

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti

Bc. Klára Jeřábková

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Jeřábková

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti

Název anglicky

Staff Adaptation in a Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém adaptace zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018 – 08/2019

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2019 – 11/2019

Agregace poznatků: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání práce na katedru: 03/2020

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

adaptace, adaptační proces, řízení lidských zdrojů, stabilizace zaměstnanců, zaměstnanec

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DUCHOŇ, B. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 4. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 4. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 05. 04. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a rady, které mi poskytla při psaní mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala kolegům a kolegyním za pomoc při realizaci dotazníkového šetření ve zkoumané společnosti a mému bratrově Jakubovi Jeřábkově za odbornou pomoc při zpracování formální a grafické stránky této diplomové práce.

Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na význam adaptačního procesu nových zaměstnanců. Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém adaptace zaměstnanců v podmínkách společnosti XY, a.s., a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců ve společnosti XY, a.s.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. Jedná se o teoretická východiska a vlastní práci. Část teoretická východiska je zaměřena na základy personální práce a detailnější popis adaptačního procesu. Na základě empirického procesu zhodnocení adaptačního procesu byly k dosažení hlavního cíle práce použity následující metody sběru dat – dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, rozhovor s personalistou a vlastní pozorování. S ohledem na zjištěné nedostatky v adaptačním procesu ve společnosti XY, a.s., byla odpovědným osobám navržena doporučení vedoucí ke zkvalitnění adaptačního procesu. Tato doporučení zahrnují i finanční rozpočet.

Klíčová slova: adaptace, adaptační proces, nový zaměstnanec, adaptační plán, personální řízení, vzdělávání zaměstnanců, výhody adaptace, nevýhody adaptace, řízení lidí, pracovní adaptace

Staff Adaptation in a Selected Company

Abstract

This thesis focuses on the importance of an adaptation process of new employees. The main objective of the thesis is to evaluate the adaptation system of employees in the conditions of the company XY, a.s., and, in case of identified deficiencies, to propose appropriate measures improving the adaptation process of new employees in the XY, a.s.

The thesis consists of two parts. These are theoretical basis and actual work. The theoretical basis part focuses on bases of personnel management and on detailed description of adaptation process. To reach the main aim of the thesis the following methods of data collection were used based on an empirical process of adaptation process evaluation - questionnaire survey among employees, interview with the personnel manager and own observation. With regard to the identified shortcomings in the adaptation process at the XY, a.s., recommendations were made to the responsible persons to improve the adaptation process. These recommendations include the financial budget.

Key words: adaptation, adaptation process, new employee, adaptation plan, personnel management, employee training, adaptation advantages, adaptation disadvantages, people management, work adaptation

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce	15
2.2 Metodika práce.....	15
3 Teoretická východiska	18
3.1 Personální řízení.....	18
3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	18
3.1.2 Modely řízení lidských zdrojů	19
3.2 Postupy předcházející adaptačnímu procesu.....	21
3.2.1 Získávání nových zaměstnanců	21
3.2.2 Přijímání zaměstnanců.....	24
3.3 Vymezení pojmu adaptace	25
3.3.1 Sociální hledisko adaptace.....	26
3.3.2 Psychologické hledisko adaptace.....	26
Psychologická smlouva	26
3.4 Adaptace nových zaměstnanců	27
3.4.1 Pracovní adaptace	28
3.5 Adaptační proces.....	29
3.5.1 Dělení adaptačního procesu	30
3.5.2 Oblasti adaptace a jejich obsah.....	31
3.5.3 Subjekty a objekty řízené adaptace.....	34
3.5.4 Přínosy a cíle adaptačního procesu.....	35
3.5.5 Problémy spojené s adaptací zaměstnanců	37

Důsledky neřízené adaptace u zaměstnanců.....	37
3.6 Řízení, nástroje, průběh a vyhodnocení adaptačního procesu	38
3.6.1 Optimální průběh adaptace – adaptační programy a plány.....	38
3.6.2 Časový harmonogram adaptačního procesu a jeho etapy	39
3.6.3 Individuální adaptační plán.....	42
3.6.4 Adaptační rozhovory.....	43
3.6.5 Informační příručka (handbook).....	44
3.6.6 Vzdělávání jako součást adaptačního procesu.....	45
3.6.7 Hodnocení zaměstnance z hlediska adaptace	46
4 Vlastní práce	48
4.1 Profil společnosti XY, a.s.....	48
4.1.1 Organizační struktura společnosti.....	49
4.2 Výběr a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY, a.s.	52
4.2.1 Adaptační proces nového zaměstnance z pohledu centrály Společnosti XY, a.s.	52
4.2.2 Adaptační proces v divizi XY IT&OPS, úsek Operations.....	57
4.2.3 Ukončení adaptačního procesu a zhodnocení zaměstnance	59
4.3 Dotazníkové šetření.....	60
4.3.1 Otázky zaměřené na adaptační proces a školení.....	60
4.3.2 Závěrečné otázky k adaptačnímu procesu	80
4.3.3 Identifikační otázky	83
4.4 Rozhovor s personalistkou společnosti XY, a.s.	87
5 Zhodnocení výsledků	91
5.1 Vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou.....	91
5.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	91

5.3	Doporučení ke zlepšení adaptačního procesu	93
5.3.1	Příručka pro nové zaměstnance (handbook).....	93
5.3.2	Hodnotící matice.....	95
5.3.3	Školení komunikace pro začátečníky	99
6	Závěr.....	101
7	Seznam použitých zdrojů	104
8	Odborné články.....	106
9	Seznam příloh.....	106

Seznam obrázků

Obrázek 1: Grafický přehled časování diplomové práce	17
Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	19
Obrázek 3: Proces výběru zaměstnanců	22
Obrázek 4: Aspekty adaptačního programu.....	39
Obrázek 5: Začlenění adaptace (orientace) do konceptu vzdělávání.....	46
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti XY, a.s.	50
Obrázek 7: Organizační struktura úseku XY Operations	51
Obrázek 8: Poskytnutí informací k nástupu.....	61
Obrázek 9: Harmonogram prvního dne	62
Obrázek 10: Představení do týmu	64
Obrázek 11: Představení individuálního adaptačního plánu.....	65
Obrázek 12: Průběžné hodnocení individuálního adaptačního plánu.....	66
Obrázek 13: Poskytnutí zpětné vazby na vlastní žádost.....	67
Obrázek 14: Znalost vyhodnocení individuálního adaptačního plánu.....	68
Obrázek 15: Hodnocení na konci adaptačního procesu.....	69
Obrázek 16: Přístup odpovědné osoby	70
Obrázek 17: Informovanost o adaptačním procesu	71
Obrázek 18: Přínos jednotlivých školení	73
Obrázek 19: Přípravenost školitele	74
Obrázek 20: Obsah školení	75
Obrázek 21: Zaškolení na pracovní úkoly	77
Obrázek 22: Zahlcenost novými informacemi.....	78
Obrázek 23: Nastavení adaptačního plánu.....	79
Obrázek 24: Časová náročnost pochopení procesů	80

Obrázek 25: Časová náročnost začlenění do týmu	81
Obrázek 26: Nová platforma s informacemi.....	82
Obrázek 27: Celkové hodnocení adaptačního procesu	83
Obrázek 28: Kategorizace dle věku	84
Obrázek 29: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	85
Obrázek 30: Pracovní pozice	86
Obrázek 31: Kategorizace dle pohlaví.....	87

Seznam tabulek

Tabulka 1: Oblasti adaptace a jejich obsah.....	32
Tabulka 2: Položky, které by měl obsahovat seznam písemných materiálů pro celooorganizační orientaci	33
Tabulka 3: Položky, které by měl obsahovat seznam písemných materiálů pro organizaci útvaru	34
Tabulka 4: Přínosy adaptačního procesu	36
Tabulka 5: Nástroje adaptačního procesu.....	43
Tabulka 6: Základní informace o společnosti.....	48
Tabulka 7: Cenová kalkulace příručky pro nové zaměstnance.....	95
Tabulka 8: Hodnotící matice.....	98
Tabulka 9: Přehled základních informací o školení "Komunikace pro začátečníky"	100

1 Úvod

V aktuální situaci na trhu práce je pro společnosti poměrně složité nacházet nové zaměstnance, zejména s odbornými znalostmi v různých oblastech, proto mají společnosti tendenci se zaměřovat na různé inovativní způsoby nábory. Rovněž je nutné zabývat se i dalšími činnostmi, které lze zahrnout do personální práce. Jednou z těchto činností je nastavení a provádění adaptačního procesu pro nové zaměstnance i jiným způsobem než na úrovni nezbytných administrativních a ze zákona daných úkonů. Adaptace nových zaměstnanců bývá i v dnešní době podceňovanou částí při nábory zaměstnanců. Přitom, je-li zaměstnanec dobře „adaptovaný“ se společností, znamená to, že společnost pravděpodobně neopustí již ve zkušební době. Společnosti tím nevzniknou další náklady na nábory dalšího zaměstnance a nepřijde ani o náklady investované do zaškolení zaměstnance.

Nastavit adekvátně adaptační proces v konkrétní společnosti není jednoduchým úkolem. Tento proces vyžaduje spolupráci pracovníků napříč celou společností. Zahrnuje oddělení lidských zdrojů, manažery, lídry a v neposlední řadě i samotné školitele, případně stávající seniorní zaměstnance. Důležitým prvkem při nastavování procesu adaptace je zpětná vazba od zaměstnanců, kteří adaptačním procesem prošli. Je důležité obracet se na absolventy nastaveného adaptačního procesu, protože jen na základě této zpětné vazby lze vyhodnocovat daný adaptační proces a vnášet do něj úpravy, které napomohou k jeho zdokonalení.

Zaměstnanec, který prošel potřebnými školeními, dostalo se mu rad a ví, na jaké osoby se obrátit s dotazy, se do pracovního procesu adaptuje rychleji a snáze. To má v konečném důsledku pozitivní vliv na konkrétního zaměstnance, na tým spolupracovníků i na celou společnost – zaměstnanec začne rychleji plnit pracovní úkoly a být pro společnost přínosný. Výhodou pro samotného nového zaměstnance je rychlejší orientace v novém prostředí (jak přímo v místě, kde pracuje, tak v samotné společnosti, jedná-li se např. o velkou korporaci) a vyšší psychická pohoda při zvládnání nových situací, při pracovních začátcích na novém pracovním místě. Když nový zaměstnanec absolvuje dobře nastavený adaptační program, naváže se společností důležité vazby. Společnost nováčkovi dá najevo, že má zájem na jeho kvalitním zaškolení, uvedení do pracovního procesu daného pracovního místa a případně na následném rozvoji. Pokud je nový zaměstnanec již při

nástupu přesvědčen, že není pouze „jeden z mnoha“, ale je mu věnována řádná péče, je předpoklad, že se v budoucnu takový člověk stane loajálním zaměstnancem, který bude odvádět kvalitní pracovní výkon. Je tedy zřejmé, že mít ve společnosti nastavený adaptační proces a nepodceňovat tuto personální činnost, je výhodou jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém adaptace zaměstnanců v podmínkách společnosti XY, a.s., a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců ve společnosti XY, a.s.

K dosažení hlavního cíle závěrečné práce jsou stanoveny následující dílčí cíle:

- Zpracování teoretických východisek k problematice adaptace zaměstnanců,
- charakteristika odborných termínů z oblastí personálního řízení a adaptace zaměstnanců,
- zhodnotit a popsat aktuální stav adaptačního procesu v úseku Operations, ve společnosti XY, a.s.,
- tvorba dotazníku,
- realizovat odborné konzultace s dotčenými zaměstnanci,
- realizovat rozhovor s personalistkou společnosti
- realizovat pozorování,
- vyhodnotit získaná data,
- navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení adaptačního procesu v úseku Operations ve společnosti XY, a.s.

2.2 Metodika práce

Práce se skládá z části teoretické a části praktické. V teoretické části je provedena rešerše sekundárních zdrojů, podkladem pro praktickou část jsou data z dotazníkového šetření, vlastního pozorování a rozhovoru s personalistkou zkoumané společnosti.

Ke zpracování diplomové práce byly zvoleny tyto techniky sběru dat:

- Studium odborné literatury a zpracování literární rešerše,
- studium vnitropodnikových dokumentů a nařízení,
- analýza vnitropodnikových dat,
- polostrukturovaný rozhovor s personalistkou,
- dotazníkové šetření,
- vlastní pozorování.

V teoretické části diplomové práce byla zpracována analýza sekundárních zdrojů. Teoretická část byla napsána na základě studia zahraniční a české odborné literatury věnující se tématice adaptačního procesu u nových zaměstnanců, personální práci, managementu, sociologii a psychologii. Využity byly taktéž elektronické odborné knihy a odborné články publikované na internetu. Analýza sekundárních zdrojů byla provedena v období listopad 2018 až srpen 2019. V rámci tohoto období byla zpracována část 3 – Teoretická východiska práce.

Část 3 – Teoretická východiska se v první kapitole věnuje vymezení personálního řízení a činnostem, které předchází adaptačnímu procesu. Na první část teoretických východisek navazuje vymezení pojmu adaptace, což je stěžejní pro další studium odborné literatury a porozumění dalším kapitolám této diplomové práce, které se již podrobně věnují samotnému adaptačnímu procesu u nových zaměstnanců a aspektům s adaptačním procesem souvisejícím.

V období září 2019 až únor 2020 byla zpracována praktická část diplomové práce za využití dat, která byla získána z dotazníkového šetření, vlastního pozorování a polo strukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti.

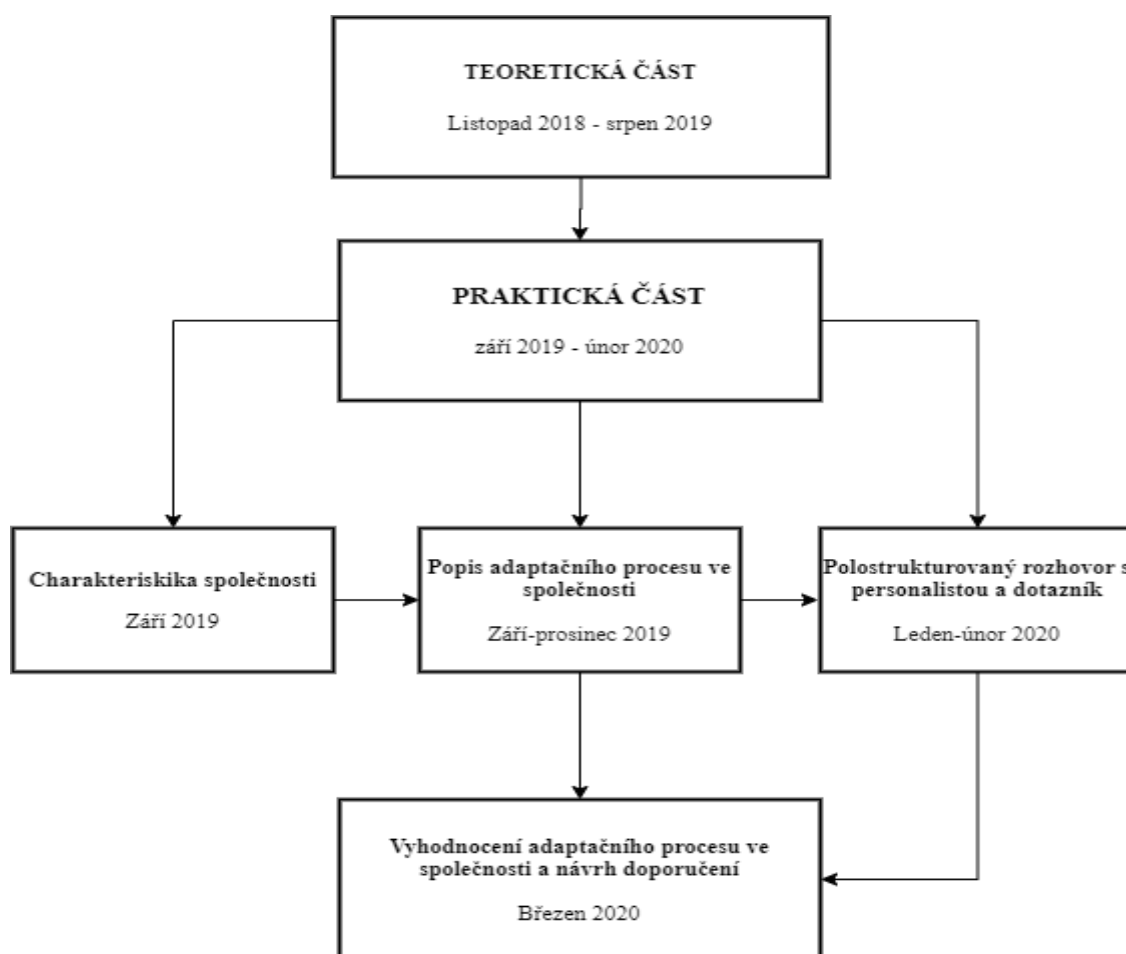
Část 4 – Vlastní práce je zaměřená na konkrétní popis zkoumané společnosti. V rámci této části práce bylo zpracováno dotazníkové šetření v úseku Operations společnosti XY, a.s. V dotazníkovém šetření bylo zahrnuto 27 otázek, které se dotýkaly celého průběhu adaptačního procesu ve společnosti XY, a.s., úseku Operations. Dotazník byl elektronickou formou (prostřednictvím e-mailu) rozeslán na 120 zaměstnanců, dotazníků byla vráceno 117, návratnost byla 97,5 %. Dotazníkovým šetřením byly identifikovány klady a zápory

adaptačního procesu ve společnosti ze strany zaměstnanců napříč spektrem obsazovaných pozic – od specialistů až po manažery. Otázky z dotazníku jsou k nahlédnutí v Příloze 1.

Otázky k rozhovoru s personalistkou byly autorkou práce personalistce zaslány předem, z důvodu umožnění kvalitní přípravy personalistky na rozhovor. Otázky byly směřované k prošetření konkrétních aktivit, které jsou zahrnuty v adaptačním procesu společnosti XY, a.s. a vedly k upřesnění a vysvětlení adaptačního procesu z pohledu odborníka. Otázky, které byly použity k rozhovoru, jsou k nahlédnutí v Příloze 2.

V březnu 2020 byla vytvořena analýza získaných dat z předešlých kroků (rozhovor, vlastní pozorování a dotazníkové šetření). Na základě této analýzy byla zpracována doporučení ke zkvalitnění adaptačního procesu ve společnosti XY, a.s. Harmonogram zpracování diplomové práce je k nahlédnutí na Obrázku 1.

Obrázek 1: Grafický přehled časování diplomové práce



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

3 Teoretická východiska

3.1 Personální řízení

Dle Armstronga (2015) se za personální řízení nebo řízení lidských zdrojů či řízení lidí dá považovat vše, co souvisí s řízením, organizací a zaměstnáváním lidí ve společnostech. Toto pojetí zahrnuje strategické řízení lidských zdrojů, znalostí, lidského kapitálu, ale také společenskou odpovědnost organizace, její rozvoj a zabezpečování lidských zdrojů. Dále sem spadá další zájem společnosti o své pracovníky – kam patří kromě celkové péče o zaměstnance též zájem společnosti na dalším vzdělání a rozvoji svých zaměstnanců.

Nelze opomenout i úplný začátek procesu personálního řízení – výběr budoucích zaměstnanců. Koubek (2015) uvádí, že jakákoliv společnost může fungovat pouze v případě, že se podaří propojit a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a zdroje informační. To ukazuje na důležitost strategického personálního řízení pro zdárný výkon společnosti. Koubek (2015) uvádí, že materiální a finanční zdroje nejsou společnosti k ničemu, pokud nebude mít zaměstnance, kteří budou moci tyto zdroje využívat.

Tři základní předpoklady řízení lidí zmiňuje Urban (2013). Na těchto třech předpokladech je dle něj založeno úspěšné řízení lidí ve společnosti. Jedná se o faktory, které podmiňují výkonnost a pracovní chování zaměstnanců, znalost manažerských postupů a pravidla, která jsou používána směrem k širším skupinám zaměstnanců.

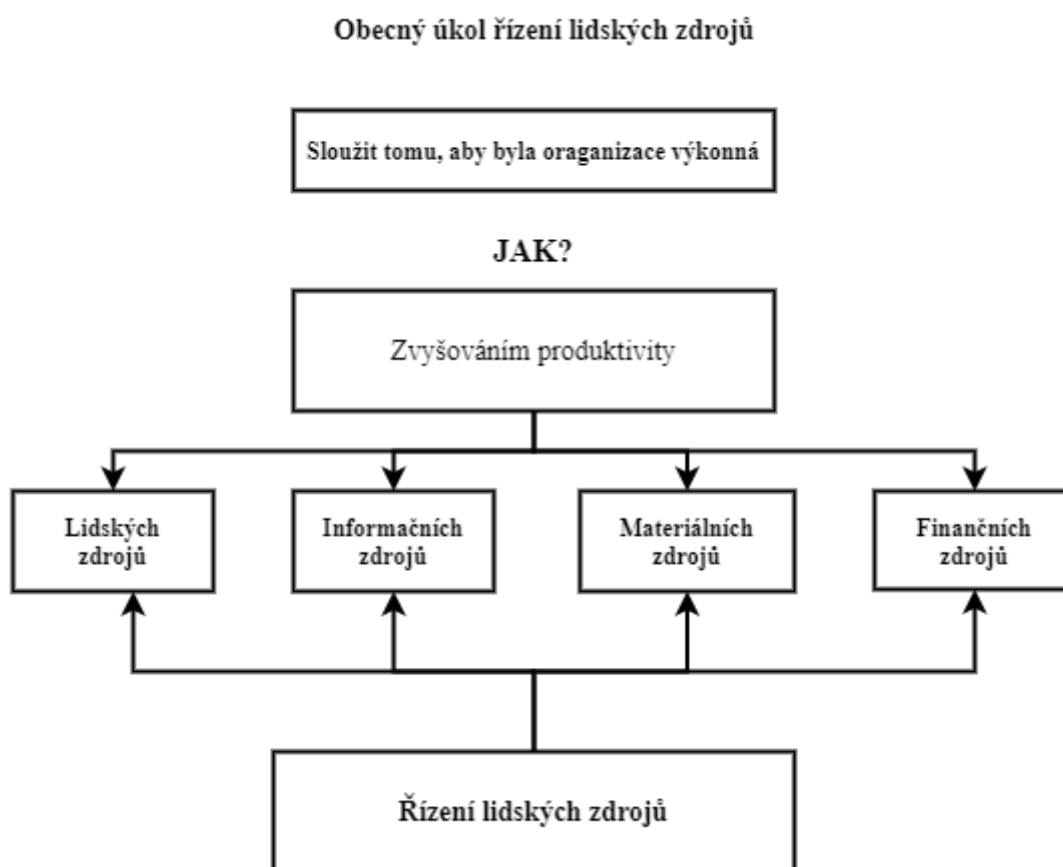
3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Pro příklad jsou uvedeny dvě definice řízení lidských zdrojů. Watson (2010, s. 919) říká: *„Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“*

Koubek (2015, s. 13) je o poznání komplexnější. Jeho definice uvádí, že: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“

Definice řízení lidských zdrojů je vhodné doplnit následujícím Obrázkem 2.

Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2015)

3.1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že řízení lidských zdrojů jako takové vzniká na začátku 80. let 20. století. Jako primární impulz vnímá změnu manažerského chování a myšlení.

