků v P&G jsou tyto:

- snížení fluktuace pracovníků;
- snížení faktorů stresu, obav a nejistoty u nových zaměstnanců;

- úspora času vedoucích pracovníků a zaměstnanců při řešení organizačních problémů;
- rozvoj pozitivního vztahu k práci, spokojenost s prací u nových zaměstnanců.

Provedená analýza systému adaptace v podniku ukázala, že systém adaptace nově přijatých pracovníků existuje, ale vyžaduje zlepšení.

S cílem zvýšit firemní pozornost k problémům adaptace nových zaměstnanců, snížení fluktuace a nespokojenosti plynoucí z práce byla navržena určitá doporučení v rámci systému adaptace zaměstnanců.

Provedená studie ukázala, že systém adaptace zaměstnanců v podniku bude účinnější při vylepšení práce v oblasti mentoringu. Bylo prokázáno, že systém adaptace pracovníků je součástí podnikové politiky v oblasti rozvoje talentů a vyžaduje další zlepšení v části organizace práce mentorů. Mezi nedostatky, které uváděli účastníci dotazování, patří absence přiděleného mentora v době adaptace, nepřiliš častá setkání mentorů se zaměstnanci, nezájem mentora o efektivní adaptace nově přijatých zaměstnanců. U nových pracovníků pomaleji probíhají sociálně-psychologické adaptace v podniku a s cílem změnit situaci bylo nabídnuto provést úpravy v systému adaptace.

Výsledky studie umožňují učinit závěr o nedostatečnosti opatření na efektivní adaptace nových zaměstnanců v podniku.

Na základě výsledků analýzy systému adaptace zaměstnanců a jejich hodnocení byla také odhalena řada dalších nedostatků: podcenění role mentora v procesu adaptace nově přijatých pracovníků; prakticky se neprovádí kontrola práce mentorů, stejně tak téměř nejsou využívány způsoby stimulace a motivace mentorů.

V rámci vlastní práce byly navrženy způsoby, jak zlepšit přizpůsobivost pracovníků, navržen projekt „Škola mentorů“, nařízení „O mentorství“. Díky navrženým aktivitám na dobu adaptace mentor, který nemá pedagogické zkušenosti, je postupně získává a dostane potřebnou úroveň motivace k následné efektivní práci. Realizace projektu „Škola mentorů“ nevyžaduje velké kapitálové náklady a má hospodářskou a sociální účinnost.

Nízké náklady aktivit navrhovaných v rámci této práce a jejich implementace jsou zcela přijatelné pro zkoumaný podnik. Cíl práce prostřednictvím realizace stanovených úkolů je tímto způsobem splněn. Nástroje výzkumu mohou být použitelné pro výzkum problémů adaptace nově přijatých pracovníků a realizace navrženého projektu nejen ve zkoumaném podniku, ale i v dalších podnicích v Rusku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership.* Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024721774.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory. 2., rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027198122.

BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management.* 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-588-9.

DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 9788074000034.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 9788071798934.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.* v Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 8074003477.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024730677.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. 9788024714578.

JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj].* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JAY, R. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.

- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024769332.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MAYEROVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- NEŠČÁKOVÁ, L. a L. MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4622-7.
- NOVÁK, A. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.
- NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024717050.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024720425.
- PODANÁ, R. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4519-0.
- SOJÁK, Petr. *Osobnostní a sociální rozvoj, aneb, Strom, mozaika a vzducholod'*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0342-3.
- STÝBLO, J. *Moderní personalistika: Trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, spol., 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 9788074003363.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024752129.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.

VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VESELÁ, J. a P. KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2792-9.

VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024782003.

WÖHE, G. a E. KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložila Z. MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 9788071798972.

ZÍTKOVÁ, M., A. POKORNÁ a E. MIČUDOVOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5094-1.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

EYSENCK, H. J a E. SANAVIO. *Behavior and cognitive therapy today: essays in honor of Hans J. Eysenck: selected proceedings of the XXVII Congress of the European Association for Behavioral and Cognitive Therapies, Venice 1997*. Kidlington, Oxford: Pergamon, c1998. ISBN 0080434371.

HAYES, D. K. a J. D. NINEMEIER. *Human resources management in the hospitality industry*. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2009. ISBN 9780470084809.

KIBANOV, A. *Upravleniye personalom: teoriya i praktika. Organizatsiya personalizatsii i adaptatsii*. Moskva: Prospekt, 2014. ISBN 785392151653.