Výrazný posun v pojetí řízení lidských zdrojů byl zapříčiněn hospodářskou krizí, kterou byly ekonomiky zasázeny v 70. letech minulého století. Během hospodářské krize ekonomické společnosti doslova „bojovaly“ o přežití, což si vyžádalo rozsáhlou racionalizaci. Práce personalistů a celého personálního sektoru se postupně dostala do popředí s cílem dlouhodobé orientace a zvýšení efektivity.

Existuje mnoho modelů řízení lidských zdrojů, které vysvětlují fungování řízení lidských zdrojů a ohraničují pojetí této části řízení společností. Mezi neznámější modely patří (Armstrong, 2015):

- Model shody
- Harvardský model
- Kontextový model
- 5-P model
- Evropský model
- „Tvrký“ a „měkký“ model

Pro příklad jsou dále vysvětleny Harvardský a Evropský model. Harvardský model jako první definovali Beer, Spector, Lawrence, Mills a Walton již roku 1984. Tento model vyzdvihuje „měkké“ potíže strategického managementu a orientuje se na lidský aspekt řízení lidských zdrojů (Dvořáková a kol., 2012). Každá společnost by měla k řízení lidských zdrojů přistupovat tak, že toto řízení zahrnuje všechna rozhodnutí a činnost manažerů. Beer, Spector, Lawrence, Mills a Walton dále kladou důraz na nezbytnost řízení lidí v dlouhodobé koncepci a vnímání zaměstnance jako potenciálního aktiva namísto variabilních nákladů (Armstrong, 2015). Evropské pojetí řízení lidských zdrojů je založeno na předpokladu nejlepšího přizpůsobení, což jinými slovy znamená, že všechny postupy v řízení lidských zdrojů nelze aplikovat univerzálně, ale v závislosti na okolnostech. Řízení lidských zdrojů v evropských podmínkách zahrnuje integrační tendence jednotlivých evropských států. Pro evropské pojetí řízení lidských zdrojů je důležitý kontext (Šikýř, 2016). Evropský model vymezil Brewster v roce 1993.

Do konceptu zahrnuje následující vlivy:

- Okolí
- Cíle
- Zaměření
- Vztahy se zaměstnanci
- Vztahy s liniiovými manažery
- Role personalistů

Evropský model bere v potaz i vliv právního prostředí či odborů a společenskou odpovědnost. Tento model lze charakterizovat jako rozhovor mezi sociálními partnery s důrazem na vzdělávání, na společenskou odpovědnost, na multikulturní společnosti, a možnost podílet se na rozhodování (Armstrong, 2015).

3.2 Postupy předcházející adaptačnímu procesu

Mezi tyto postupy lze zařadit získávání a výběr zaměstnanců, na které navazuje přijímání zaměstnanců. Bez těchto postupů by nebylo možné aplikovat metody související s adaptačním procesem nového zaměstnance.

3.2.1 Získávání nových zaměstnanců

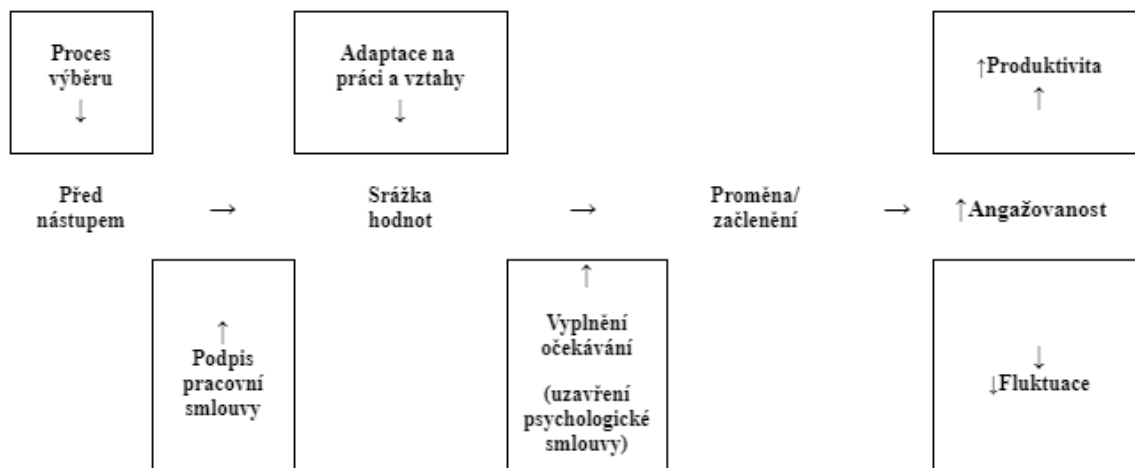
Získávání nových zaměstnanců je jednou z personálních činností. Cílem této činnosti je oslovit, najít a najmout kvalifikované zaměstnance pro konkrétní pracovní místa ve společnosti (Dvořáková a kol., 2012). Na problematiku získávání nových zaměstnanců je nutné dívat se strategicky. Výběr nových pracovníků musí brát v potaz nejen odborné, ale také osobnostní charakteristiky uchazeče. I přes pečlivé nastavení procesu výběru nelze zaručit, že zvolené metody povedou k výběru nejlepšího a nejschopnějšího zaměstnance, který bude odpovídat profilu společnosti, týmu a pracovního místa. Z výše napsaného plyne, že při získávání zaměstnanců je důležité klást důraz na zvolenou metodiku, výběr kritérií k posuzování uchazečů a na nastavení metod posuzování (Koubek, 2015).

Proces výběru nových zaměstnanců má zásadní vliv na kvalitu zaměstnanců, které bude společnost mít. Proces výběru je oboustranným jednáním (ze strany zaměstnavatele

a ze strany uchazeče). Jak se budou shodovat představy uchazeče a společnosti se odvíjí od aktuálního stavu na trhu práce (Dvořáková a kol., 2012).

Proces výběru je graficky znázorněn na následujícím Obrázku 3.

Obrázek 3: Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Tureckiová (2004)

K optimálnímu výběru zaměstnanců na volná pracovní místa ve společnosti si lze pomoci následujícími metodami.

Metody výběru zaměstnanců

Lze využít široké spektrum metod výběru zaměstnanců do společnosti. Personalisté volí jednotlivé metody nebo jejich kombinace v závislosti na pracovní pozici, kterou je potřeba obsadit novým zaměstnancem, a její charakteristice. Dle Šikýře (2014) jsou tyto metody specifickými postupy pro nalákání a oslovení potencionálních uchazečů o zaměstnání. Mezi nejznámější metody výběru zaměstnanců lze zařadit následující (Šikýř, 2014):

1. Hodnocení životopisu a motivačního dopisu

Analýza těchto dokumentů, které uchazeči obvykle odešlou danou formou jako reakci zájmu na pracovní místo, představuje základní a univerzální metodu předvýběru zaměstnanců. Vypovídací schopnost má i struktura životopisu, střídání pracovních pozic, nelogické navazování a volba pracovní kariéry (Urban, 2013).

2. Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je osobním setkáním mezi uchazečem o zaměstnání a pracovníky společnosti (personalista, manažer a další odpovědní pracovníci společnosti). K výběrovému pohovoru jsou zváni uchazeči, kteří prošli předběžným předvýběrem na základě hodnocení životopisu. Výběrový pohovor je všeobecně žádaným a uznávaným způsobem při výběru vhodného uchazeče na pracovní místo.

3. Testování uchazečů

Jednotlivé testy poskytují doplňkové informace o uchazeči o zaměstnání. Testy pomáhají v komparaci s hodnocením životopisu, osobního pohovoru a dalších metod použitých při výběru vhodného kandidáta. Lze využívat následující sady testů:

- Testy inteligence
- Testy osobnosti
- Testy schopností

4. Assesment centre

Metoda, která slouží k výběru a hodnocení pracovníků. Assesment centre se obvykle odehrává v malé skupině dalších uchazečů. Samotné assesment centre může trvat od několika hodin po několik dní (Tolley, Wood, 2005). Spíše než o metodu se jedná o soubor metod, které mají za cíl zhodnotit, zda je daný uchazeč vhodný (zapadne) na danou pozici do týmu. Aby bylo Assesment centre úspěšné, je potřeba předem si definovat kritéria, která je potřeba zjistit, použít více druhů technik. Chování účastníků by mělo být vyhodnocováno několika vyškolenými pozorovateli. Na závěr assesment centre je nezbytné sestavit závěrečnou zprávu o každém účastníkovi (Montag, 2002).

5. Zkoumání referencí

Reference na jednotlivé uchazeče poskytují bývalí kolegové a nadřízení z bývalého zaměstnání nebo učitelé ze školy. Reference lze zkoumat pouze se souhlasem uchazeče. K referencím je potřeba přistupovat opatrně, neboť mají i nevýhody, mezi něž lze zařadit například tendence středního hodnocení (nikomu neublížit), vědomé zkreslování skutečnosti a popírání objektivitu ze strany hodnotícího (Stýblo, 1993).

6. Závěrečné rozhodování

Při závěrečném rozhodování si lze pomoci položením dvou otázek:

- Může uchazeč vykonávat požadovanou práci (hledisko schopností)?
- Chce uchazeč vykonávat požadovanou práci (hledisko motivace)?

Ideálně je rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí uchazeče v odpovědnosti rozhodnutí manažera (příмого nadřízeného) společně s odpovědnými pracovníky, kteří byli přítomni procedurám výběrového řízení.

3.2.2 Přijímání zaměstnanců

Stýblo (2003) nahlíží na přijímání zaměstnanců dvojím pohledem. První pohled (užší pojetí) zahrnuje procesy, které souvisí s počáteční fází pracovního poměru nového zaměstnance, který byl přijat do společnosti. Druhý pohled (širší pojetí) zahrnuje první pohled (užší pojetí), ale přidává i přestup stávajícího zaměstnance na jiné pracovní místo ve společnosti. Dle Šikýře (2014) je přijímání zaměstnanců procedura spojená s uzavřením pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a vybraným uchazečem o zaměstnání. Tento proces musí probíhat v souladu se zákoníkem práce – zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. V souladu se zákoníkem práce je možné, aby zaměstnavatel zabezpečil výkon závislé práce pro zaměstnance, a aby zaměstnanec a zaměstnavatel vystupovali vůči sobě v pracovněprávním vztahu. Formy a formální náležitosti upravuje právě zákoník práce.

Nezbytnou formální záležitostí při přijímání zaměstnanců je podpis pracovní smlouvy nebo jiného oficiálního dokumentu, na jehož základě bude zaměstnanec vykonávat v dané společnosti pracovní úkoly. Pracovní smlouva by neměla být pouze jednostrannou záležitostí – na jejím znění by se měl mít možnost podílet i budoucí zaměstnanec a společnost by měla respektovat právo zaměstnance vnášet návrhy na úpravu a vyjednávat (Koubek, 2015).

Po podepsání pracovní smlouvy následují další důležité formální kroky, které uvádí Koubek (2015):

- Seznámení zaměstnance s právy a povinnostmi, které vyplývají z jeho pracovního zařazení,
- zařazení zaměstnance do personální evidence,
- pořízení osobní karty nebo jiného identifikátoru dané společnosti,
- pořízení mzdového listu,
- vydání evidenčního listu důchodového zabezpečení,
- zaevidování zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele,
- podání přihlášky k sociálnímu a zdravotnímu pojištění,
- zavedení pracovníka na místo výkonu jeho práce.

Koubek (2015) dále charakterizuje orientaci pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivitu. Tyto aktivity jsou podrobněji popsány v následujících kapitolách týkajících se problematiky adaptace nových zaměstnanců.

3.3 Vymezení pojmu adaptace

Pojem adaptace je nutné nejdříve vymežit, a to z toho důvodu, že se jedná o termín poměrně rozsáhlý. Dle Paulíka (2017) adaptace obecně představuje chování systémů, které se přizpůsobují svému okolí, což jim v konečném důsledku umožní přežití (zejména u živých organismů) a udržování stálého stavu vnitřní rovnováhy. V tomto důsledku se spojují biologické a psychologické funkce, které udržují změny funkcí fyziologických (např. tělesná teplota). Z toho vyplývá, že termín se používá hlavně v biologii, avšak přebírají ho i další vědy – psychologie a sociologie. Obecně lze adaptaci vymežit jako přizpůsobení se nově vzniklým situacím. Profesionální adaptací je chápán účelově usměrňovaný proces, který vede k adaptaci, tedy k přizpůsobení se nového zaměstnance situacím, které jsou pro něj nové z kontextu změny pracovního (profesionálního) prostředí (Stýblo, 1993). Následně bude pojem adaptace vymezen z hlediska sociálního

a psychologického. Adaptaci z biologického hlediska se tato práce již více věnovat nebude, neboť není pro účel této práce podstatná.

3.3.1 Sociální hledisko adaptace

Sociální adaptace se odehrává mezi lidmi (na úrovni společnosti). Jedná se o vzájemné působení mezi jednotlivcem nebo skupinou, v jehož průběhu dochází k harmonizaci požadavků a očekávání. Rozhodující je přizpůsobení sebehodnocení a touhy skutečným možnostem a realitě. Dle Charváta (1970) se může adaptovat vše živé. Reichel (2008) uvádí, že sociální adaptace se projevuje přizpůsobením se normám dané sociální skupiny. Výsledkem je začlenění jedince do sociální skupiny. Špalková (2004) člení sociální adaptaci na aktivní a pasivní. Aktivní sociální adaptace představuje schopnost zaměstnance měnit mezilidské vztahy v týmu, oproti tomu pasivní sociální adaptace se již nezaměřuje na samotnou změnu mezilidských vztahů, ale na začlenění zaměstnance do mezilidských vztahů v rámci týmu.

3.3.2 Psychologické hledisko adaptace

V Encyklopedii Beliana (1999) se uvádí, že adaptace je proces aktivního přizpůsobování se člověka jakožto osobnosti změněným podmínkám prostředí, které na tuto osobnost působí z vnějšku, tak, aby dokázala ve změněných podmínkách přežít. Adaptace na konkrétní změny je primárně individuální záležitostí a je ovlivněna mnoha faktory. Jedná se zejména o výchovu, vzdělání a momentální psychický a fyzický stav osobnosti. Adaptaci lze rozdělit na přiměřenou a nepřiměřenou. Dle Sillamyho (2001) jsou rozhodujícími faktory, které ovlivňují adaptaci osobnosti a pomáhají udržet harmonický stav rovnováhy jedince, následující činitelé: asimilace (splývání nových vjemů s dříve osvojenými podobnými představami) a akomodace (přizpůsobení se jedince společným podmínkám života, jedinec se naučí vnímat prostředí), uvedeno v (Sugarman, 1990).

Psychologická smlouva

Důležitým pojmem k vysvětlení adaptace zaměstnanců je psychologická smlouva. Kmošek (2018) uvádí, že: „*pojmem, který souvisí s organizační kulturou a procesem adaptace zaměstnanců, je psychologická smlouva, která vzniká mezi firmou a zaměstnancem a na*

rozdíl od klasických smluv není písemná. Tato smlouva zahrnuje vzájemná očekávání toho, čím zaměstnanec firmě přispěje a jak za to bude odměněn. Zaměstnanci například očekávají, že se s nimi bude firma zacházet slušně a budou dostávat odměnu – plat – a organizace může očekávat, že zaměstnanci pro ni budou pracovat, jak nejlépe dovedou. Vedle platu či výhod psychologická smlouva také zahrnuje očekávání týkající se určitého statusu spojeného s prací, pracovní jistoty, možnosti seberealizace nebo dalšího odborného rozvoje, práce v dobré firemní kultuře.“ Psychologická smlouva se týká očekávání, které mají zaměstnanci ohledně role, kterou mají zastávat ve svém zaměstnání. Oproti písemné pracovní smlouvě, která obsahuje zákonem daná kritéria, se psychologická smlouva týká širokého vzájemného očekávání, které od sebe zaměstnanec se zaměstnavatelem mají. Psychologická smlouva zaznamenala historickou změnu. V původním pojetí psychologická smlouva znamenala, že zaměstnanec bude loajální a bude jednat v zájmu společnosti. Od společnosti zaměstnanec očekával, že bude ponechán jako zaměstnanec a bude mu umožněn rozvoj a vzdělávání. V novém pojetí psychologická smlouva nabírá jiný rozměr – zaměstnanec přináší kreativitu, flexibilitu a pracovní výkon, ale očekává za to adekvátní odměnu a možnost kariérního rozvoje. Další autoři se přiklánějí k názoru, že ke změně psychologické smlouvy nedošlo v takovém rozsahu, jak uvádí Torrington (Torrington a kol., 2008). Armstrong (2007) uvádí, že psychologická smlouva vyplývá z práce manažerů – jakoukoliv činnost, kterou manažeři dělají, nebo si zaměstnanci myslí, že dělají, má za následek ovlivnění zájmu zaměstnanců. Je důležité udržovat pozitivní psychologickou smlouvu, neboť to vede k vyšší míře spokojenosti zaměstnanců.

3.4 Adaptace nových zaměstnanců

Adaptace nových zaměstnanců je důležitým procesem, který by se neměl podceňovat. Již při prvním kontaktu s budoucím zaměstnavatelem si zaměstnanec utváří představu o fungování ve firmě. Nabídka slibného adaptačního plánu, kdy se novému zaměstnanci nestane, že se nebude orientovat ve firmě ani ve firemní struktuře-se dá považovat za velmi pozitivní postoj firmy. Novému zaměstnanci by měl být umožněn přístup k základním informacím ideálně již před samotným dnem nástupu (Urban, 2013). Nabízí se možnost využít např. mobilní aplikaci či jiný způsob efektivní komunikace. Adaptační proces

nových zaměstnanců lze globálně považovat za klíčovou roli v práci personálního oddělení společnosti. Z pohledu několika autorů lze adaptaci nových zaměstnanců vyjádřit následujícími definicemi:

„Jde o systémové začlenění nového zaměstnance do pracovního prostředí a systému organizace. Součástí jsou i právní a administrativní kroky spojené s uvedením zaměstnance do nové role, funkce, pozice.“ (Kmošek, 2018)

„Proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím, přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.“ (Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 321)

„Jde vlastně o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“ (Koubek, 2015, s. 192)

Šikýř (2014) definuje adaptaci zaměstnanců jako poslední krok modelového postupu obsazování pracovních míst. Adaptace zaměstnanců znamená systematickou orientaci a formální včlenění nového zaměstnance do společnosti. Výsledkem adaptace zaměstnanců by mělo být usazení nového zaměstnance v pracovním místě (Dvořáková a kol., 2012). Adaptace zahrnuje odborné zapracování a sociální začlenění jedince do pracovního kolektivu a nového prostředí (Urban, 2013).

3.4.1 Pracovní adaptace

Při pracovní adaptaci zaměstnanci zažívají denní aktivity související s danou pracovní pozicí, sžívají se se společností a se standardy pracovního místa a náplní práce. Zaměstnanci se učí zvládat nároky pracovního místa a specifické operace s tímto místem spojené. Pracovní adaptace je výsledek vzájemného působení specifických požadavků daného pracovního místa a předpokladů zaměstnance (Prukner, 2014). K efektivní pracovní adaptaci se doporučuje poskytnout zaměstnanci organizované školení pro výkon

práce (pracovní výcvik) a prostor pro studium. Pracovní adaptace je nikdy nekončící proces, který provází zaměstnance po celou jeho pracovní činnost (Kmošek, 2018,). Veselá, Kanioková Veselá (2011) uvádějí, že proces pracovní adaptace je úzce spjat se sociální adaptací. K úspěšnému zvládnutí pracovní adaptace je potřeba zvládnout i adaptaci sociální (viz kapitola 3.3.1). Předpoklady pro pracovní adaptaci lze rozdělit dle Veselé, Kaniokové Veselé (2011) na subjektivní (vnitřní) a objektivní (vnější).

Subjektivní (vnitřní) předpoklady:

- Odborná připravenost (studium, školení, odborná příprava, životní zkušenosti),
- výkonová připravenost (osobní návyky, fyziologické předpoklady),
- osobní vyhraněnost (morální profil, profil osobnosti),
- vnímání hodnot a postoje,
- motivace.

Objektivní (vnější) předpoklady:

- Vnější pracovní podmínky (umístění pracoviště, vzdušnost, světlost, prašnost),
- technické vybavení pracoviště,
- sociální podmínky na pracovišti,
- styl řízení práce ve směru od přímého nadřízeného (zahrnuje komunikační rovinu napříč organizací a mezi zaměstnanci v týmu, ve směru od nadřízeného k podřízeným a opačně),
- organizace práce (předpisy a pravidla),
- atmosféra v pracovním kolektivu (vztahy mezi jednotlivými členy týmu, úroveň a ochota ke spolupráci jednotlivých členů),
- mimopracovní vlivy (včetně vlivů rodiny, přátel).

3.5 Adaptační proces

Od definice adaptace lze přejít k samotnému adaptačnímu procesu. Výkladový slovník Lidské zdroje uvádí, že adaptační proces je: „*Proces, ve kterém se jedinec aktivně*

přizpůsobuje proměnlivému sociálnímu prostředí (okolí, sociální situaci). Jeho snaha, se kterou se s tímto úkolem vyrovnává.“ Výsledkem adaptačního procesu by mělo být snížení rizika vzniku adaptačního stresu (Palán, 2002, s. 7).

Koubek (2015) pojmenovává adaptační proces jako orientaci pracovníků na nové pracovní místo. Cílem adaptačního procesu by mělo být zkrácení období, po které nový zaměstnanec nepodává očekávaný (standardní) výkon. Dále by se novému zaměstnanci měla usnadnit orientace v nové agendě, mělo by dojít k ujasnění pravomocí. Zaměstnanec by se měl snáze začít orientovat v jeho pracovních úkolech a pochopit styl práce. Paych (2017) uvádí, že samotný adaptační proces začíná již při pracovním pohovoru – pracovní pohovor označuje za první fázi adaptace nového (v této fázi ještě potencionálního) zaměstnance. Důvod je jasný. Při pracovním pohovoru uchazeč zažívá první interakci se zaměstnavatelem. Při pracovním pohovoru lze vycítit podnikovou kulturu, atmosféru a navnímat první očekávání.

Vlastní adaptační proces by měl být dobře naplánovaný s důrazem na kvalitní provedení. Chce-li zaměstnavatel, aby noví zaměstnanci vstoupili do nového pracovního místa a pracovního prostředí rychle, efektivně a dobře, je nutné vzít v úvahu postupy při adaptačním procesu a provádět kontrolu nad jeho jednotlivými fázemi. Přístupovat k adaptačnímu procesu lze ze dvou pohledů – z pohledu institucionálního a individuálního. Pro kvalitně prováděný adaptační proces se nelze zaměřit pouze na pohled institucionální, neboť by to znamenalo omezení získávání zpětné vazby od nového zaměstnance. U individuálního přístupu se setkáváme s individuálními rozhovory nebo navazování spolupráce s ostatními členy týmu (Gajda, 2015).

3.5.1 Dělení adaptačního procesu

Dle Palána (2002) adaptační proces můžeme rozdělit na 4 fáze, kterými jsou:

1. Psychologická reorientace
2. Tolerance

3. Akomodace¹

4. Asimilace²

Asimilace – konečná fáze může mít rozdílnou intenzitu. Zaměstnanec může přijmout nové podmínky (tzv. splynout) nebo naopak nové podmínky nepřijme (nevčlení se).

Oproti tomu Šikýř (2014) adaptaci rozděluje na formální adaptaci a neformální adaptaci. Formální adaptace je dle jeho pojetí adaptační proces, který vede manažer nebo jiný zkušený zaměstnanec. Neformální adaptace probíhá automaticky pod značným vlivem kolegů.

Adaptaci lze taktéž rozdělit na písemně zpracovanou nebo ústní. Písemně zpracovaná bývá kvalitnější, systematictější a propracovanější. Jedná se o kvalitnější variantu. Oproti tomu adaptace předávaná z odpovědného pracovníka na dalšího ztrácí na kvalitě (Dvořáková a kol., 2012).

3.5.2 Oblasti adaptace a jejich obsah

Oblast adaptace nových zaměstnanců je zaměřena na tři základní oblasti. Jedná se o celoorganizační orientaci, útvarovou orientaci a orientaci na konkrétní pracovní místo (Koubek, 2015). Přehledný obsah jednotlivých oblastí jsou uvedeny v Tabulce 1.

¹ z lat. *accomodare* = přizpůsobovat, vhodně připojovat, významový ekvivalent pojmů adaptace a *adjustace*, což je všeobecné přizpůsobení se jedince spol. podmínkám existence

² z lat. *assimilatio* = připodobnění, proces, jímž se nějaká společenská skupina, obvykle minoritní, migrující apod., prostřednictvím kontaktu stává součástí jiné, dominantní skupiny

Tabulka 1: Oblasti adaptace a jejich obsah

Celoorganizační orientace	Útvarová orientace	Orientace na konkrétní pracovní místo
<ul style="list-style-type: none"> • Společná pro všechny pracovníky organizace • Obecný ráz 	<ul style="list-style-type: none"> • Týká se přímo týmu • Detailnější než celoorganizační • Informace společné pro konkrétní útvar nebo pracovní skupinu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nejkonkrétnější oblast orientace • Informace zaměřené přímo na dané pracovní místo

Zdroj: Vlastní zpracování dle Palána (2002)

Obsahem jednotlivých výše uvedených oblastí je komplexní seznam položek. Tyto položky navrhl Walter D. St. John v roce 1980. Vybraný seznam položek je uvedený v následující Tabulce 2 a Tabulce 3.

Tabulka 2: Položky, které by měl obsahovat seznam písemných materiálů pro celoorganizační orientaci

- Přehled informací o organizaci
- Písemné uvítání nového zaměstnance
- Cíle, priority společnosti, funkce společnosti
- Komunikace a komunikační kanály napříč organizací (horizontálně i vertikálně)
- Hierarchie řízení společnosti
- Společenská odpovědnost
- Informace o odměňování, tarifní třídy
- Náhrady pracovních výdajů (např.: za pracovní cesty), náklady na mzdu
- Další možnosti, které společnost poskytuje pro zaměstnance (vyplnění daňového prohlášení)
- Komplexní informace o zaměstnaneckých benefitech (pojištění, slevy na produkty)
- Rozvoj a vzdělávání v interních i externích kurzech
- Informace o zaměstnaneckých spolcích
- Bezpečnost při práci a požární ochrana
- Zdravotnická prohlídka, péče o zdraví zaměstnanců
- Postup při úrazech a hlášení pracovních úrazů, náhrady škod
- Práva a povinnosti zaměstnanců, politická činnost ve vztahu je společnosti
- Práva a povinnosti vedoucích pracovníků a manažerů
- Kontrola, hodnocení a předávání zpětné vazby zaměstnancům na základě pracovního výkonu
- Nakládání s osobními daty zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015)

Tabulka 3: Položky, které by měl obsahovat seznam písemných materiálů pro organizaci útvaru

- Aktuální cíle a priority
- Obsah činnosti a propojenost k činnosti dalších útvarů
- Vedení a struktura
- Vztahy pracovních míst v rámci organizační jednotky
- Přesná charakteristika náplně práce (pracovního místa)
- Nástin častých problémů, diskuze o tom, jak je minimalizovat
- Pravidla hodnocení zaměstnanců
- Denní pracovní režim
- Hlášení nebezpečí, požáru
- Docházka zaměstnance (evidence docházky)
- Provedení budovou, kde je umístěné pracovní místo
- Umístění lékárničky, hasicího přístroje, požárních hlásičů
- Prostory pro odpočinek zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015)

Výše uvedené oblasti adaptace jednotlivých zaměstnanců uvádí Koubek (2015) důvodně ze zahraniční literatury, jelikož v českých společnostech bývá proces adaptace zaměstnanců intuitivní a ne předem propracovaný, i když dochází v této oblasti k výraznému posunu.

3.5.3 Subjekty a objekty řízené adaptace

Existuje-li ve společnosti řízená adaptace, má ji na starosti obvykle několik různých zaměstnanců společnosti. Měla by probíhat za součinnosti personalistů, mentorů, školitelů a přímého nadřízeného. Personální oddělení vypracovává koncept adaptačního procesu, časový rozvrh, obecný obsah a podílí se na počáteční fázi adaptace (Koubek, 2015). Je obvyklé, že každý nový zaměstnanec k sobě dostane mentora (v některé literatuře

uváděn jako garant), který ho má na starosti a do jisté míry doplňuje roli přímého nadřízeného. Často se jedná o seniorního člena týmu. Úkolem mentora (garanta) je pomoci novému zaměstnanci nejen po procesní a odborné stránce, ale usnadnit mu i začlenění do týmu a do kultury společnosti (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012). Dvořáková a kol. (2012) představují následující subjekty řízené adaptace a jejich role:

- Mentor a přímý nadřízený provádí průběžnou kontrolu působení nového zaměstnance a poskytují mu průběžnou zpětnou vazbu,
- mentor a personalista kontrolují realizaci plánu adaptace a provádí kontrolu adaptačního procesu,
- mentor nebo přímý nadřízený a personalista vypracovávají závěrečný report o výsledcích adaptačního procesu zaměstnance a hodnocení míry adaptovanosti,
- přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění zaměstnance, jeho dalším rozvoji a plánuje jeho další kariérní rozvoj.

Dle Koubka (2015) mezi objekty řízené adaptace řadíme nové zaměstnance nebo zaměstnance, kteří přechází na nové pracovní místo ve společnosti či se vrací zpět do společnosti po delší době nepřítomnosti, např. po rodičovské dovolené. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) uvádí ještě další skupinu objektů – pracovní skupiny. Ty se stávají objektem adaptačního procesu při zavádění nových organizačních změn. Tureckiová (2004) dodává, že v případě dobře řízeného adaptačního procesu, kde jsou v souladu všichni aktéři (subjekty a objekty), stane se tento adaptační proces vysokým motivátorem pro nového zaměstnance, což vede ke zvýšení jeho loajálnosti ke společnosti.

3.5.4 Přínosy a cíle adaptačního procesu

Přínosy řízené adaptace lze vyhodnotit ze dvou pohledů, z hlediska zaměstnance a z hlediska zaměstnavatele. Porovnání uvádí následující Tabulka 4.

Tabulka 4: Přínosy adaptačního procesu

Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Efektivnější dosažení požadovaných pracovních výkonů	Vyšší motivace k práci
Snazší zapojení zaměstnance do týmu	Vyšší pracovní spokojenost
Snazší identifikace zaměstnance s firemní kulturou	Eliminace stresových situací
Ztotožnění zaměstnance s posláním, strategií a vizí společnosti	Eliminace chyb plynoucích z nových pracovních úkolů
Snížení fluktuace a odchodů ve zkušební době a v prvním roce trvání pracovního poměru	Získání perspektivy dalšího rozvoje
Úspora nákladů na začlenění nových zaměstnanců	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Přínosem adaptačního procesu pro společnost je zejména snížení negativních dopadů (fluktuace, negativních sociálních jevů), ekonomická úspornost a rychlejší adaptace zaměstnance do pracovního kolektivu. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) uvádějí dvě výhody, které přináší řízená adaptace. Jedná se o následující aspekty:

- **Aspekt pracovníka** – zahrnuje rozvoj osobnosti, spokojenost s prací, uspokojování požadavků a potřeb
- **Aspekt podniku** – obsahuje identifikaci s pracovní náplní, rychlé zvládnutí pracovních úkolů a začlenění se do pracovní skupiny a společnosti

Z toho vyplývá, že hlavními cíli adaptačního procesu jsou seznámení zaměstnance s pracovní náplní, vytvoření synergií mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným a identifikace zaměstnance s kulturou společnosti.

3.5.5 Problémy spojené s adaptací zaměstnanců

Adaptační proces je „živým“ procesem, nelze u něj tedy vyloučit ani nedorozumění a konflikty. Stýblo (2003) jako nejčastější identifikuje následující problémy:

- Nevhodné zařazení nováčka do pracovní skupiny, role outsidera,
- problematické řízení adaptace (nedostatek času seniorních zaměstnanců, odstrkování nováčka),
- nedostatečná komunikace, která vede k typu adaptace „hození do vody“,
- přiřazení nezvládnutelných úkolů,
- osobní střety mezi spolupracovníky v týmu,
- nedůvěra ve schopnosti nového zaměstnance,
- nevraživost vůči nováčkovi, který je již od začátku úspěšný, případně se projevuje suverénně,
- začátečnické chyby a neúspěchy nováčka v procesu adaptace.

K výše uvedeným Hroník (1999) ještě přidává zahlcení nového zaměstnance formálními daty a informacemi, které mohou být v danou situaci nadbytečné a nepodstatné. Koubek (1998) dále identifikuje problém nedodržení časového harmonogramu adaptačního procesu. Uvádí, že adaptační proces není možné omezit a realizovat v krátkém časovém období, ale je potřeba pečlivě uvážit časový harmonogram a veškeré aktivity rozvrhnout do časového období, které odpovídá pracovní pozici. Nezvládnutí kritických momentů adaptačního procesu vede k vyvolávání zbytečných stresových situací u zaměstnance, které mohou ve vyhocené situaci vést až k odchodu nového zaměstnance (Stýblo, 2003).

Důsledky neřízené adaptace u zaměstnanců

Mezi konečné důsledky neřízené adaptace u zaměstnanců lze zařadit časté odchody ještě ve zkušební době, fluktuaci, ekonomické dopady na zaměstnavatele, které jsou spojené s dalšími náklady na výběr nového zaměstnance a zaškolování. Nepodporování adaptačních aktivit může mít za následek i negativní chování ve skupině, např. mobbing. Adaptace je spojená se stabilizací nových zaměstnanců v pracovním místě –

tedy i s možnou fluktuací. I když výrazná fluktuace přináší společnosti problémy, je zároveň znakem dobře fungujícího pracovního trhu (Urban, 2013). Fluktuaci může způsobovat i nedostatečně řízený adaptační proces. Výrazná fluktuace zaměstnanců je problém, které řeší mnoho společností. Mezi negativa fluktuace lze zařadit následující (Bláha a kol., 2013):

- Administrativní náklady související s odchodem zaměstnanců,
- náklady na získávání dalších – nových zaměstnanců,
- čas personalisty a manažerů,
- náklady na zaškolení nového zaměstnance (kurzy, cena materiálů, zapracování, vzdělávání),
- ztráty – v případě, že stávající zaměstnanec odešel dříve, než byl přijat nový zaměstnanec (ztráty prodeje, produkce apod.),
- ztráty související se sníženým výkonem nového zaměstnance a zaměstnance, který se chystá opustit společnost.

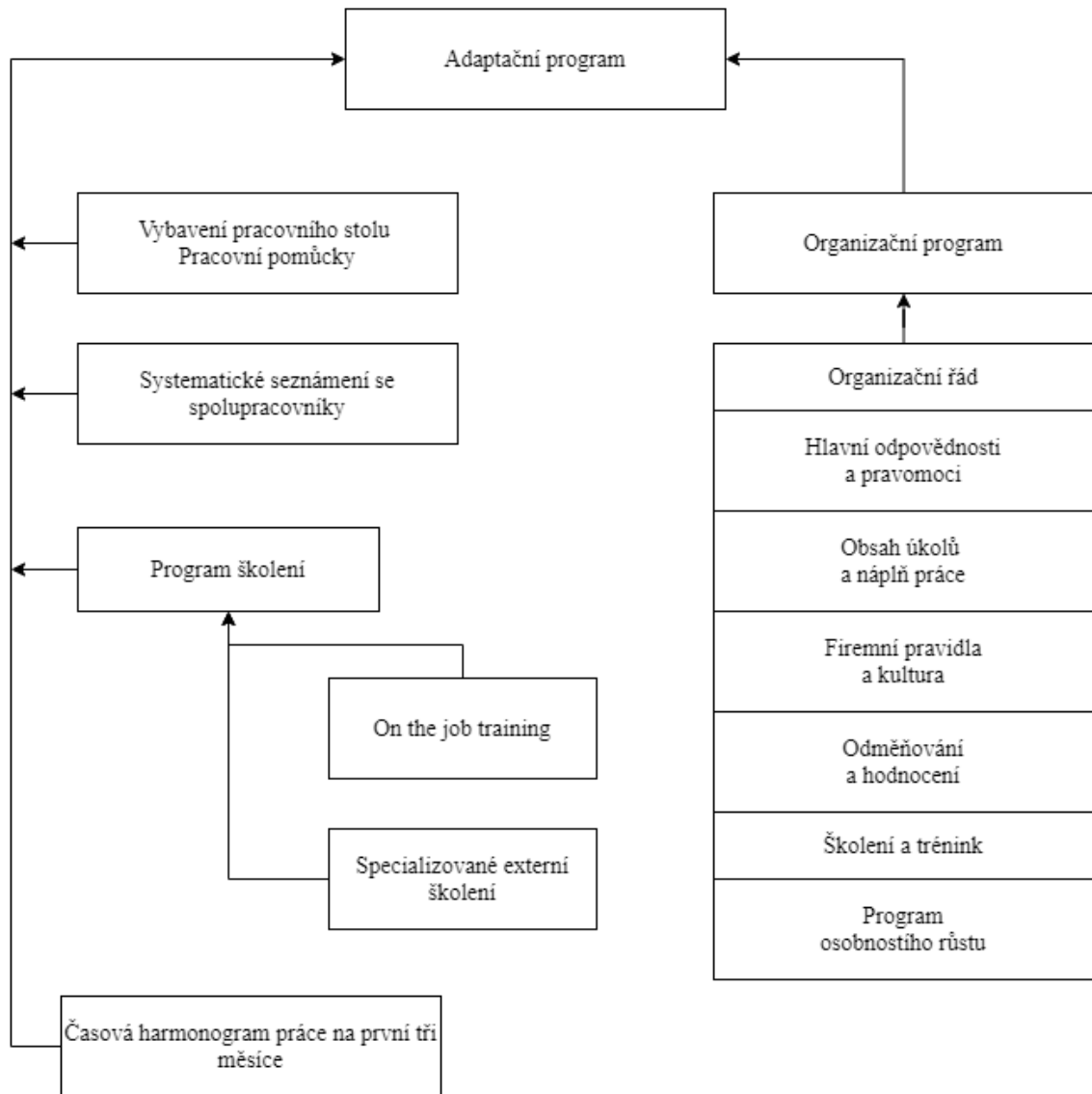
3.6 Řízení, nástroje, průběh a vyhodnocení adaptačního procesu

3.6.1 Optimální průběh adaptace – adaptační programy a plány

Každý nový zaměstnanec by měl dostat svůj vlastní adaptační plán, který odpovídá jeho pracovnímu zařazení. Ideálně by měl být tento adaptační plán součástí adaptačního programu (procesu) dané společnosti a ukotvený v interních předpisech (Veselá, Kanioková Veselá, 2011). Adaptační program je souhrnem formálních činností na podporu pracovní a sociální adaptace nových zaměstnanců ve společnosti (Kocianová, 2010). Personalisté by měli adaptační procesy nastavovat tak, aby veškerá metodická doporučení a nařízení tvořila logicky celek. Adaptační proces by se měl dotýkat všech skupin zaměstnanců a všech rovin adaptace. Vytvoření takového konceptu řízení adaptačního procesu znamená úzkou provázanost s dalšími personálními procesy, kam lze zařadit výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Grafické znázornění aspektů adaptačního programu zobrazuje Obrázek 4:

Obrázek 4: Aspekty adaptačního programu



Zdroj: Stýblo (2003)

3.6.2 Časový harmonogram adaptačního procesu a jeho etapy

Adaptační proces by měl optimálně trvat od jednoho do šesti měsíců, tedy přesahuje obvyklou zkušební dobu, která je v markantní většině případů stanovena na tři měsíce. Nastavená se odvíjí od konkrétní obsazované pracovní pozice (Tureckiová, 2004).

Časový harmonogram adaptačního procesu

Koubek (2015) uvádí následující příklad průběhu adaptace nového zaměstnance:

1. **Předání prvních písemných materiálů** - lze realizovat ihned po přijetí pracovní nabídky budoucím novým zaměstnancem. Nemusí být splněna podmínka podepsání pracovní smlouvy.
2. **Předání konkrétnějších informací novému zaměstnanci** - při podpisu pracovní smlouvy směrem od personalisty a přímého nadřízeného.
3. **Udržování kontaktu s budoucím novým zaměstnancem** - v době, kdy je podepsána pracovní smlouva, ale zaměstnanec ještě nenastoupil na pracovní místo. Budoucí nadřízený nebo personální pracovník by měl budoucímu zaměstnanci v případě zájmu poskytovat odpovědi na dotazy, případně další informace.
4. **Den nástupu do zaměstnání** – nový zaměstnanec by měl absolvovat prvotní školení, seznámit se s pracovním kolektivem případně již plnit první pracovní úkoly.
5. **První týden v novém zaměstnání** – v tomto období by měl nový zaměstnanec osobně poznat své nové kolegy, účastnit se adaptačních pohovorů s nadřízeným či personalistou. Nový zaměstnanec se učí jakým způsobem, kdy a za jakých okolností se obracet na příslušná oddělení a kolegy i mimo vlastní tým.
6. **Druhý týden** - zaměstnanec již zvládá plnění rutinních pracovních záležitostí, které plynou z jeho pracovní pozice. V tomto týdnu by se mělo uskutečnit alespoň jedno osobní setkání s nadřízeným zaměstnancem ohledně problémů nového zaměstnance a adaptací na nové pracovní místo.
7. **Třetí a čtvrtý týden** – zaměstnanec by se měl setkat s kompetentní osobou v rámci vyhodnocování dosavadního průběhu adaptace a absolvovat další školení zaměřená na etický kodex společnosti a další normy společnosti.
8. **Druhý až pátý měsíc** – na konci tohoto období by se měl zaměstnanec orientovat ve všech pracovních úkolech, které jsou součástí jeho pracovní náplně. Nadále pokračují osobní rozhovory s přímým nadřízeným, které jsou zaměřené na hodnocení a problémy dosavadní adaptace. Do tohoto období bývají zařazena i další (rozšiřující) školení, která není nezbytné absolvovat hned na začátku adaptace.

9. **Poslední (šestý) měsíc adaptace** – ke konci měsíce dojde k ukončení dosavadního adaptačního procesu a k závěrečnému vyhodnocení. Zaměstnanci lze nastavit nový plán rozvoje a ustálení na pracovním místě.

Výše popsaný příklad harmonogramu adaptačního procesu zaměstnance je poměrně podrobný, i přes to je pouze příkladem a každá společnost si ho může upravit „na míru“. Je důležité zdůraznit, že celým šesti měsíčním adaptačním procesem provází zaměstnance soustavné hodnocení. Hodnocení zaměstnanců v rámci adaptačního procesu se věnuje kapitola 3.5.6.

Etapy adaptačního procesu

Dle Veselé, Kaniokové Veselé (2011) ideální průběh adaptace můžeme rozdělit do tří etap. Jedná se o první etapu – začlenění nového zaměstnance do společnosti a jeho zařazení na konkrétní pracovní místo, seznámení nového zaměstnance s kolegy, pracovním místem, společností, přímým nadřízeným apod. Druhou etapou rozumíme orientaci v novém prostředí, seznámení s pracovní náplní, získávání pracovních zkušeností pro zvládnutí pracovních úkolů, nový zaměstnanec se také naučí spolupracovat s kolegy. Třetí etapa již znamená aktivní přístup k práci a pracovním úkolům, plné začlenění do týmu spolupracovníků a orientaci na hospodářské cíle společnosti. Toto dělení není tak obsáhlé jak uvádí Koubek (2015), v diplomové práci je uvedeno pro úplnost.

Další možné dělení uvádí Kociánová (2010):

1. Přednástupní fáze, tzv. anticipační socializace³

Jedná se o etapu, při které dochází k rozhodování nového zaměstnance, zda přijme pracovní nabídku a nastoupí na pracovní místo. Od rozhodnutí zaměstnance se následně odvíjí, zda nastanou další fáze adaptačního procesu – k posunu do dalších fází dojde pouze v případě pozitivního rozhodnutí zaměstnance.

³ z lat. *anticipere* = brát napřed, vycházet vstříc, jedná se o situaci, kdy zaměstnanec již získal zkušenosti z předchozího zaměstnání, osobitý způsob přípravy jedince na členství v sociální skupině, resp. proces, jímž si jedinec vstřícně osvojuje normativní a hodnotový systém a vzorce chování

2. Nástupní fáze, tzv. fáze konfrontace⁴

V této fázi dochází ke střetu očekávání s realitou. Dochází k postupnému začleňování do týmu a zapracování se. V této fázi nový zaměstnanec začíná plnit základní úkoly spojené s obsahem jeho pracovní náplně.

3. Integrační fáze

Konečná fáze adaptačního procesu – nový zaměstnanec se stane plně integrovaným do společnosti, týmu a zvládá plnění pracovních úkolů. Dle Stýbla (1993) se jedná se o klíčovou fázi adaptačního procesu. Cílem této fáze je pozitivní naladění zaměstnance vůči společnosti, pracovní náplni a motivace k výkonu.

3.6.3 Individuální adaptační plán

Konkretizované adaptační plány jsou skupinou opatření, která vedou k usměrnění adaptace určité kategorie zaměstnanců. Slouží také jako podpora pro řízení adaptačního procesu (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012). Individuální adaptační plán pro nové zaměstnance je tvořen v závislosti na typu pozice, na kterou zaměstnanec nastupuje. Tento plán by měl mít písemnou podobu (tištěnou nebo elektronickou nebo obojí). Stanovuje, s jakými informacemi by se měl zaměstnanec během adaptačního procesu seznámit. Dále se zde uvádí harmonogram školení, osobních setkání, plánované kontrolní body jeho adaptace. Pro úplnost zde lze uvést i jména a kontakty na pracovníky, kteří budou v adaptačním plánu zaměstnance figurovat. Plán by měl být předán co nejdříve po nástupu, ideálně v nástupní den (Urban, 2013). Dle specifčnosti pracovní pozice trvá adaptační plán až 6 měsíců.

Stýblo (2011) souhrnně uvádí nástroje adaptačního procesu a pozice, která je za tyto činnosti zodpovědná. Přehledně jsou zpracovány v Tabulce 5: Nástroje adaptačního procesu. Některé z nástrojů adaptace jsou podrobněji popsány v následujících kapitolách.

⁴ Střetnutí, konfliktní stav

Tabulka 5: Nástroje adaptačního procesu

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

Zdroj: Stýblo (2011)

3.6.4 Adaptační rozhovory

Jedná se o rozhovory mezi nadřízeným a novým zaměstnancem. Předmětem těchto rozhovorů je předávání zpětné vazby se zaměřením na dosavadní zvládání adaptačního plánu novým zaměstnancem. Konkrétněji se lze při těchto rozhovorech věnovat pracovním

dovednostem, jak je společnost (nadřízený) spokojený s dosavadním pracovním chováním zaměstnance a pracovním výkonem. Součástí rozhovoru by měla být i nabídka pomoci ze strany zaměstnavatele (nadřízeného) se zvládnutím problematických částí adaptačního plánu. Z takového rozhovoru by zaměstnanec neměl odcházet s nezodpovězenými otázkami (Urban, 2013). Dle Stýbla (2011) by se měl na adaptační rozhovory klást patřičný důraz a nadřízený by na ně měl být patřičně připravený a vyhradit si dostatek času. Tyto rozhovory by měly být předem dohodnuty a být pravidelné, nevynechávat je např. z nedostatku času. Stejně jako Urban (2013) uvádí i Stýblo (2011), že součástí těchto rozhovorů není jen péče o nového zaměstnance, ale i hodnocení ze strany zaměstnavatele, zda zaměstnanec dané společnosti vyhovuje a může v nastavené firemní kultuře odvádět adekvátní výkon.