SOROKINA, M. *Menedzhment v trgovle: Uchebnik dlya vuzov. Standart 3-go pokoleniya*. 3. přeprac. a dpol. vyd. SPB: Vydavatelství Piter, 2017. ISBN 9785496025232.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Portrét „hrdiny“ P&G	51
Tabulka 2: Náklady na rozšíření funkcí personálního specialisty	80

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	61
Graf 2: Věkové rozložení respondentů	61
Graf 3: Délka zaměstnání ve společnosti.....	62
Graf 4: Míra vlivu faktorů na přání pracovat ve zkoumané společnosti.....	63
Graf 5: Soulad hodnot, norem, pravidel práce a chování s hodnotovými orientacemi respondentů.....	64
Graf 6: Soulad očekávání respondentů s požadavky a pracovními povinnostmi	64
Graf 7: Efektivnost organizace procesu adaptace zaměstnanců	65
Graf 8: Doba trvání adaptace nově přijatého zaměstnance.....	66
Graf 9: Přidělení mentora v době adaptačního procesu	67
Graf 10: Hodnocení práce mentora.....	67
Graf 11: Obtížnosti v průběhu adaptačního procesu	68
Graf 12: Důvod vzniku obtížností v průběhu adaptace	69
Graf 13: Potřeba pomoci kolegů	70
Graf 14: Konflikty na pracovišti	70

Graf 15: Zájem o další rozvoj v rámci společnosti, o profesní růst.....	71
Graf 16: Aktuální informace o společnosti a kolektivu	72
Graf 17: Mají zaměstnanci otázky a nevědí, na koho se při nich obracet?.....	72
Graf 18: Spokojenost s atmosférou na pracovišti a s podmínkami práce	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Rozhovor s manažerem I

Příloha B – Dotazník pro zaměstnance II

Příloha A – Rozhovor s manažerem

1. V čem spočívá hlavní kritérium výběru zaměstnanců ve vaší společnosti?
2. Jak je zajištěna ve vaší společnosti adaptace nových zaměstnanců? Jaká jsou specifika práce služby řízení personálu společnosti?
3. Co je hlavním faktorem, který má vliv na strukturu a složky systému vzdělávání ve vaší firmě?
4. Jsou všichni zaměstnanci vystaveni adaptačnímu procesu a dalšímu vzdělávání?
5. Existují ve společnosti tréninkové programy pro nové zaměstnance? Pokud ano, v čem je jejich jedinečnost a kdo je provádí?
6. Myslíte si, že nejlepší adaptace nového zaměstnance je jeho praxe v procesu práce?
7. Používáte při procesu adaptace zaměstnanců koučování? Pokud ano, v čem je jeho podstata?

Příloha B – Dotazník pro zaměstnance

1. Pohlaví:
 - Muž
 - Žena
2. Věk
 - 18-24
 - 25-34
 - 35-44
 - 45-54
 - 54 a více
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
 - Méně než rok
 - 1 rok
 - 2-3 roky
 - 3-5 let
 - 5 let a více
4. Ohodnoťte prosím míru vlivu následujících faktorů na vaše přání pracovat v této společnosti:
 - Prestiž firmy
 - Stabilita společnosti na trhu
 - Možnost profesního růstu
 - Zajímavá tvůrčí práce
 - Samostatnost a zodpovědnost
 - Přátelské vztahy v kolektivu
 - Materiální podmínky, výše ohodnocení
 - Styl vedení
 - Příjemné pracovní prostředí
5. Odpovídají hodnoty společnosti, její normy a pravidla práce a chování vašim osobním hodnotovým orientacím?
 - Určitě ano

- Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
6. Odpovídají požadavky na pozice a pracovní povinnosti vašim očekáváním?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
7. Byl efektivně organizován proces vaší adaptace ve společnosti?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
 - Je těžké odpovědět
8. Jak dlouho trvala vaše adaptace v podmínkách nového pracovního místa?
- cca 1 měsíc
 - cca 2 měsíce
 - cca 3 měsíce
 - Ještě neskončila
9. Byl k vám přidělen mentor po dobu adaptačního procesu?
- Ano
 - Ne
10. Pokud jste měli mentora, jak hodnotíte jeho práci?
- Na vysoké úrovni
 - Na střední úrovni
 - Na nízké úrovni
 - Je těžké odpovědět
11. Co se vám zdálo nejtěžší v průběhu adaptačního období?
- Profesní nároky
 - Vstup do kolektivu

- Pracovní podmínky
- Jiné

12. Proč to pro vás podle vašeho mínění bylo obtížné?

- Nejasné stanovení úkolů
- Nesprávné delegování
- Absence mentora
- Chaos v oddělení
- Velký počet zaměstnanců v organizaci

13. Jak dlouho jste potřebovali v práci pomoc kolegů?

- cca 1 měsíc
- cca 2 měsíce
- cca 3 měsíce
- ještě potřebuji

14. Máte konflikty s nadřízeným, s někým z kolegů?

- Často
- Zřídka
- Nejsou

15. Ohodnoťte prosím váš zájem o další rozvoj v rámci společnosti, o profesní růst.

- Velmi zajímavé
- Zatím je těžké odhadnout
- Nemám o to velký zájem

16. Víte, co se děje ve společnosti a v kolektivu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

17. Zůstaly u vás nějaké otázky, u kterých nevíte, na koho se obrátit?

- Ano
- Ne
- Je těžké odpovědět

18. Jsou atmosféra na pracovišti a podmínky práce pro vás pohodlné a uspokojují vaše potřeby?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Iuliia Grapenjuková

Obor: 7501T001 - Andragogika (Mgr. A.)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Pracovní a sociální adaptace nových pracovníků

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 78

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 32

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Doc. Dr. Milan Beneš