Dle Stýbla (1993) by měl manažer dodržovat při hodnotícím rozhovoru následující pravidla, která shrnují průběh hodnotícího rozhovoru, je možné je aplikovat nejen při adaptačních rozhovorech. Jedná se o následující pravidla:

- Vytvářet přátelskou atmosféru,
- přivítat zaměstnance,
- vysvětlit cíle a postup rozhovoru,
- klást otevřené otázky,
- nechat zaměstnanci prostor pro sebehodnocení,
- sdělit zaměstnanci vlastní názor na jeho pracovní projev,
- rozhovor zakončit motivačně a rozloučit se.

3.6.5 Informační příručka (handbook)

Informační příručka je jedním z nenahraditelných nástrojů v rámci pracovní adaptace. Je-li taková příručka poskytnuta zaměstnanci již při podpisu smlouvy nebo při nástupu do zaměstnání, pro základní orientaci zaměstnance ve společnosti se stává nenahraditelnou. Ve zkoumané společnosti XY, a.s., je informační příručka nahrazena mobilní aplikací, která je zaměstnancům dostupná již před prvním dnem nástupu. Různí autoři se shodují, že informační příručka by měla obsahovat základní informace o společnosti, o managementu,

o historii společnosti, déle například informace o pracovních povinnostech, personální a mzdovou politiku. Shodují se ale, že je na dobrovolném rozhodnutí každé společnosti, jaké informace do informační příručky uvede. Matolín (2017) uvádí, že není třeba držet se pouze tištěné formy. Doporučuje zvážit, zda je pro společnost přínosné vydávat příručku v tištěné podobě – zejména z důvodu rychlého zastarávání dat a následné neaktuálnosti informací v příručce. Hovorka (2014) uvádí, že atraktivně zpracovaná příručka nemusí plnit pouze interní účely. Může se jednat o manuál pro zaměstnance nového i budoucího (potencionálního). Nemusí se jednat o strohý výčet obvyklých informací, ale spíše o vymezení mantinelů, firemní kultury a hodnot. V případě atraktivního zpracování se poté může taková příručka stát i prostředkem náboru (stávající zaměstnanci ji mohou ukázat dalším jedincům ve svém okolí).

3.6.6 Vzdělávání jako součást adaptačního procesu

Vzdělávání zaměstnanců je další z činností personální práce. Vzdělávání by mělo být řízeno strategicky a řídit se strategickým plánem vzdělávání. Systém vzdělávání je součástí dalších činností personální práce, jedná se nejen o adaptaci, ale i získávání zaměstnanců, stabilizaci a motivaci zaměstnanců nebo hodnocení a odměňování zaměstnanců. Kvalitně vymyšlený vzdělávací systém dává společnosti výhodu na trhu práce (Tureckiová, 2004). Různí autoři se v literatuře shodují, že adaptační aktivity v sobě zahrnují výrazné aspekty vzdělávání, přičemž tyto dvě aktivity se vzájemně doplňují, neboť v adaptačních plánech jsou zahrnuté bloky na potřebná školení: zaměstnanec se učí zvládnout pracovní úkoly, které vyplývají z jeho pracovní náplně. Koubek (2015, s. 193) přímo uvádí, že: „*Orientace pracovníků má značný vzdělávací aspekt.*“ Jedná se o formování zaměstnance v jeho pracovních schopnostech tak, aby jeho vědomosti odpovídaly požadavkům na dané pracovní místo. Zejména mentor předává novému zaměstnanci odborné znalosti, pracovní postupy, techniky využívané při výkonu pracovních úkolů daného pracovního místa. Společnosti by neměly podceňovat výběr zkušených zaměstnanců, kteří mohou předávat své pracovní zkušenosti nováčkům. Na výše uvedené klade Armstrong (2015) důraz a dále uvádí, že vzdělávání na pracovišti lze doplnit i samostudiem, poradenstvím nebo poskytováním studijních materiálů. Součástí adaptačního procesu mohou být i odborná školení, která zvyšují odbornost daného zaměstnance. Z výše napsaného vyplývá, že

adaptaci lze zařadit do systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Tento fakt je znázorněn též na Obrázku 5.

Obrázek 5: Začlenění adaptace (orientace) do konceptu vzdělávání



Zdroj: Koubek (2015)

3.6.7 Hodnocení zaměstnance z hlediska adaptace

Hodnocení zaměstnanců je významnou součástí personální práce a ne jinak je tomu i v případě adaptačního procesu (Stýblo, 1993). Průběžné a závěrečné hodnocení adaptačního plánu je podmínkou jeho účinnosti. Při závěrečném hodnocení individuálního adaptačního plánu zaměstnance je důležité zaměřit se na další uplatnění zaměstnance ve společnosti, případně se pokusit stanovit jeho další kariérní rozvoj. Nedoporučuje se, aby hodnotitel vystupoval formálně a celkové hodnocení nebylo pouze formalitou (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Dle Stýbla (1993) dochází k hodnocení zaměstnanců na základě následujících impulsů:

- Po zapracování nového zaměstnance,
- při snížení výkonnosti zaměstnance,
- při organizačních změnách,
- směrem od samotného zaměstnance,
- motivační důvody zaměstnance.

Nicméně uvádí, že by mělo být „dobrým zvykem“, aby k hodnocení zaměstnanců docházelo i bez výše uváděných situací, protože hodnocení má být zavedeno ve společnosti jako prostředek zdokonalování zaměstnanců, které přináší užitek nejen jim, ale i samotné společnosti. Manažer, který provádí hodnocení jakýmkoli způsobem, si musí uvědomit, že hodnotit znamená komunikovat se zaměstnancem (Stýblo, 1993). Vyhodnocení adaptačního procesu vychází ze soustavného posuzování informací, které jsou získávány během adaptačního procesu. Na základě těchto informací je se zaměstnancem nakládáno dále. Na závěr adaptačního procesu je nutné zorganizovat závěrečný hodnotící rozhovor. (Stýblo, 2003).

Pro hodnocení v adaptačním procesu má důležitou funkci zpětná vazba. Zpětná vazba poskytuje důležité informace o tom, jak se zaměstnanci daří plnit úkoly. Poskytování a přijímání zpětné vazby se považuje za jednu ze základních schopností manažerů i zaměstnanců. Podstatou zpětné vazby je poskytování informací od ostatních, kteří se zaměstnancem spolupracují – zpětná vazba poskytuje zásadní informace o tom, jak zaměstnanec funguje (Kubeš, Šebestová, 2008).

Do hodnocení adaptačního plánu výrazně zasahují i adaptační rozhovory, které jsou podrobněji popsány v kapitole 3.6.4 této diplomové práce.

4 Vlastní práce

Následující informace se týkají společnosti působící v sektoru bankovníctví na českém bankovním trhu. Uváděné informace v kapitole 4.1 Profil společnosti jsou získány z veřejně dostupných webových stránek společnosti. Společnost XY, a.s. nesouhlasila se zveřejněním názvu, proto je dále v diplomové práci uváděna jako společnost XY, a.s. Veškeré informace týkající se adaptačního procesu nového zaměstnance ve zmiňované společnosti uváděné v dalších kapitolách jsou upraveny tak, aby nebyly porušeny interní předpisy a nedošlo ke zveřejnění citlivých informací. Z toho důvodu jsou v práci uváděny fiktivní názvy školení. Veškerá data budou odpovídat skutečnému průběhu tak, aby kvalita této práce zůstala zachována a současně tak nedocházelo k porušení interních předpisů.

4.1 Profil společnosti XY, a.s.

Společnost XY, a.s. působí na českém bankovním trhu již od pol. 19. stol. Jedná se tedy o stabilní společnost s poměrně dlouhou tradicí. Od roku 2000 je banka součástí velké středoevropské finanční skupiny. Následující Tabulka 6 uvádí přehledně základní informace o společnosti platné k 30. 9. 2019.

Tabulka 6: Základní informace o společnosti

Aktiva celkem	1 573,9 mld. Kč
Počet klientů	4,6 mil.
Počet zaměstnanců	9 723
Počet poboček	485
Počet bankomatů	Okolo 1 800
Počet karet	2,91 mil.

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Společnost XY, a.s. je vzhledem k počtu klientů, podílu v hypotečních, spotřebitelských a firemních úvěrech a na trhu podílových fondů hlavním subjektem na českém bankovním

trhu. Údaje jsou platné k 1. 1. 2019. Své služby výše zmiňovaná společnost poskytuje širokému spektru klientů – obcím a městům, jednotlivcům i firmám (malým, středním i velkým korporacím). V rámci svých širokých aktivit není společnost XY, a.s., zaměřena pouze na tyto činnosti, ale i na poskytování finančního poradenství, posilování finanční gramotnosti různými projekty ve školách i mimo školská zařízení. Prostřednictvím nadace společnost XY, a.s. podporuje charitativní projekty. Společnost XY, a.s. disponuje hned několika dceřinými společnostmi, které se orientují na další segmenty trhu. Jedná se o následující doplňkové finanční a nefinanční služby: leasing, stavební spoření a úvěry poskytované ze stavebního spoření, penzijní připojištění, financování factoringem, investice a poskytování energií. Společně s bankou tvoří Finanční skupinu společnosti XY, a.s.

Mezi strategické cíle společnosti XY, a.s. je snaha stát se bankou, které vede své klienty k adekvátnímu hospodaření s jejich financemi a celkovému finančnímu zdraví. Banka se soustředí na cílové skupiny v retailovém i korporátním bankovníctví. Ke splnění strategických cílů byla ve společnosti započata změna organizačního řízení. Společnost postupně přechází na agilní způsob vedení práce a řízení.

Klienti jsou dle předem daných kritérií (příjem, investice a majetek) rozdělováni do segmentů, ke kterým se váže i typ obsluhy. Každý klient z jednotlivých segmentů vyžaduje jiné portfolio produktů, jiné nastavení a podmínky. Mezi základní služby poskytované klientům lze zařadit poskytování finančního poradenství, vedení běžných účtů a karet, poskytování úvěrů, správa aktiv, bezpečnostní schránky, investiční bankovníctví, správa financí, vedení spořicíh účtů a další.

4.1.1 Organizační struktura společnosti

Jedná se o velkou společnost a tomu odpovídá i rozsáhlá a složitá organizační struktura, která je v souladu s požadavky na banku a akciovou společnost. Společnost se skládá z představenstva společnosti, které má šest členů – předsedu představenstva, místopředsedu představenstva a čtyři řádné členy. Každý z členů představenstva je zodpovědný za svou divizi. Společnost XY, a.s. je členěna do šesti divizí, pod které spadají další útvary. Diplomová práce se odkazuje na divizi Provoz, útvar Operations, které nesou číslo osm. K číselnému rozkolu dochází z důvodu historických organizačních změn,

při kterých byly některé útvary sloučeny, ale číslování zůstalo stejné. Kompletní organizační strukturu zobrazuje Obrázek 6. Jednotlivé útvary se dále člení na úseky a týmy, kdy každý z úseků má zavlastněnou určitou část procesu, např. zpracování hypoték. Každý úsek vede odpovědný manažer a každý tým má team leadera nebo se jedná o samo říditelný tým, kde s personálními otázkami pomáhá agilní kouč a s procesními problémy chapter lead nebo jiný odpovědný člen týmu.

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti XY, a.s.

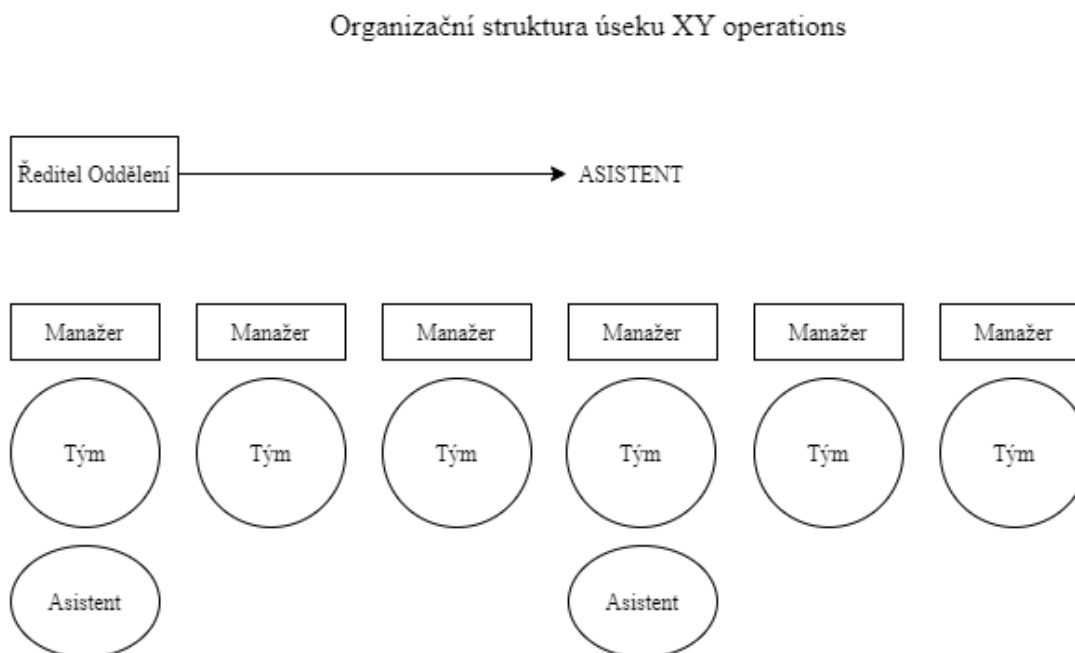
Představenstvo						
Předseda	Místopředseda	Člen	Členka	Člen	Člen	
Kancelář společnosti	Účetnictví a kontroly	Finanční trhy a finanční instituce	Plánování prodeje a řízení výkonu	Právní služby	Řízení strategických změn IT	<u>Solution delivery</u>
Ekonomické a strategické analýzy	Řízení majetku	Finanční trhy – retail	Distribuce	Strategické řízení rizik	<u>Enterprise Arch. Data a integrace</u>	<u>Pokročilé technologie a prototypy</u>
Komunikace	Řízení bilance finanční skupiny	Financování a poradenství	Digital	Řízení úvěrových rizik korporátního bankovníctví	<u>Governance provozu a IT</u>	<u>Portfolio strateg. Projektů</u>
Ombudsman a klientská zkušenost	Majetkové účasti a vztahy k investorům	Firemní klientela	Nabídky a služby pro klienty	IS/IT bezpečnost	<u>BO karet, hotovosti a plateb</u>	<u>Rozvoj a podpora provozu</u>
Interní audit	<u>Regul. & Fin. Reporting a DQ & DG</u>	Veřejný sektor a realitní obchody	Klientské centrum	Řízení úvěrových rizik retail. Bankovníctví	<u>Správa účtů a klient. Dokumentace</u>	<u>Back Office fin. trhů a invest. Produktů</u>
Lidské zdroje	<u>Steering Data Preparation</u>	Korporátní klienti	Podpora a rozvoj	Řízení úvěrových rizik retail. bankovníctví	<u>Engagement Corporate Banking IT</u>	<u>Corporate Daily Bank and Lending IT</u>
Marketing		Řízení produktů a podpora prodeje	<u>Engagement Retail Banking</u>	Řízení nefinančních rizik a Compliance	<u>Engagement Retail Banking IT</u>	<u>Daily Retail banking IT</u>
			<u>Daily Retail Banking</u>		<u>Unsecured Financing IT</u>	<u>Assisted Channels IT</u>
			<u>Corporate Daily Banking and Lending</u>		<u>Branch Applications IT</u>	<u>Digital Technology IT</u>
			<u>Wealth Management</u>		<u>Real-time Payment Systems</u>	<u>Real-time Payment Systems IT</u>
			<u>Protection</u>		<u>Wealth Management IT</u>	<u>New Business Models & Open Banking IT</u>
			<u>New Business Model & Open Banking</u>		<u>Core Systems IT</u>	<u>Data IT</u>

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Organizační struktura útvaru XY IT&OPS - úseku Operations

Diplomová práce se zaměřuje na výzkum v divizi XY IT&OPS, v úseku Operations, tedy informační technologie a Operations. Do tohoto úseku spadají týmy, které se starají o chod společnosti z hlediska informačních technologií a zejména back officeové týmy, které mají jako svou hlavní činnost zpracování produktů, které banka nabízí. Jedná se zejména o všechny druhy úvěrů. Dále sem patří i klientský servis ve formě call centra a servis pro interní klienty, tzv. helpdesk, kam mohou volat a psát dotazy kolegové z obchodních míst. Úsek Operations dokumentace šest úseků, každý úsek má svého manažera a každý manažer řídí své týmy. Organizační strukturu úseku zobrazuje následující Obrázek 7.

Obrázek 7: Organizační struktura úseku XY Operations



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Personální oddělení (HR)

Personální oddělení ve společnosti má nezastupitelnou úlohu. Obsahem jednotlivých úseků personálního oddělení je nejenom nábor nových zaměstnanců, ale i zajišťování vzdělávání, pomoc manažerům v personálních otázkách, zajištění a správa mezd, kontrola pracovních cest. Do agendy lze zařadit i týmy, které se starají o benefity pro zaměstnance a dále zastupitelé odborů společnosti XY, a.s. Personální oddělení vydává a upravuje předpisy, které se týkají veškerých personálních otázek ve společnosti. Uchazeč, který se přihlásí do výběrového řízení, se s personálním oddělením setkává primárně jako s prvním oddělením společnosti. Z toho důvodu je kladen důraz na kvalitu poskytovaných služeb a vysoké nároky na náboráře a všechny pracovníky personálního oddělení, neboť společnost primárně prezentují směrem na veřejnost a k uchazečům o zaměstnání ve společnosti.

4.2 Výběr a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY, a.s.

4.2.1 Adaptační proces nového zaměstnance z pohledu centrály Společnosti XY, a.s.

Adaptační proces je veden řízeně, je propracovaným plánem, který připravují odpovědní pracovníci z HR. Z tohoto obecně připraveného postupu vychází adaptační procesy v jednotlivých pracovištích, která jsou koncentrována v regionech až v samotných týmech, kde je nový zaměstnanec zaškolen přímo na dané pracovní úkoly a fungování konkrétního týmu. Pro první týdny ve společnosti XY, a.s. jsou připraveny obsáhlé adaptační aktivity, které zahrnují důležitá školení, elektronické kurzy, praktické dovednosti, seznamovací aktivity a samotná školení přímo v týmu.

Strategickými cíli adaptačního procesu jsou následující body, které stanovilo oddělení HR:

- Znat a akceptovat vizi, strategii a hodnoty banky,
- vize, strategie a hodnoty banky se promítají do každodenní práce s klienty a kolegy,
- znát a dodržovat standardy kvality,
- orientace v produktech a nabízených službách,
- orientace v bankovních systémech a aplikacích, které jsou využívány ke každodenní práci,
- umění aplikovat klientský přístup (budování vztahu s klienty, poskytování klientského servisu),
- zaměstnanec umí ověřovat spokojenost klientů.

Adaptační proces je živým procesem a je upravován na základě změn v bance a v neposlední řadě na získávání podnětů od zaměstnanců, kteří se zúčastňují všech aktivit spojených s adaptací nováčka.

Důležitým školením, které musí neprodleně po nástupu (ideálně v prvním týdnu) absolvovat každý nový zaměstnanec, je školení Vítejte ve společnosti XY, a.s.

Školení Vítejte ve společnosti XY, a.s.

Jedná se o celodenní školení, které je pojaté interaktivní formou. Obsahem školení jsou přednášky o firemní kultuře, historii banky, aktuálním dění v bance a vize do budoucna.

Součástí jsou i důležité bloky přednášek, která mají zaměstnance rozvíjet a informovat o důležitých věcech. Jedná se o školení Compliance, jelikož pro práci v bankovním sektoru je důležité znát a rozumět veškerým rizikům spojených právě s compliance a AML. Absolvováním tohoto školení zaměstnanec posléze dokáže pracovat s danými riziky tak, aby nepoškodil sebe a banku. Dalším školením je představení organizační struktury společnosti, představení představenstva (mnohdy se jeden z členů přímo účastní). Velkým přínosem tohoto školení je seznámení s bankou a představení společnosti interaktivní a zábavnou formou (aplikace přímo vyvinutá pro toto školení) přímo v centrále společnosti v Praze. Na tomto školení se scházejí všichni noví zaměstnanci, kteří nastoupili k danému datu do banky. Všichni noví kolegové jsou v podobné situaci, vše je pro ně nové a zde se mohou seznámit s budoucími kolegy z rozdílných regionů a různě zaměřenými týmy.

Povinné elektronické kurzy ve vzdělávací aplikaci

V rámci bankovního adaptačního procesu je nezbytné splnit povinné elektronické kurzy, které vycházejí buď z interních potřeb společnosti nebo z nařízení regulátora. S „balíčkem“ těchto kurzů je každý nový zaměstnanec seznámen po příchodu do týmu přímým nadřízeným nebo pracovníkem pověřeným adaptací nováčka. Ve vzdělávací aplikaci je vytvořena přímo ikona pro adaptaci, tzv. plán rozvoje a zde jsou přehledně zpracovány všechny povinné kurzy. Většina kurzů je zakončena testem. Na každý test jsou tři možnosti opakování, ale pokud je nový zaměstnanec pozorný, je tento počet pokusů více než dostačující. Tyto kurzy, bez kterých nelze vykonávat práci ve společnosti XY, a.s., se vyznačují omezenou platností. Je tedy nutné opakování po době expirace. Vždy 30 dní před dobou expirace kurzu je pracovníkovi automaticky odeslána notifikační e-mailová zpráva o blížícím se konci platnosti kurzu. Je povinností zaměstnance si tyto zprávy kontrolovat a kurz splnit v řádném termínu. Stejně tak je povinností řídicího zaměstnance umožnit podřízenému zaměstnanci zpracování těchto kurzů v pracovní době. Mezi povinné kurzy pro všechny nové zaměstnance patří následující:

- AML – Anti Money Laundering – platnost: 12 měsíců, cíl: pochopení problematiky opatření k předcházení legalizace výnosů z trestné činnosti, financování terorismu a provádění mezinárodních sankcí
- Bezpečnost IT – platnost: 12 měsíců, cíl: vysvětlení bezpečnostních rizik při pohybu na sítích, pochopení bezpečnostních rizik při práci s daty, která vycházejí

z požadavků legislativy České republiky, mezinárodních standardů a požadavků bankovních asociací

- BOZP a PO pro zaměstnance společnosti XY, a.s. – platnost 24 měsíců, cíl: obecné seznámení se zásadami bezpečnosti ochrany zdraví při práci a s požární ochranou
- Compliance I – platnost: neomezená, cíl: prohloubení znalostí Compliance a AML (viz. Výše v sekci školení Vítejte ve společnosti XY, a.s.)
- Etický kodex – platnost: 24 měsíců, cíl: seznámení se závaznými pravidly chování zaměstnanců společnosti XY, a.s.
- Informace a prohlášení – platnost: neomezená, cíl: seznámení a potvrzení elektronického dokumentu, který shrnuje důležité informace na základě §37, odst. 1 zákoníku práce, seznámení s předpisy, bezpečnostní kodex
- OHS – platnost: neomezená, cíl: seznámení s pravidly hospodářské soutěže, rozpoznání nežádoucího chování na trhu, jak chovat při podezření a prošetřování na porušení pravidel hospodářské soutěže
- Operační riziko – platnost: neomezená, cíl: zjištění informací a návodů, jak postupovat v případě zjištění, že vzniklo operační riziko
- Řízení incidentů a krizí – platnost: 12 měsíců, cíl: příprava na adekvátní reakce v případě krizových situací a seznámení s tím, jak těmto situacím předcházet
- Trestní odpovědnost právnických osob – platnost: 12 měsíců, cíl: seznámení s úpravou trestní odpovědnosti právnických osob z pohledu finanční skupiny společnosti XY, a.s.

Další povinné kurzy (doplňující kurzy, které nemusí mít splněné všichni zaměstnanci banky, povinné pouze v níže popsanych situacích):

- Školení řidičů – platnost: 12 měsíců, cíl: prověření pravidel silničního provozu pro zaměstnance, kteří využívají služební vozidla nebo soukromé vozidlo k pracovním účelům
- Školení první pomoci – platnost: 24 měsíců, cíl: vyškolení v zásadách první pomoci pro zaměstnance, kde v objektu pracuje více než 10 osob

Doporučený adaptační plán

Pro vedoucí zaměstnance nebo zaměstnance pověřené zaškolování nováčka byl připraven řízený přehled situací, které je nezbytné s každým zaměstnancem zvládnout tak, aby proběhla adaptace v pořádku a byly splněny veškeré formální náležitosti. Individuální adaptační plán je na základě tohoto předpisu zpracováván individuálně na míru.

1. den

V průběhu prvního dne se jedná zejména o seznámení s kolegy, usazení na pracovní místo a zřízení přístupů. Veškerá doporučení jsou sepsaná v následujících bodech.

- Podpis pracovní smlouvy (pokud ještě není podepsána),
- osobní setkání s manažerem, který představí průběh prvních dní,
- seznámení s kolegy z útvaru,
- seznámení s mentorem (pokud je přidělen),
- vybavení IT technikou a kancelářskými potřebami
 - vstupní karta do budov společnosti XY, a.s.
 - přístupové údaje do osobního počítače
 - zřízení a přihlášení do schránky e-mailu
 - předání čipové karty pro vzdálený přístup (VPN), pokud je potřeba
 - vybavení pracovního místa (blok, počítač, tužky aj.)
 - přidělení skříňky na osobní věci,
- představení se širšímu týmu,
- seznámení s pravidly BOZP a PO,
- seznámení s případným dress codem,
- přihlášení na školení Vítejte ve společnosti XY, a.s. a vyplnění formuláře o daňovém přihlášení.

1. týden

V průběhu prvního týdne dochází k postupnému seznamování nováčka s kolegy a to i z širšího okruhu spolupracovníků. Adaptací pověřený zaměstnanec seznámí nováčka se všemi aplikacemi, pravidly v týmu a předá individuální adaptační plán. Doporučuje se zvládnout s nováčkem následující situace:

- Absolvovat školení Vítejte ve společnosti XY, a.s.,
- splnit povinné elektronické kurzy ve vzdělávací aplikaci,
- seznámit se s důležitými aplikacemi pro každodenní práci (Správa uživatelů, Employee Self Service),
- seznámit se se strategií banky a strategií útvaru
- zaměstnanec by měl být dostatek času na prostudování intranetu a organizační struktury,
- představit procesy, do kterých je tým zapojen
- nastavit cíle pro zkušební dobu ve spolupráci s manažerem,
- blíže se seznámit s novými kolegy
- nastavit a rozvrhnout osobní schůzky s manažerem (minimálně jednu schůzku v rámci dvou týdnů) za účelem sdělování očekávání a získávání zpětné vazby,
- zajistit tisk vizitek, pokud jsou potřeba pro výkon práce.

1. – 3. měsíc

V rámci tohoto časového období by mělo dojít k osobnímu uvítání a setkání s ředitelem či ředitelkou útvaru, jehož součástí je tým nového zaměstnance. Nový zaměstnanec by se měl za podpory svého mentora nebo manažera aktivně zapojovat do dění v bance, seznámit se s širším okruhem kolegů, kteří jsou nezbytní pro výkon práce. K tomuto účelu lze použít metodu stínování, které je doporučována. Na základě stínování a setkání by měl nový zaměstnanec porozumět procesům v bance. V tomto období také zaměstnanec obdrží další informace týkající se jeho pracovní náplně a zaměstnaneckých výhod. Jedná se o:

- Přístup do Cafeterie a kartička pro využívání benefit bodů a elektronických stravenek,
- nabídku absolvování stáže na obchodním místě společnosti XY, a.s., pokud nový zaměstnanec nastupuje na centrálu.

V průběhu adaptační doby je doporučováno vést nováčka k samostudiu, aktivnímu získávání informací a zapojování nejen do pracovních aktivit. Klade se důraz na učení praxí, tzv. on – the - job trénink, tedy nácvik a procvičování pracovních dovedností za podpory mentora nebo manažera. Další nezbytnou součástí adaptačního procesu je vzájemné předávání zpětné vazby, neboť pravidelná hodnotící setkání jsou akceptovatelným nástrojem pro rozvoj nového zaměstnance a nastavování vzájemných očekávání.

4.2.2 Adaptační proces v divizi XY IT&OPS, úsek Operations

Adaptační proces nováčka, který nastupuje na jakoukoli pozici v divizi XY, úseku Operations probíhá ve dvou rovinách. Jedná se část, která je společná pro všechny nováčky a zahrnuje povinné kurzy a školení nastavená personálním oddělením společnosti. Do druhé roviny lze zařadit školení, která vychází z potřeb úseku Operations a jednotlivých týmů. Každého nového zaměstnance čeká fáze po pohovoru, kdy je budoucí nový zaměstnanec informován o přijetí na pracovní místo ze strany personalisty, jsou mu poskytnuty veškeré informace a dokumenty, které potřebuje k adekvátnímu nástupu na novou pozici. Profil vhodného kandidáta na pozici v úseku Operations je pro úplnost uveden v příloze tři této diplomové práce. Nový zaměstnanec si musí zařídit vstupní lékařskou prohlídku a vybavit si všechny dokumenty, které je potřeba dodat při nástupu (obvykle se může jednat o kopie maturitního vysvědčení apod.). Před samotným nástupem je budoucí zaměstnanec ještě informován ze strany přímého nadřízeného, který se s ním domluví na podpisu pracovní smlouvy. Je zde zavedenou praxí, že se smlouva podepisuje ještě před samotným dnem nástupu. Pokud nedojde k časové shodě, není samozřejmě špatně podepsat pracovní smlouvu v den nástupu. Dny nástupu jsou určeny pro celou společnost XY, a.s. stejně. Do společnosti lze k pracovnímu poměru nastoupit k prvnímu pracovnímu dni daného měsíce nebo k patnáctému pracovnímu dni daného měsíce.

Podpisy smluv

Každý nový zaměstnanec musí doložit doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání (minimálně maturitní vysvědčení), potvrzení o lékařské prohlídce a výpis z trestního rejstříku. Následně je podepsána pracovní smlouva a mzdový výměr. Je samozřejmostí proplacení lékařské prohlídky, v případě, že má daný zaměstnanec doklad o zaplacení.

Všechny dokumenty se předávají kontaktní osobě v úseku Operations, která je zasílá na centrálu společnosti XY, a.s., na oddělení lidských zdrojů.

Školení v rámci adaptace

První den si určená osoba z týmu vyzvedává nováčka. Po podpisu smlouvy ihned následuje školení Vítejte v divizi XY, které je zaměřené na předání důležitých informací, informací o týmech v budově (obecně), zaměstnaneckých spolcích a webech. Noví zaměstnanci jsou zde také proškolení ohledně BOZP + PO a dostávají vstupní karty. Školení probíhá vždy od 8.00 – 9:00 hodin. Dále je potřeba provést první přihlášení do PC a kontrolu funkčnosti e-mailu. Přidat nováčka do „komunit“, čímž jsou myšleny interní stránky jednotlivých úseků. Následuje absolvování kurzů v AMOSU a školení Vítejte ve Společnosti XY, a.s.

Specifická školení pro úsek Operations, kterými nový zaměstnanec musí projít, jsou následující:

- Hypotéka jako produkt – cíl: představení hypotečního úvěru od sjednání až po ukončení
- Vítejte v divizi XY – cíl: školení BOZP + PO, předání vstupních kartiček a sdělení obecných informací o pracovišti, focení nováčka na zaměstnanecké stránky
- Produktové benefity společnosti XY, a.s. – cíl: informace o benefitech a možnost sjednání bankovního produktu
- Klient v centru dění – cíl: klientský servis, směřování ke klientovi, způsoby komunikace s klientem
- Google apps – cíl: informace o užívání funkcí google, neboť zaměstnanci společnosti XY, a.s. využívají při práci google platformu, probíhá v počítačové učebně

- Společnost XY, a.s. v digi světě – cíl: informace o digi vývoji společnosti XY, a.s., dostupné aplikace společnosti XY, a.s.
- Procesy správy aktivních účtů – informace o organizační struktuře úseku Operations a o týmech, které jsou ve struktuře zařazené

Každý mentor zpracovává individuální adaptační plán pro nováčka, který obsahuje povinná společná školení a dále bloky pro rotace, náslechy a školení, která se vážou na proces, který daný tým zpracovává.

4.2.3 Ukončení adaptačního procesu a zhodnocení zaměstnance

Adaptační proces formálně končí s ukončením zkušební doby, tedy po třech měsících od nástupu zaměstnance do zaměstnání. Cílem hodnocení adaptačního procesu je rozhodnutí, zda se zaměstnanec osvědčil a naplňuje profil hledaného zaměstnance, zda zaměstnanec zvládá běžnou operativu a informační přehled odpovídá tříměsíčnímu působení v týmu. Hodnocení zaměstnance probíhá v průběhu adaptačního procesu pravidelně na základě předem stanovených individuálních rozhovorů. Je na rozhodnutí team leadera, jakým způsobem k hodnocení dojde. Ve společnosti XY, a.s. není určena centrální matice vyhodnocení adaptačního procesu.

Hodnocení zaměstnance probíhá na úrovni mezi team leaderem a mentorem zaměstnance, pokud mu byl určen, případně dalšími dotčenými osobami. Výše zmíněné osoby si zvolí metodu hodnocení, nejčastěji se jedná o osobní setkání – rozhovor. Je doporučeno projít následující body:

- Splnění jednotlivých úkolů z individuálního adaptačního plánu,
- naplňování tvrdých dovedností (v rámci výkonu) na předem stanovená procenta,
- hodnocení měkkých dovedností (začlenění do týmu),
- aktivita,
- odpovídá profilu.

4.3 Dotazníkové šetření

Ve společnosti XY, a.s., v úseku Operations bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo identifikovat problémy a efektivitu aktuálně nastaveného adaptačního procesu. K 31. 12. 2019 v tomto úseku společnosti XY, a.s. pracuje zhruba 300 osob (z důvodu zachování anonymity nelze uvést přesné číslo a rozdělení na muže a ženy). Převážná většina zaměstnanců jsou ženy. Dotazníkové šetření probíhalo ve spolupráci s personalistou úseku a manažerem úseku Operations na přelomu února a března 2020. Na základě dohody s manažerem úseku bylo možné rozeslat dotazník na 4 týmy a vedoucí zaměstnance, celkem se jednalo o 120 zaměstnanců. Vyplněných dotazníků se vrátilo 117. Jedná se o poměrně vysokou návratnost, která činí 97,5 %.

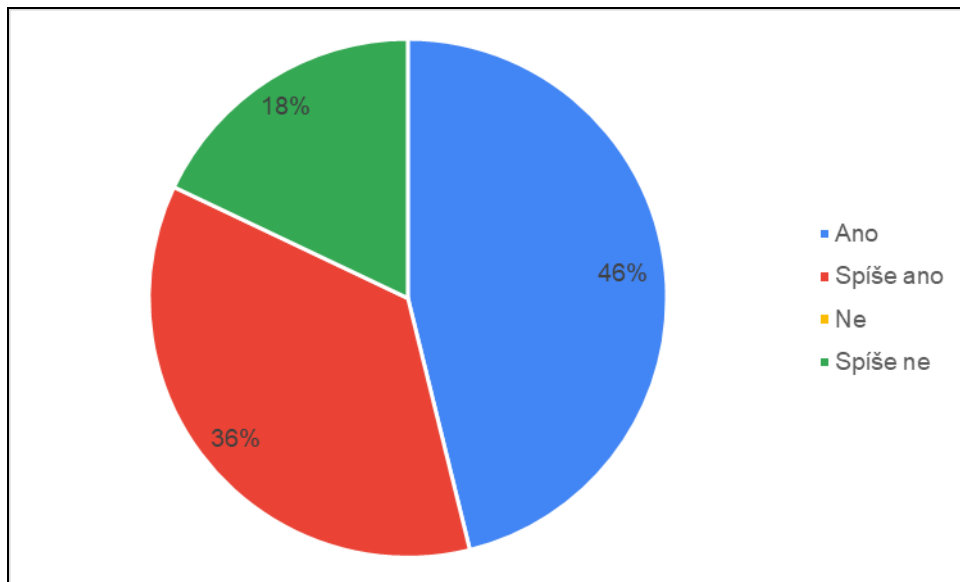
Dotazník obsahoval 27 otázek. Tyto otázky byly rozděleny do třech kategorií: otázky zaměřené na adaptační proces a individuální adaptační plán, identifikační otázky a otázky, které měly za cíl celkové hodnocení adaptačního procesu. Nejvíce otázek zahrnovala část o adaptačním procesu – celkem 21. Kategorie celkového zhodnocení adaptačního procesu obsahovala 2 otázky a respondenti odpovídali na 4 identifikační otázky. Dotazník byl rozeslán elektronickou formou přes google formuláře, neboť tuto platformu všichni zaměstnanci dobře ovládají. V Příloze 1 je uveden vzor dotazníku.

4.3.1 Otázky zaměřené na adaptační proces a školení

Tato sekce obsahuje otázky cílené na adaptační proces, individuální adaptační plán a jeho vyhodnocení. Dále jsou zde zohledněny otázky na povinná školení, které musí nový zaměstnanec absolvovat. Jedná se celkem o 19 otázek. 3 otázky jsou otevřeného typu, kde mohli respondenti přímo vepsat své postřehy.

Otázka 1: Měl/a jste před nástupem dostatek informací, které jste potřeboval/a k nástupu do společnosti?

Obrázek 8: Poskytnutí informací k nástupu

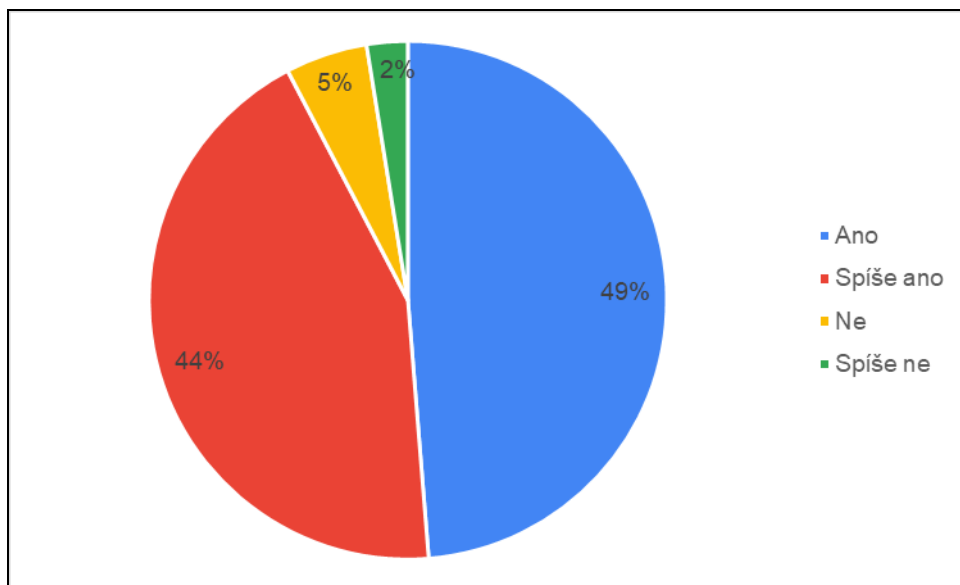


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Otázka 1 byla zaměřená na začátek adaptačního procesu, a to, zda má budoucí zaměstnanec informace o dnu a čase nástupu, případně další informace potřebné k nástupu. Obrázek 8 zobrazuje, že 46 % respondentů dostalo všechny potřebné informace a 36 % respondentů se domnívá, že věděli vše důležité. Nicméně 18 % respondentů bylo informováno nedostatečně. Autorka práce se informovala u personalistky a bylo zjištěno, že s budoucími uchazeči je vždy komunikován přesný den a čas nástupu a je potvrzován telefonicky. Dochází ale k problémům s komunikací, budoucím zaměstnancům se nelze dovolat.

Otázka 2: Byl Váš první den v zaměstnání dobře organizovaný?

Obrázek 9: Harmonogram prvního dne



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Cílem otázky 2 bylo zjistit, zda se zaměstnanci domnívají, že byl první den na novém pracovním místě dobře zorganizovaný. Na Obrázku 9 lze vidět, že většina zaměstnanců odpovídala kladně, nebo měla drobné výhrady k organizaci prvního dne. Pouze 7 % zaměstnanců odpovídalo negativně. Vysvětlení negativního hodnocení se dotýká následující otázka.

Ve společnosti XY, a.s. má optimální průběh prvního dne na starosti manažer, případně jím pověřený zástupce, pokud by manažer nebyl schopný nového zaměstnance uvést do týmu a věnovat se mu.

Otázka 3: Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a "Spíše ne" nebo "ne", uveďte Vaše konkrétní výhrady.

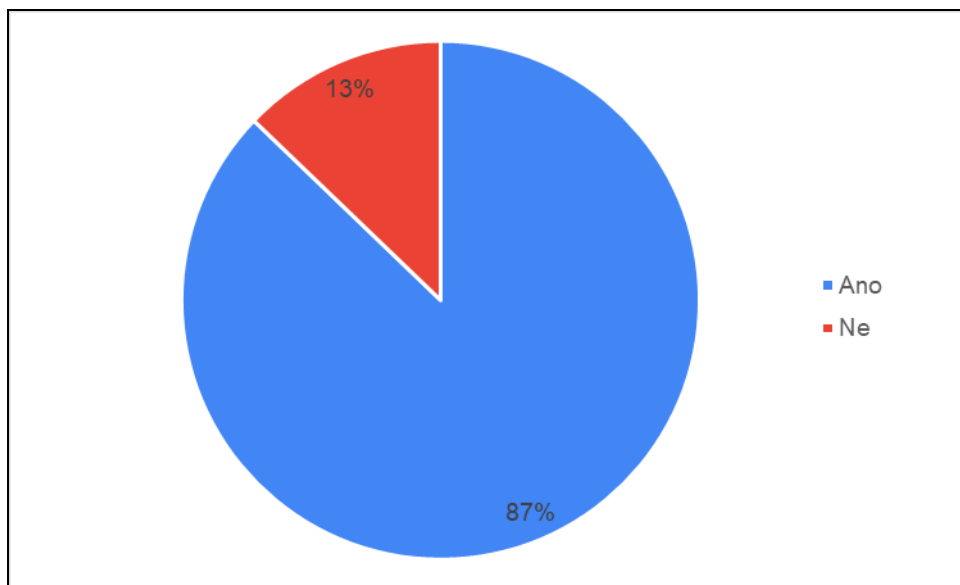
K otevřené otázce 3 se vyjádřili pouze dva zaměstnanci, cílem této otázky bylo upřesnění negativních odpovědí u otázky 2. Zaznamenané odpovědi jsou:

- *„Zapomněli na mě, skoro 30 min jsem čekala na vrátnici, kdyby jsem se neozvala, tak o mě nikdo neví.“*
- *„Chyběl vedoucí týmu, nebyl určen nikdo konkrétní kdo se o mě "postará", takže jsem byl posazen jen k nějakému kolegovi a díval se, jak on pracuje.“*

Z obou otázek vyplývá, že došlo k nepozornosti až selhání jednotlivce, v tomto případě team leadera daného týmu. V prvním případě zapomněl na nového kolegu, který v daný den nastupuje na pracovní místo k němu do týmu a v druhém případě za sebe neurčil adekvátní náhradu. Dle informací od odpovědných osob se jedná o výjimečné situace. Z důvodu anonymních odpovědí nelze přesně určit, co se v daných situacích přesně stalo, ale je nutné vzít v potaz i náhlé onemocnění team leadera, přepracovanost a další faktory, které mohly vést k ojedinělému selhání jednotlivce.

Otázka 4: Představil Vás mentor nebo team leader do Vašeho týmu?

Obrázek 10: Představení do týmu

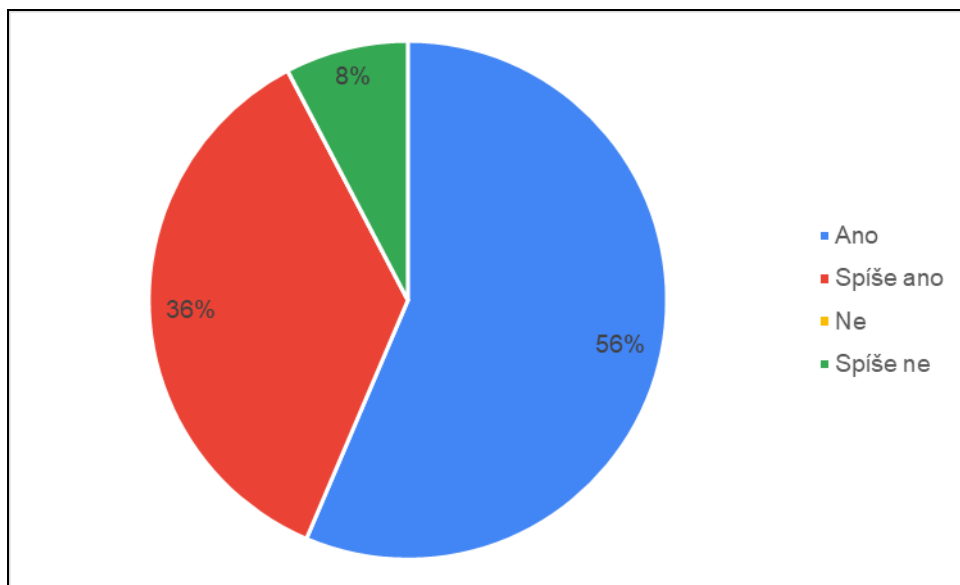


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Cílem otázky 4 bylo zjistit, zda mentor nebo team leader představil nového zaměstnance pracovnímu kolektivu. Z Obrázku 10 je patrné, že v 87 % se tak stalo, což je pozitivním zjištěním, neboť uvedení nového zaměstnance do týmu je prvotním „prolomením ledů“ a jistě napomáhá otevřenosti týmu k novému kolegovi a má pozitivní vliv na psychiku nového zaměstnance. Pouze 13 % respondentů do týmu představeno nebylo.

Otázka 5: Byl Vám vysvětlen Váš individuální adaptační plán?

Obrázek 11: Představení individuálního adaptačního plánu



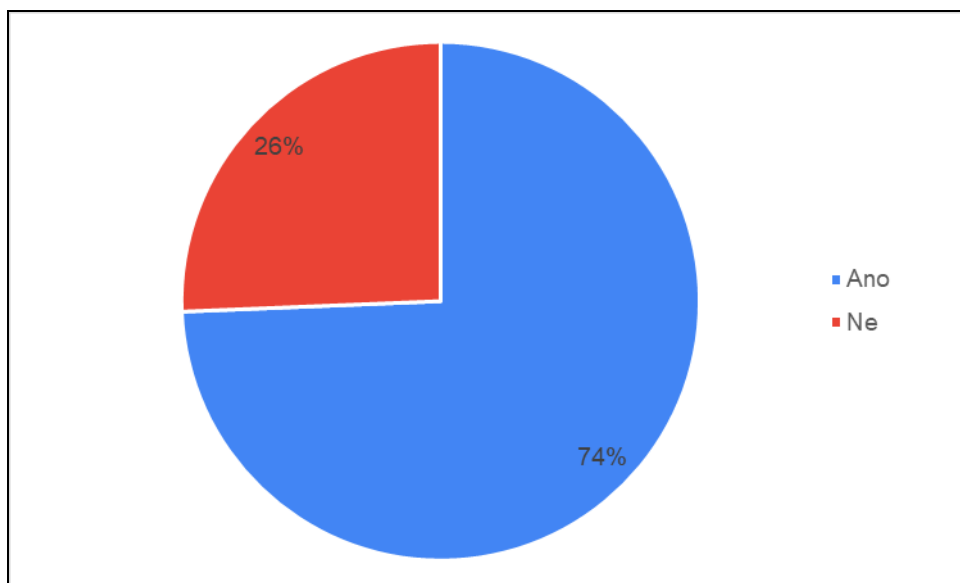
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Otázka 5 byla zaměřena na zjištění vysvětlování individuálního adaptačního plánu novému zaměstnanci ze strany mentora. Velmi pozitivním zjištěním je, že každému respondentovi bylo poskytnuto vysvětlení individuálního adaptačního plánu, jak je patrné z Obrázku 11. Více než polovině respondentů byl individuální adaptační plán představen v adekvátní míře. Ve zbylých 8 % případech došlo k nedokonalému představení individuálního adaptačního plánu.

Přípravu individuálního adaptačního plánu má ve společnosti XY, a.s. na starosti mentor, který je přidělen k novému zaměstnanci. Mentor se řídí předlohou adaptačního plánu daného týmu a do této předlohy píše veškerá školení, rotace a další aktivity pro nového zaměstnance.

Otázka 6: Probíhalo průběžné hodnocení Vašeho individuálního adaptačního plánu pověřeným zaměstnancem?

Obrázek 12: Průběžné hodnocení individuálního adaptačního plánu

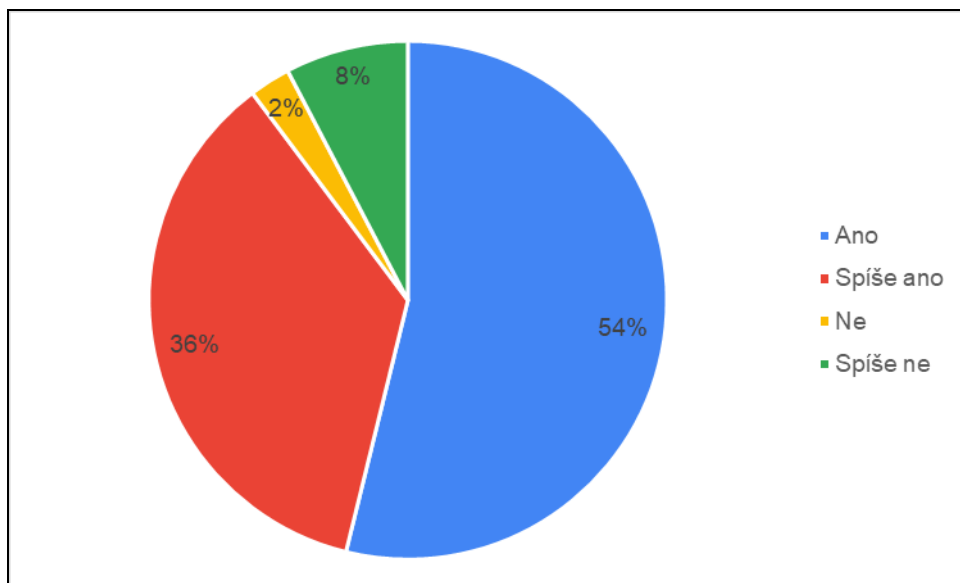


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Na Obrázku 12 je dobře vidět, že v průběhu plnění individuálního adaptačního plánu byla zaměstnancům poskytována průběžná zpětná vazba, na kterou se ve společnosti XY, a.s., klade důraz - takto odpovědělo 74 % respondentů. Z grafu vyplývá, že je potřebné na předávání zpětné vazby je zapracovat a možná připomenout mentorům, že je vyžadováno průběžné hodnocení individuálního adaptačního plánu provádět. Cílem otázky 6 bylo zjistit, v jaké míře je doporučení poskytovat průběžné hodnocení individuálního adaptačního plánu dodržováno.

Otázka 7: Byla Vám poskytována zpětná vazba i na Vaší žádost?

Obrázek 13: Poskytnutí zpětné vazby na vlastní žádost



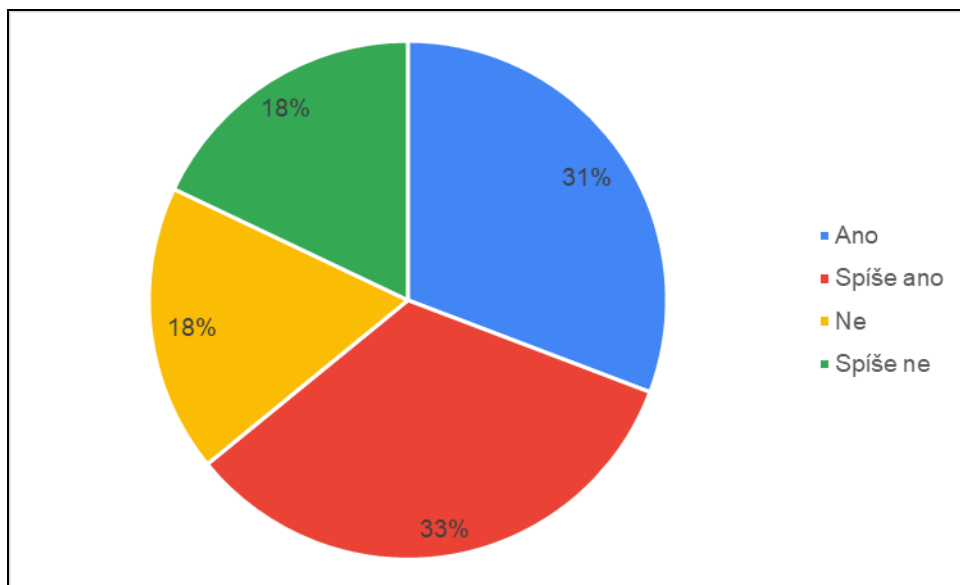
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Otázka 7 doplňuje otázku 6 s tím rozdílem, že v otázce 7 je cílem zjištění, zda mentor poskytoval zaměstnancům zpětnou vazbu i na jejich vlastní žádost, tedy mimo dohodnuté pravidelné schůzky. Je velmi pozitivní, že 54 % respondentů bylo vyhověno a dalším 36 % respondentů bylo vyhověno s výjimkou. Obrázek 13 zobrazuje, že z 90 % se odpovědi pohybují v pozitivní hranici. Zbýlých 10 % respondentů jen omezeně dostalo nebo nedostalo zpětnou vazbu v průběhu individuálního adaptačního plánu na svoji vlastní žádost.

Je zajímavé porovnat výsledky otázky 6 a 7. Pokud zaměstnanec sám vyžadoval předání zpětné vazby v průběhu adaptačního procesu, bylo mu z 90 % vyhověno. Pokud ale zaměstnanec nechal nastavení průběžného vyhodnocování na mentorovi, bylo toto dodrženo jen ze 74 %. Z toho lze identifikovat nedostatek v proškolení mentorů, kde by jim byl vysvětlen dopad zpětné vazby na zaměstnance v adaptačním procesu.

Otázka 8: Věděl/a jste, jak bude Váš individuální adaptační plán vyhodnocen?

Obrázek 14: Znalost vyhodnocení individuálního adaptačního plánu

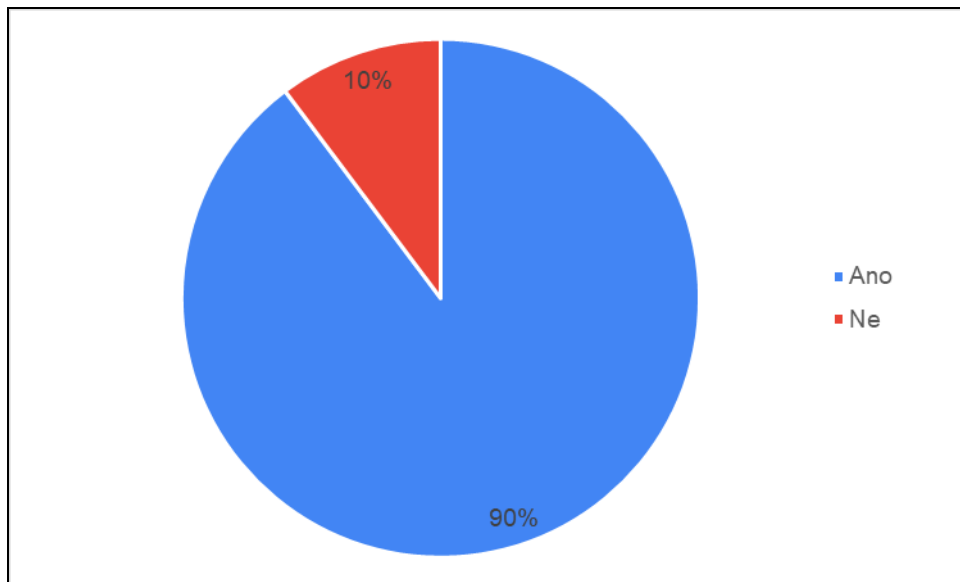


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Otázka 8 si kladla za cíl-zjistit, zda byli zaměstnanci informováni o způsobu hodnocení individuálního adaptačního plánu. Obrázek 14 zobrazuje, že pouze 31 % respondentů odpovědělo ano a 33 % spíše ano. Celkem tedy 64 % odpovědělo kladně. Zde byla identifikována nedokonalost v systému vyhodnocování adaptačního procesu a individuálního adaptačního plánu. Většina mentorů se dopouští chyby, kdy přesně zaměstnanci nevysvětlí, jak bude jeho adaptační plán vyhodnocen, i když konečné hodnocení zaměstnanci na konci adaptačního procesu sdělí, jak blíže uvádí otázka 9.

Otázka 9: Byl/a jste seznámena s hodnocením nadřízených po ukončení adaptačního procesu?

Obrázek 15: Hodnocení na konci adaptačního procesu

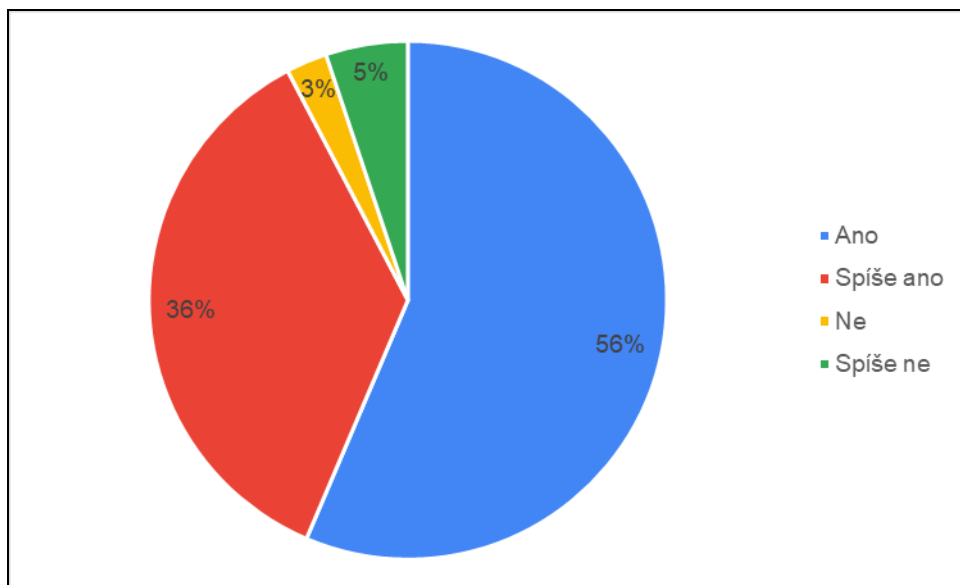


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Otázkou 9 bylo identifikováno, že mentor v 90 % případů sdělil zaměstnanci výsledky hodnocení na závěr adaptačního procesu. Je patrné, že mentoři nezapomínají sdělovat zaměstnancům hodnocení adaptačního procesu. Je škoda, že otázkou 8 bylo zjištěno, že zapomínají zaměstnancům sdělit, že vyhodnocení bude probíhat a jakým způsobem. Grafické rozdělení je vidět na Obrázku 15.

Otázka 10: Věnoval/a se Vám osoba zodpovědná za Váš adaptační proces dostatečně?

Obrázek 16: Přístup odpovědné osoby



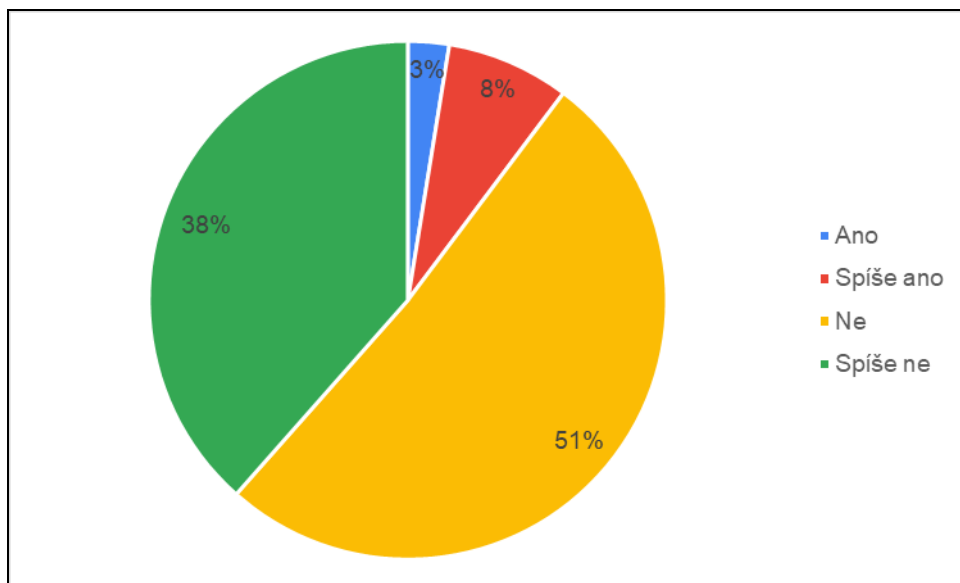
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Zjistit, zda se mentor věnuje dostatečně novému zaměstnanci, bylo cílem otázky 10. Pro společnost XY, a.s., je dobrým výsledkem, že mentoři jsou zodpovědní a svoji roli plní kvalitně. Z Obrázku 16 je zřetelné, že z 92 % odpovídali respondenti kladně, tedy jako zaměstnanci byli s přístupem mentora spokojeni nebo spíše spokojeni. V 8 % se domnívali, že se jim mentor věnoval nedostatečně nebo vůbec.

Ve společnosti XY, a.s. je zavedenou praxí v těchto případech kontaktovat team leadera, který s mentorem zkonzultuje situaci a případně zajistí nápravu.

Otázka 11: Chyběly Vám nějaké informace o průběhu adaptačního procesu?

Obrázek 17: Informovanost o adaptačním procesu



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Cílem otázky 11 byla identifikace předávání informací o průběhu adaptačního procesu. Na Obrázku 17 je znázorněno, že 51 % respondentů dostalo veškeré informace o průběhu adaptačního procesu a 38 % respondentů bylo informováno s menšími nedostatky. Tyto výsledky poukazují na kvalitní komunikaci mezi mentorem a zaměstnancem zařazeným v adaptačním procesu.

Průběh adaptačního procesu je obvykle zaznamenáván elektronicky do speciální tabulky, kterou je možné i vytisknout. Dále jsou pozvánky na školení a schůzky zasílány zaměstnanci elektronickou pozvánkou do google kalendáře. Součástí této pozvánky je i e-mailová notifikační zpráva.

Otázka 12: Pokud Vám nějaké informace o průběhu adaptačního procesu chyběly, uveďte jaké.

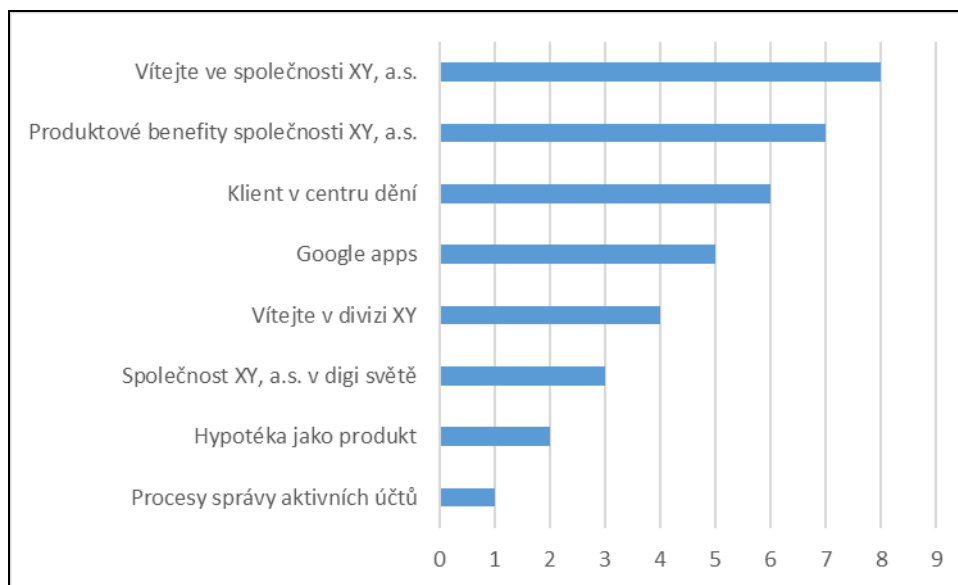
Otázka 12 je typem otevřené otázky. Tato otázka doplňuje otázku 11 a pomáhá konkretizovat chybějící informace o průběhu adaptačního procesu. Na tuto otázku odpověděli 3 respondenti. Zaznamenané odpovědi jsou uvedeny níže:

- *„Nikde jsem neviděla strukturu a obsah adaptačního plánu.“*
- *„Byla jsem přijata před 8 lety, takže si vše nepamatuji, ale vím, že hned první den zkolabovala naše školitelka, dostali jsme "náhradníka", učili jsme se nejdřív mimořádné splátky, abychom vypomohly v jiném týmu, a pak jsme se vrátili k zástavním smlouvám, které jsem později zpracovávala.“*
- *„Nepřesně vysvětlené hodnocení.“*

Jak uvádí odpověď dvě, i když je staršího data, u adaptačního procesu mohou nastat i mimořádné situace, které se mohou stát závažnými pro školitele. Jedná se vždy o nepříjemnou situaci, ale zde lze vyzdvihnout reakci team leadera, kdy byla zajištěna adekvátní náhrada. Posoudit tuto situaci lze pouze s ohledem na zajištění průběhu adaptačního procesu. Zapomenout vyvěsit obsah adaptačního plánu pro zaměstnance je chybou, která, jak vyplývá z odpovědí, se stala pouze výjimečně. Nepřesně vysvětlené hodnocení bylo komentováno v otázce 8.

Otázka 13: Která obecná školení pro Vás měla nejvyšší přínos? Určete, prosím, pořadí, kde 1 je nejnižší přínos a 8 nejvyšší přínos.

Obrázek 18: Přínos jednotlivých školení



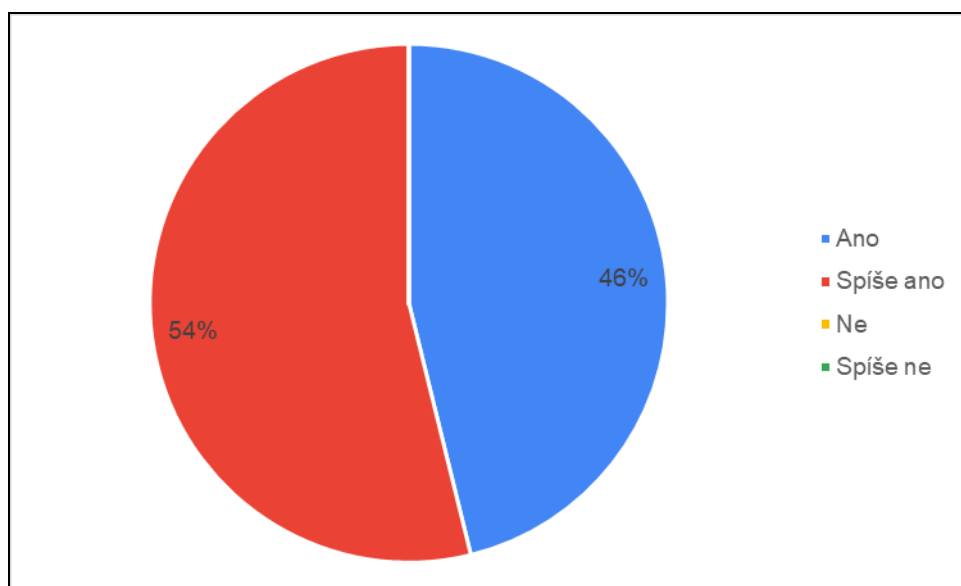
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

V otázce 13 respondenti určovali pořadí od 1 – 8 u jednotlivých povinných školeních. Cílem bylo získat informace o školení, které je pro nové zaměstnance nejpřínosnější a které je naopak přínosné nejméně. Hodnota 1 označovala nejnižší přínos a hodnota 8 nejvyšší přínos.

Cíle jednotlivých školení jsou popsány v kapitolách 4.2.1 a 4.2.2. Jelikož je autorka práce zaměstnancem, není pro ní výsledek nijak překvapivý. Školení Vítejte ve společnosti XY, a.s. je na vysoké úrovni, jak zpracováním, tak přínosem. Z toho důvodu figuruje na prvním místě, jak je vidět na Obrázku 18. Hodnocení ostatních školení odpovídá jejich přínosu pro orientaci ve společnosti, úseku nebo týmu.

Otázka 14: Byl školitel na školení vždy připraven (znalý agendy)?

Obrázek 19: Připravenost školitele

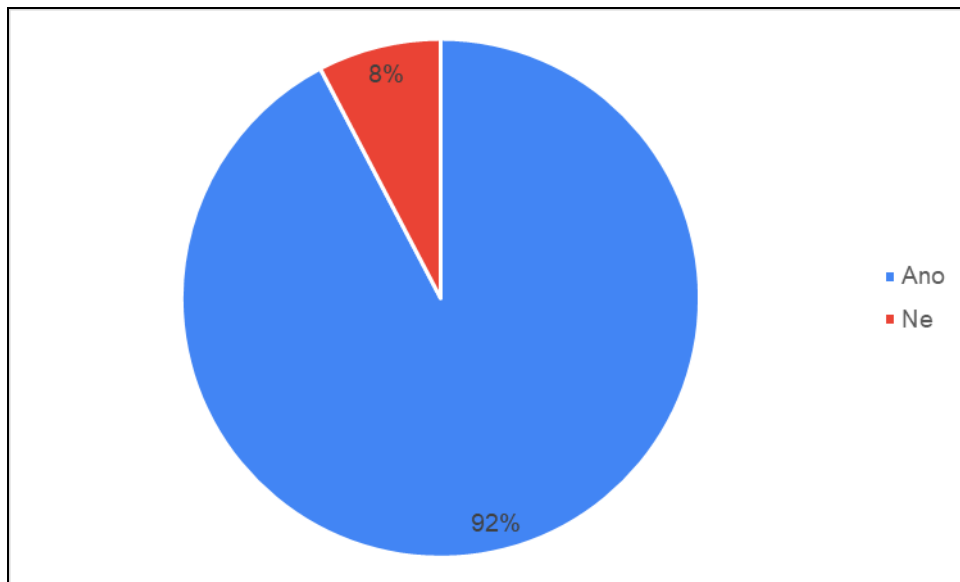


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Výsledek otázky 14 poukazuje na kvalitu a připravenost interních školitelů ve společnosti XY, a.s. Obrázek 19 zobrazuje pouze pozitivní výsledky, kdy všichni respondenti odpovídali kladně v souvislosti s tím, zda byli jednotliví školitelé dobře připraveni na svá školení.

Otázka 15: Bylo školení vždy něčím zajímavé (příklady z praxe, interaktivní zapojení posluchačů)?

Obrázek 20: Obsah školení



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Respondenti uvedli, že v 92 % případů mělo školení přidanou hodnotu z pohledu interaktivního zapojení posluchačů nebo se jednalo o uvádění příkladů z praxe. Školení jsou tedy promyšlená a nejedná se pouze o monotónní výklad. Grafické zobrazení je patrné na Obrázku 20.

Otázka 16: Pokud byste uvítal/a nějaká další školení, prosím, uveďte téma školení.

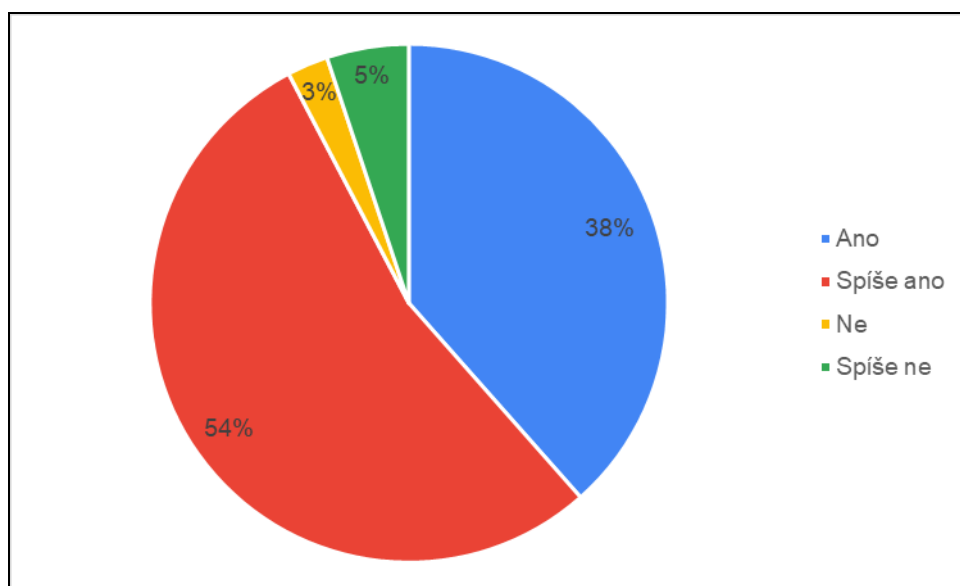
Jedná se o další z otevřených otázek, kde se respondenti mohli vyjádřit vlastními slovy. Cílem otázky bylo zjistit, zda by respondenti uvítali školení z dalších oblastí, které nemusí být zahrnuté v aktuálním plánu. Na otázku 16 odpověděli 3 respondenti. Zaznamenané odpovědi jsou následující:

- *„Verbální komunikace“*
- *„Primárne školenia zamerané na aplikácie a na oblasť ktorou sa bude nový zamestnanec zaoberať“*
- *„Neprošla jsem školení uvedená výše, těšila jsem se na školení Hypotéka jako produkt, tenkrát školila I. D. a I. S. Šla jsem po třech měsících v ČS, takže už jsem toho hodně znala a nebylo to pro mě tak zajímavé. Asi je důležité načasování školení, aby bylo přínosné. Zaujalo mě školení Vítejte ve společnosti XY, a.s., tehdy bylo velmi zajímavé a interaktivní s B. F., myslím.“*

V prvních dvou odpovědích jsou identifikovány oblasti, na které by bylo možné školení začít realizovat. I když druhá odpověď je poměrně nepřesná, neboť oblasti, na které se bude konkrétní zaměstnanec zaměřovat, jsou proškoleny individuálně v rámci individuálního adaptačního plánu a náplně pracovní pozice. Třetí odpověď neuvádí tipy na nová školení, ale spíše hodnotí školení stávající a jejich průběh.

Otázka 17: Myslíte si, že jste byl/a dostatečně zaškolen/a na pracovní úkoly?

Obrázek 21: Zaškolení na pracovní úkoly



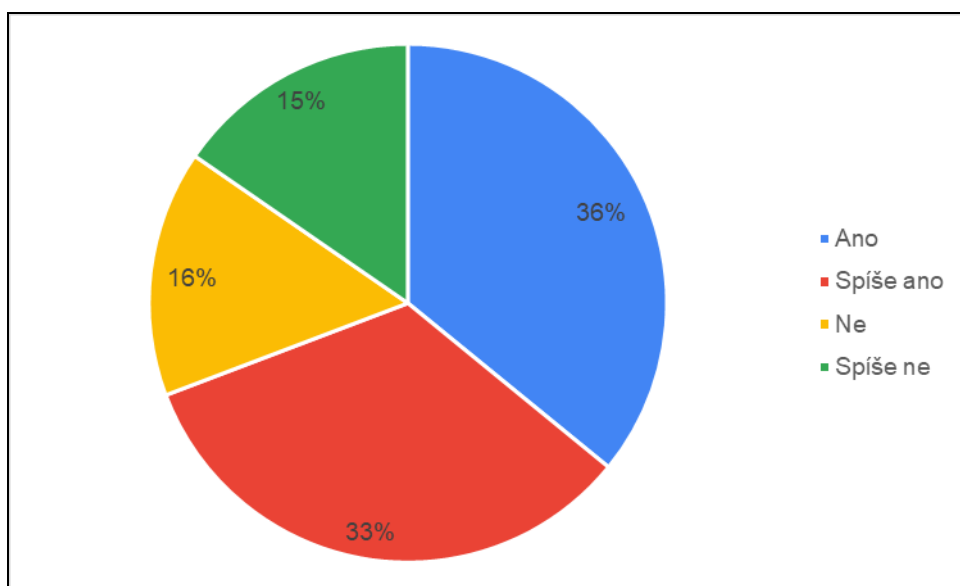
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Cílem otázky 17 bylo zjistit, zda jsou všichni noví zaměstnanci zaškolení na pracovní úkoly, které spadají do jejich pracovní povinností. Odpověď ano uvedlo 38 % zaměstnanců a 54 % uvedlo spíše ano. Z Obrázku 21 vyplývá, že zaměstnanci jsou zaškoleni na pracovní agendu kvalitně.

Zaškolování nových zaměstnanců mají ve společnosti XY, a.s., na starosti mentoři z jednotlivých týmů nebo externí školitelé.

Otázka 18: Cítil/a jste se během adaptace zahlcený/á informacemi?

Obrázek 22: Zahlcenost novými informacemi



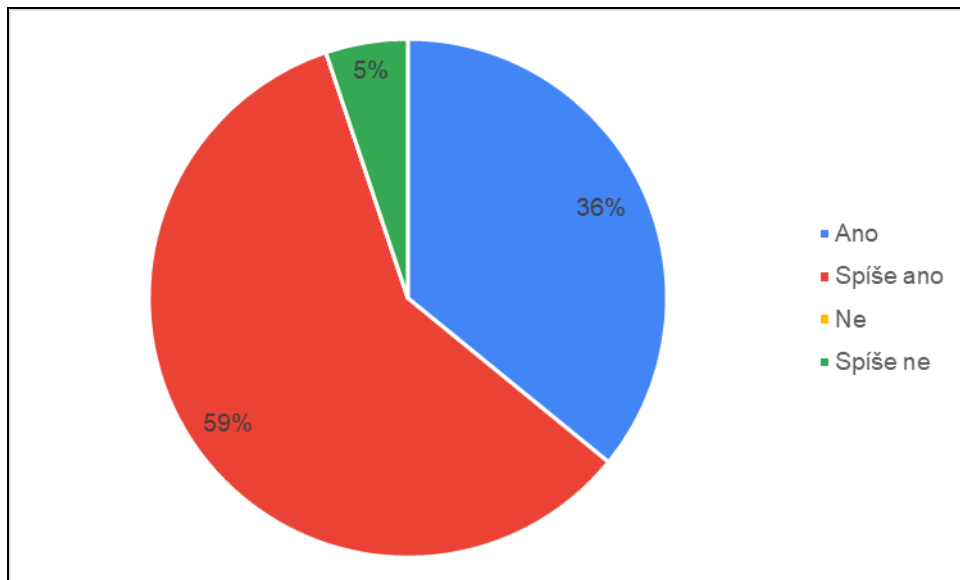
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Cílem otázky 18 bylo zjistit, zda jsou školení v průběhu adaptačního procesu adekvátně rozložena. Na Obrázku 22 je vidět, že 36 % respondentů odpovídalo kladně, tedy, že jsou zahlcení novými informacemi a 33 % respondentů se domnívá, že v převážné části bylo informací hodně. Jen 16 % respondentů si nepřipadalo informačně přetížených.

Adaptační proces, zejména individuální adaptační plány, je nastavován tak, aby se nový zaměstnanec zaučoval postupně na jednotlivé úkoly. Vždy se začíná od těch nejjednodušších. Až po zvládnutí těchto úkolů se přechází na další – složitější. Nicméně, pro zaměstnance jsou povinná školení a certifikace, které společnosti XY, a.s. jako bance nařizuje regulátor. Bez těchto certifikací nemohou zaměstnanci plnit pracovní úkoly. Z toho důvodu se zvyšuje náročnost zaškolování a může docházet k pocitu „návalu“ informací. Mentoři jednotlivých týmů připouští, že první tři měsíce jsou opravdu náročné na vstřebávání informací.

Otázka 19: Myslíte si, že adaptační plán a nároky na Vás kladené byly nastaveny adekvátně?

Obrázek 23: Nastavení adaptačního plánu



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

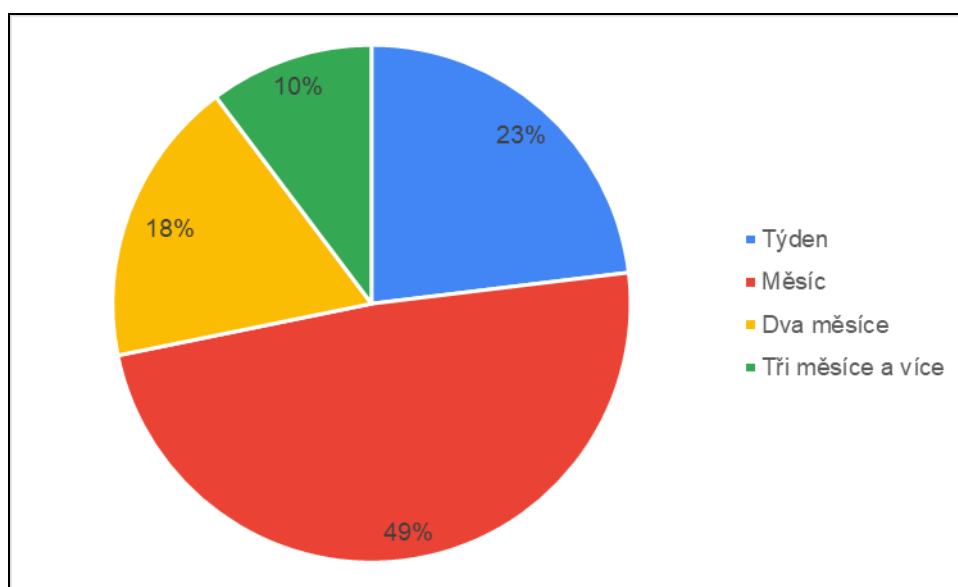
Otázkou 19 bylo zjištěno, že 36 % zaměstnanců se domnívá, že nároky na ně kladené v rámci adaptačního plánu byly nastaveny adekvátně, při čemž 59 % zaměstnanců se domnívá, že spíše ano. Pouhých 5 % respondentů odpovědělo spíše ne. Z Obrázku 23 je patrné, že nikdo z respondentů neodpověděl záporně, převážná část respondentů se tedy domnívá, že adaptační plán je nastaven dobře, i s ohledem na identifikované problémy se zahlcením informacemi, jak je vidět na Obrázku 23.

4.3.2 Závěrečné otázky k adaptačnímu procesu

Dotazník v druhé sekci obsahoval 4 otázky, které byly zaměřené na pracovní a sociální adaptaci, celkové hodnocení adaptačního plánu a možnost vyjádření se k přínosu. Všechny otázky jsou uzavřeného typu.

Otázka 20: Jak dlouho Vám trvalo, než jste pochopil/a základní fungování procesů?

Obrázek 24: Časová náročnost pochopení procesů

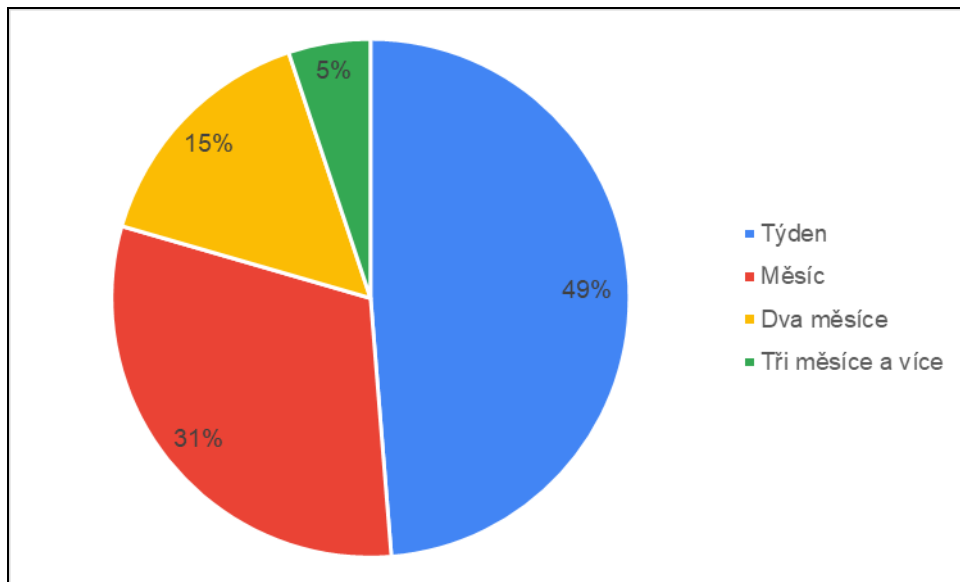


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Cílem otázky 20 bylo zjistit, jak dlouho trvá zaměstnancům pochopit a zorientovat se v základních procesech, které potřebují umět zvládnout pro podání plnohodnotného pracovního výkonu. Autorka práce působí v nižším managementu společnosti XY, a.s., proto lze uvést, že Obrázek 24 reflektuje skutečnost. Výsledek, že 49 % zaměstnancům trvalo měsíc zvládnutí základních procesů, proto není překvapivý. Jedná se o nejčastější délku.

Otázka 21: Jak dlouho Vám trvalo, než jste se začlenil/a do pracovního týmu (pracovního kolektivu)?

Obrázek 25: Časová náročnost začlenění do týmu



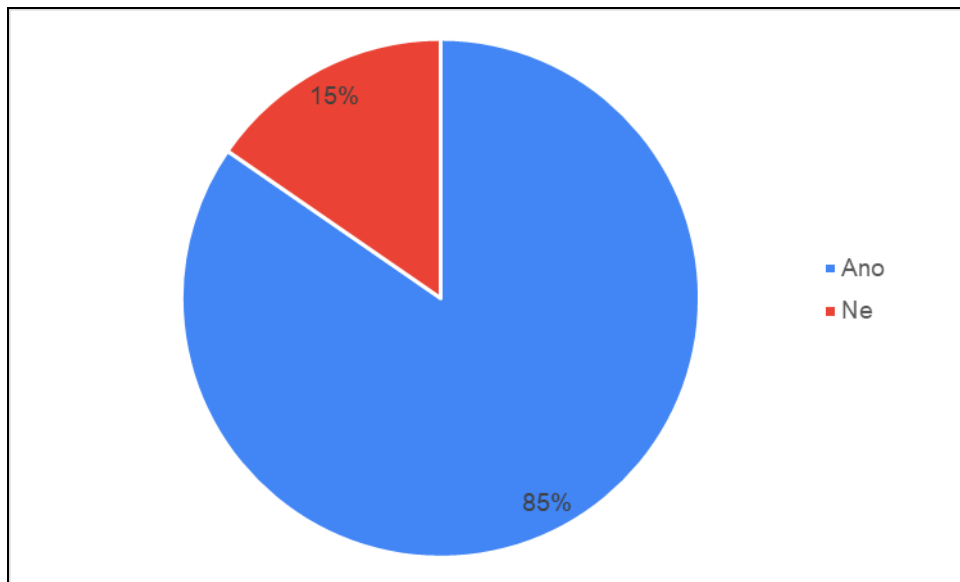
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Otázka 21 měla ověřit i další stránku adaptace – sociální adaptaci. Obrázek 25 zobrazuje, že téměř polovina dotázaných, konkrétně 49 % se začlenilo do týmu již v prvním týdnu a dalších 31 % v průběhu prvního měsíce. Toto je velmi pozitivní zjištění, protože sociální adaptace je důležitou složkou adaptačního procesu a jako taková výrazně přispívá k celkové spokojenosti zaměstnance.

K více než pozitivnímu výsledku jistě přispívá možnost přizvat budoucího zaměstnance k týmovým aktivitám ještě v době, než nastoupí na pracovní místo. Společnost XY, a.s., také u svých zaměstnanců podporuje společenské aktivity, např. krátké hraní her, oslavy různých svátků apod. v pracovní době. To vše přispívá ke spokojenosti jednotlivých členů v týmu.

Otázka 22: Uvítal/a byste společnou platformu (brožura, aplikace) s informacemi pro nové zaměstnance?

Obrázek 26: Nová platforma s informacemi

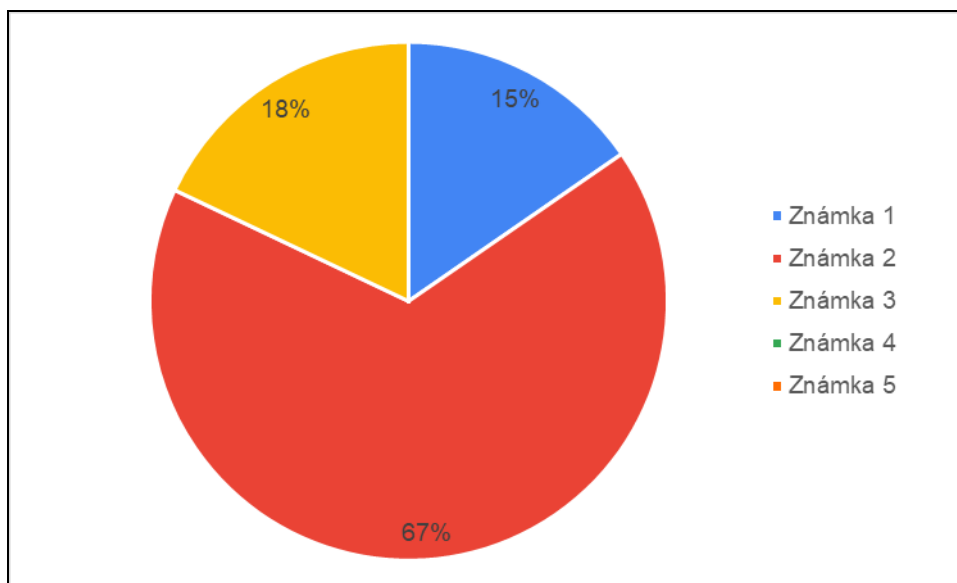


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Na Obrázku 26 je patrné, že většina dotazovaných by uvítala vytvoření společné platformy pro nové zaměstnance, kde by byly dostupné veškeré důležité informace. Bylo doporučeno takovou platformu vytvořit ve formě příručky pro nové zaměstnance.

Otázka 23: Prosím, vyhodnořte celkový adaptační proces. Označte jako ve škole (1 - nejlepší až 5 - nejhorší).

Obrázek 27: Celkové hodnocení adaptačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

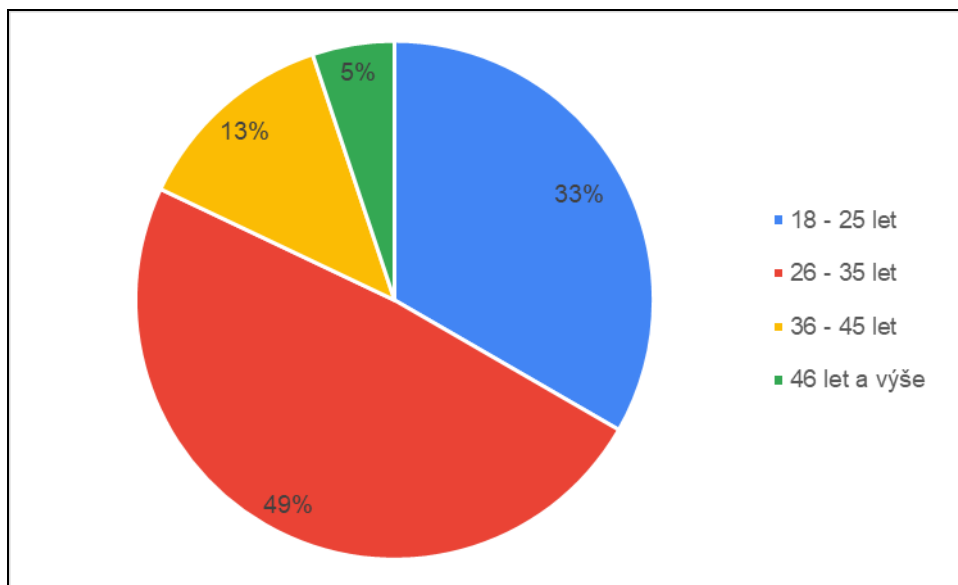
V poslední otázce, která se přímo vztahovala k adaptačnímu procesu, měli respondenti uvést celkové hodnocení adaptačního procesu. Hodnocení bylo prováděno známkou od 1 do 5 jako ve škole. Více než polovina respondentů, konkrétně 67 % uvedlo hodnocení známkou 2. Z tohoto hodnocení vyplývá, že adaptační proces je na dobré úrovni, ale ještě ho lze vylepšit tak, aby se zvýšil poměr hodnocení známkou 1 a snížil poměr hodnocení známkou 3. Známka 3 byla současně i nejhorší známka, kterou respondenti uvedli. Hodnocení adaptačního procesu je graficky znázorněno Obrázkem 27.

4.3.3 Identifikační otázky

Identifikační otázky kategorizují respondenty dle věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, pohlaví a pracovní pozice. Otázky jsou uzavřeného typu, respondenti tedy mají předem určené možnosti odpovědí, ze kterých lze vybírat. Identifikační otázky jsou celkem 4.

Otázka 24: Do jaké věkové kategorie se řadíte?

Obrázek 28: Kategorizace dle věku

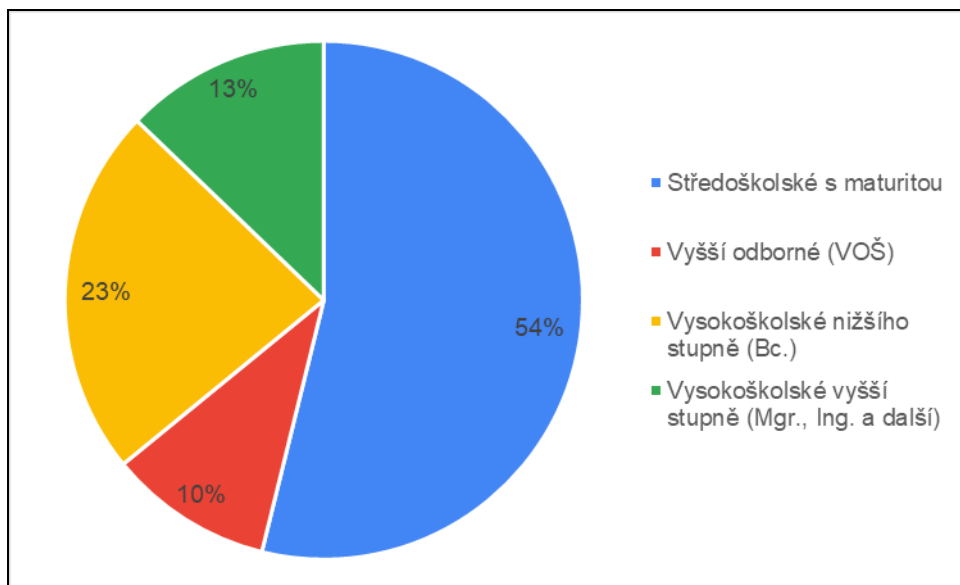


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Otázkou 24 bylo zjištěno, že většina zaměstnanců spadá do věkové kategorie 26 – 35 let nebo 18 – 25 let. Jak je patrné z Obrázku 28, nejméně zaměstnanců se řadí do kategorie 46 let a výše. Toto zjištění vyplývá i z toho, že většina pozic v úseku Operations je již inzerovaná jako juniorní, tedy vhodná i jako první zaměstnání. Jedná se o práci v kanceláři a poměrně kvalitní „odrazový“ můstek do dalšího profesního života, kdy si zaměstnanci mohou v životopise uvést zaměstnání ve vážené a silné společnosti.

Otázka 25: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

Obrázek 29: Nejvyšší dosažené vzdělání

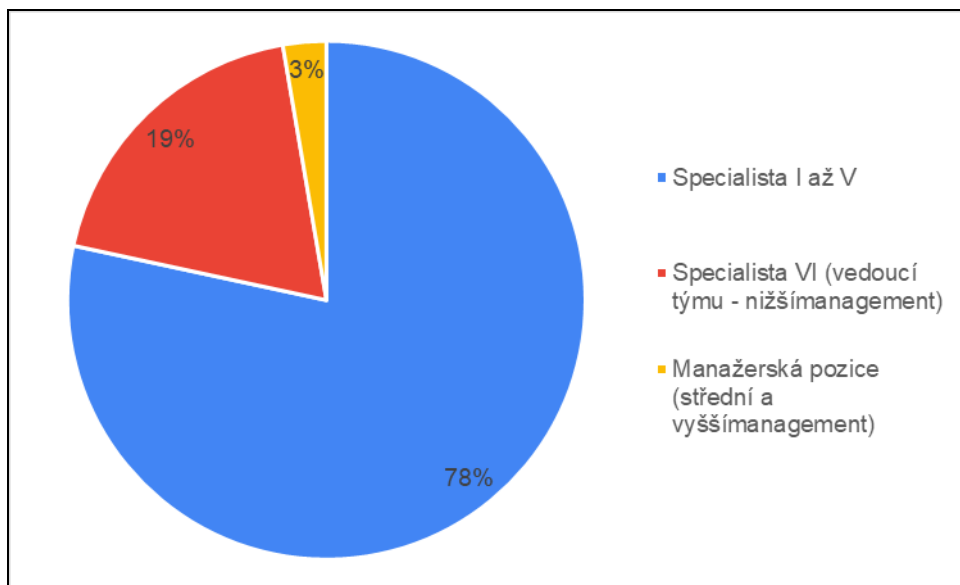


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Vzhledem k náročné a zodpovědné práci, není tak překvapivé, že 46 % zaměstnanců má vyšší vzdělání než středoškolské zakončené maturitním vysvědčením. Středoškolské vzdělání zakončené maturitou je minimální podmínkou pro přijetí na pracovní místo v úseku Operations. Grafické zobrazení je patrné z Obrázku 29.

Otázka 26: Na jaké pracovní pozici jste zařazen/a?

Obrázek 30: Pracovní pozice

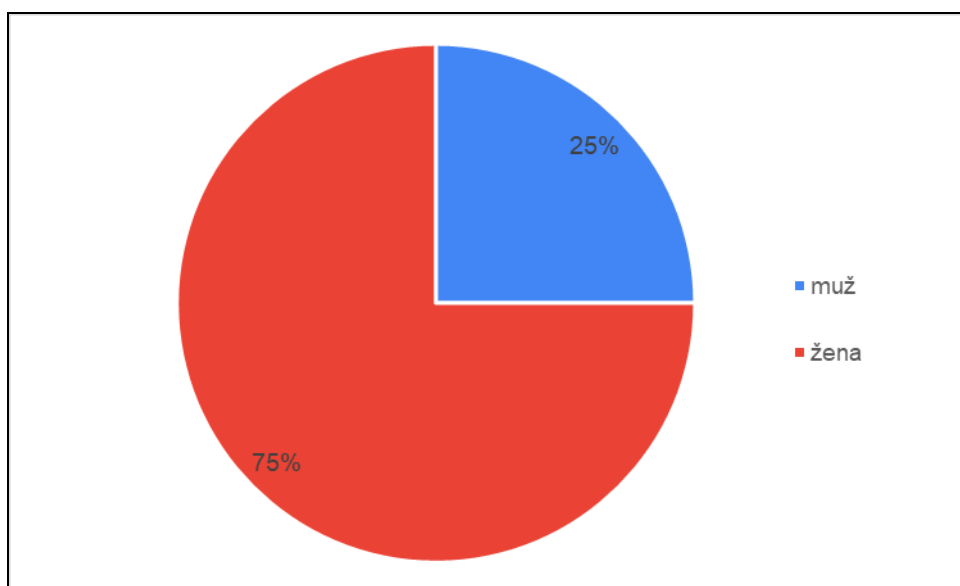


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Cílem otázky 26 bylo rozřadit respondenty dle pracovního zařazení. Z Obrázku 30 lze identifikovat, že většina z respondentů je umístěna na pracovní pozici, která není manažerská, na těchto pozicích pracuje 78 % respondentů. Jen 19 % respondentů je zařazeno v segmentu nižšího managementu a 3 % zaměstnanců v segmentu středního a vyššího managementu. Toto členění odpovídá i obvyklé hierarchické struktuře společností.

Otázka 27: Vaše pohlaví?

Obrázek 31: Kategorizace dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Pro účely dotazníkového šetření bylo využito i členění respondentů dle pohlaví. Z Obrázku 31 je zřejmé, že na pozicích v úseku operations pracují z 75 % ženy a pouze z 25 % muži.

4.4 Rozhovor s personalistkou společnosti XY, a.s.

V následující kapitole je vyhodnocen polostrukturovaný rozhovor s personalistkou společnosti XY, a.s., která obsazuje volné pozice v divizi XY, a.s. Rozhovor obsahuje dvanáct otázek s otevřeným typem odpovědí, na které personalistka odpovídala postupně. Seznam otázek je uveden v Příloze 2.

Otázka 1: Prosím, definuj předpisy, kterými se řídí personální oddělení při nábore nových zaměstnanců do společnosti XY, a.s.?

Odpověď: „Jedním z nejdůležitějších předpisů je Ochrana osobních údajů a bankovního tajemství, protože od kandidáta dostáváme do ruky životopis., kde udává osobní údaje. Tento souhlas nám uchazeč potvrzuje elektronicky s odesláním přihlášky na danou pozici. Zároveň využíváme souhlas i s oslovením na jiné pozice, než na tu, na kterou se v danou chvíli hlásí. Dále mě určitě napadá i zákoník práce, ale jinak si v tuhle chvíli nevybavím další předpisy, které by nás nějakým způsobem limitovaly.“

Otázka 2: Jaké formality je potřeba vyřídit v případě, že se rozhodne o dání pracovní nabídky budoucímu zaměstnanci?

Odpověď: „Každý uchazeč musí projít úspěšně výběrovým řízením. Každá pozice má daný výběrový proces, který se musí dodržet. Někdy se může jednat o způsob výběrového řízení, reference, osobnostní testy apod. Zároveň každý kolega musí projít bezpečnostní prověrkou. Co se týče administrativního procesu, každý zaměstnanec musí absolvovat zdravotní prohlídku, zajistit potřebné dokumenty (kopie nejvyššího dosaženého vzdělání, výpis z rejstříku trestů, případně podpis smlouvy). Podpis smlouvy může proběhnout bez bezpečnostní проверки a zdravotní prohlídky.“

Otázka 3: Jakým způsobem udržujete komunikaci s budoucím zaměstnancem (např. pokud může nastoupit až za dva měsíce), aby neztratil zájem do vaší společnosti nastoupit?

Odpověď: „V tomto případě velice záleží na domluvě manažera a náboráře. Většinou to probíhá tak, že nabídku uchazeči komunikuje náborář a na manažerovi je poté, aby se s uchazečem domluvil, že se uchazeč může přijít podívat do týmu nebo se připojit na týmovou akci.“

Otázka 4: Využívá se ještě aplikace pro budoucí zaměstnance jako forma komunikace a předávání informací?

Odpověď: „Aplikace se již nevyužívá, ale plánuje se nový systém. Využívání aplikace se zrušilo z důvodu bezpečnosti a podpory. Aplikace je nahrazená telefonickou komunikací přímo od manažera, který mu sdělí informace k nástupu. V některých případech dochází i k tomu, že proběhne návštěva uchazeče před samotným nástupem.“

Otázka 5: Máte ve společnosti XY, a.s. něco specifického při adaptaci nového zaměstnance?

Odpověď: „Nedokáži posoudit, zda máme něco specifického, ale adaptační proces je poměrně precizně propracovaný.“

Otázka 6: Jak probíhá první den nového zaměstnance – co je nezbytné vyřídit pro to, aby mohl ve společnosti XY, a.s. začít pracovat?

Odpověď: „*Nový zaměstnanec musí podepsat veškeré dokumenty, k tomu může dojít až na základě předložení lékařské zprávy, výpisu z trestního rejstříku a dodání kopie nejvyššího dosaženého vzdělání. Poté se podepíše smlouvy, nový zaměstnanec je proškolen na PO + BOZP a dozví se informace k adaptačnímu procesu. Následně mu jsou zřízeny přístupy do systému, je představen týmu a je mu vysvětleno fungování týmu. Následně je potřeba kontroly v systémech, zda funguje e-mail a veškeré přístupy.*“

Otázka 7: Jakým způsobem probíhá adaptační proces nového zaměstnance včetně školení, která musí absolvovat?

Odpověď: „*Adaptační proces se liší dle konkrétní pozice. Většinou probíhá v rámci zkušební doby, ale snahou je přistupovat k období adaptace individuálně dle konkrétních potřeb nového zaměstnance. Pro někoho se adaptační proces prodlouží, pro někoho trvá kratší dobu. Hodně kurzů je v elektronické podobě a poté jsou definována školení dle konkrétní pozice. U vedoucích pozic se adaptační proces a povinná školení mohou výrazně lišit.*“

Otázka 8: Na jak dlouhou dobu se nastavuje individuální adaptační plán?

Odpověď: „*Doba adaptace se liší dle pozice a náročnosti práce. Adaptační plán by se měl nastavit minimálně na zkušební dobu. Ale například v síti obchodních míst trvá šest měsíců.*“

Otázka 9: Lze adaptační proces ve společnosti XY, a.s. členit na společnou část a individuální část?

Odpověď: „*Určitě ano. Jsou potřeby, které jsou nastaveny pro všechny týmy stejně, a je potřeba, aby k tomu všichni noví zaměstnanci měli stejný vhled. Adaptace v týmu se soustředí na to, čím „žije“ daný tým a na proces, který tento tým řeší.*“

Otázka 10: Je ve společnosti XY, a.s. zkušenost s adaptačním procesem kladná?

Odpověď: „*Řekla bych, že určitě ano. Často slýcháváme, že náš adaptační proces je na vysoké úrovni a jeho absolvování pomáhá udržet nové zaměstnance ve společnosti.*“

Otázka 11: Kdo adaptační proces zastřešuje?

Odpověď: *„Tým vzdělávání společně s manažerem, další kolegové z personálního oddělení a přizvaní odborníci dle potřeby.“*

Otázka 12: Kdo zodpovídá za nastavení, průběh a vyhodnocení adaptačního plánu?

Odpověď: *„Nadřízený pracovník nebo zaměstnanec pověřený tvorbou, průběhem a vyhodnocením adaptačního plánu.“*

5 Zhodnocení výsledků

5.1 Vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou

Z dotazníkového šetření vyplynula potřeba zisku informací od odborníka na adaptační proces ve společnosti XY, a.s. – jednoho z personalistů. Personalistka, která odpovídala na otázky, pracuje v náboru nových zaměstnanců v úseku Operations, divize XY, a.s. Personalistce bylo položeno dvanáct otázek s otevřenou možností odpovědi. Seznam otázek je k nahlédnutí v Příloze 2. Z rozhovoru vyplývá, že společnost XY, a.s., se zaměřuje na důsledné dodržování všech nařízení ze strany regulátorů tak, aby nedocházelo k protiprávnímu jednání v souvislosti s náborem či uchováváním dat. Důležitá nařízená jsou zahrnuta i v povinných školeních v adaptačním plánu.

Personalistka uvádí, že adaptační proces lze začít i v době, kdy byla uchazeči „dána“ nabídka k zaměstnání ve společnosti XY, a.s., a potvrzuje, že je s uchazečem udržována komunikace za strany team leadera, aby uchazeč neztratil zájem do společnosti XY, a.s., nastoupit, dále je uchazečům umožněno přijít na návštěvu do budoucího týmu, což napomáhá odbourání prvotního strachu a sociální adaptaci.

Výsledky dotazníkového šetření i rozhovoru potvrzují, že adaptační proces ve společnosti XY, a.s. včetně individuálních adaptačních plánů je nastaven dobře – konkrétně na „vysoké úrovni“, což vede k udržení nových zaměstnanců ve společnosti a ke snížení fluktuace. I přes to má adaptační proces své nedostatky. Jedná se o chybějící platformu pro nové zaměstnance, která by obsahovala základní informace od doby po náboru, ale před nástupem a usnadnila novým zaměstnancům orientaci ve společnosti XY, a.s. Autorka práce doporučuje takovou platformu vytvořit ve formě příručky.

5.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V této diplomové práci bylo zpracováno dotazníkové šetření s cílem zmapovat stav aktuálně nastaveného adaptačního procesu ve společnosti XY, a.s., identifikovat kladné i záporné stránky adaptačního procesu a na základě zjištěných výsledků interpretovat doporučení k zdokonalení adaptačního procesu. Z výsledků dotazníkového šetření vzešla doporučení, která jsou uvedena v kapitole 5.2 této diplomové práce.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že ve společnosti XY, a.s. pracují z větší míry ženy a více než polovina zaměstnanců jsou ve věku do 35 let. Zájem o pracovní pozice v této společnosti, v úseku Operations, je ze strany juniorních zaměstnanců, kteří ještě neměli žádnou pracovní zkušenost, ale i ze strany zaměstnanců, kteří naopak mají pracovní zkušenosti již bohaté. Z tohoto hlediska nelze zaměřit adaptační proces pouze jednostranně, ale je třeba ho nastavit tak, aby byl atraktivní pro všechny kategorie zaměstnanců. Dále je důležité vnímat i dosažené vzdělání zaměstnanců, kdy skoro polovina má vyšší dosažené vzdělání než je maturitní zkouška. Tito lidé obecně kladou vyšší nároky na vzdělávání a přístup ke školení a k nastaveným procesům (včetně adaptačního procesu). Je pozitivní, že z otázek týkajících se školení a předávání informací vzešlo celkově kladné hodnocení. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že v oblasti školení a předávání informací byl identifikován problém, který se týká zahlcenosti novými informacemi v průběhu adaptačního procesu. Jedná se o důsledek seznamování s novými systémy, procesy a učení se na certifikace.

Z dotazníkového šetření taktéž vyplynulo, že by bylo dobré zařadit mezi povinná školení, které by se týkalo komunikace. Jelikož komunikace je základ efektivní spolupráce, doporučuje autorka práce zvážit zařazení tohoto školení do adaptačního procesu mezi povinná a základní školení pro všechny nové zaměstnance. V rámci zařazení dalšího školení a s přihlédnutím k náročnosti adaptačního procesu lze personálnímu oddělení společnosti XY, a.s. doporučit výměnu školení Procesy správy aktivních účtů za školení Komunikace pro začátečníky. Školení Procesy správy aktivních účtů bylo hodnoceno jako školení s nejnižším možným přínosem a informace poskytované na tomto školení lze z části zařadit do dalších školení, která v úseku Operations probíhají.

Dále byly identifikovány nedostatky ve vyhodnocování individuálního adaptačního plánu. Jedná se o nedokonalou komunikaci od zaměstnance zodpovědného za hodnocení adaptačního plánu směrem k novému zaměstnanci, zapomnětlivost a chybějící matici, která by vedla mentory nebo manažery k tomu, aby správně zhodnotili výkon nového zaměstnance v průběhu adaptačního procesu a toto hodnocení správně komunikovali. Autorka práce navrhuje vytvoření matice pro vyhodnocení individuálního adaptačního plánu jako pomůcku pro mentory a manažery. Tato hodnotící matice by měla zajistit zlepšení části adaptačního procesu, které se týká vyhodnocování, neboť tato část není ve

společnosti XY, a.s. dostatečně ošetřena. Vytvoření návrhu hodnotící matice je součástí praktické části této diplomové práce.

Ze závěrečných otázek vyplývá, že valná většina respondentů postrádá informační příručku pro nové zaměstnance. Vytvoření takové příručky je dalším doporučením autorky práce pro společnost XY, a.s. Zaměstnanci jsou s informacemi o společnosti seznamováni na školení, Vítejte ve společnosti XY, a.s., které bylo hodnoceno jako nejpřínosnější, nicméně po ukončení tohoto školení není zaměstnancům přístupná žádná příručka, která by shrnovala informace zde sdělené a školení doplňovala. Implementace tohoto doporučení by měla vést ke zkvalitnění adaptačního procesu a spokojenějším zaměstnancům.

5.3 Doporučení ke zlepšení adaptačního procesu

Z výsledků dotazníkového šetření bylo identifikováno několik doporučení, která by měla vést k optimalizaci adaptačního procesu ve společnosti XY, a.s., jedná se o vytvoření návrhu příručky pro nové zaměstnance (handbook), školení zaměřené na komunikaci a matici pro hodnocení adaptačního procesu. Výše uvedené změny jsou navrženy autorkou této diplomové práce v následujících kapitolách 5.3.1, 5.3.2 a 5.3.3. Doporučení mohla být navržena, jelikož se podařilo získat rozsáhlý soubor dat.

Uváděná doporučení vycházejí z nastaveného adaptačního procesu společnosti XY, a.s., aby nedocházelo k výrazným změnám, neboť se jedná o vhodně nastavený adaptační proces. Toto potvrzuje i celkové hodnocení adaptačního procesu. Následná doporučení byla vytvořena tak, aby byl proces adaptace revidován a zdokonalen.

5.3.1 Příručka pro nové zaměstnance (handbook)

Základním dokumentem, kterým se budou řídit noví zaměstnanci ve společnosti XY, a.s., by se mohla stát příručka pro nové zaměstnance. Pro nového zaměstnance jsou první dny v novém zaměstnání stresující záležitostí, protože se seznamuje s novými kolegy, s pracovními úkoly a pracovním místem obecně. Z toho důvodu je cílem příručky pro zaměstnance snížení stresu z neznámého a usnadnění zapracování nového zaměstnance ve společnosti XY, a.s.

Od příručky pro nové zaměstnance lze očekávat, že bude napsána srozumitelně, jasně a bude obsahovat veškeré důležité informace, které nový zaměstnanec potřebuje v prvních dnech v novém zaměstnání. Za optimální rozsah lze považovat příručku o rozsahu okolo deseti stran. Příručka by měla být zaměstnanci vždy k dispozici a zpracována poutavým způsobem. V tomto dokumentu je možné uplatnit i kreativní nápady výrobců příručky.

Příručka pro nové zaměstnance společnosti XY, a.s., by měla zahrnovat nejen základní informace o společnosti, ale i další podstatné informace pro urychlení orientace nového zaměstnance ve společnosti. Příručka ve společnosti XY, a.s., by měla obsahovat následující oblasti:

- Základní informace o společnosti
 - historie
 - sídlo společnosti
 - firemní kultura
 - organizační členění,
- odkazy na důležité kontakty
 - kontakty na přímé nadřízené
 - odkazy na důležité stránky a systémy,
- zaměstnanecké benefity,
- adaptační proces,
- praktické rady.

Příručka pro nové zaměstnance je k nahlédnutí v příloze 3 této diplomové práce. Příručka obsahuje výše zmíněné informace. Autorka práce navrhuje pro tisk příručky využití externí firmy. V prvním nákladu by měla příručka být vytištěna ve 100 kusech, barevně a oboustranně ve velikosti A4. Jelikož se některé údaje mohou měnit, je příručka navržena v kroužkové vazbě, protože tato vazba umožňuje jednoduchou výměnu i jednoho (aktualizovaného listu) a není třeba neaktuální příručky vyhodit celé. Toto řešení je hospodárné pro společnost XY, a.s. Rozpad na cenu zobrazuje Tabulka 7.

Tabulka 7: Cenová kalkulace příručky pro nové zaměstnance

Náklad/ kusů	100
Počet stran	8
Cena 1 kus/ Kč	102, 99
Cena s DPH/ Kč	5 149, 48
DPH na celý náklad/ Kč	1 081, 39

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

5.3.2 Hodnotící matice

Zaměstnanci, kteří absolvovali adaptační proces, v dotazníku uvedli, že ne vždy byli spokojeni s vyhodnocením adaptačního procesu. Znat výsledky hodnocení je pro nového zaměstnance klíčové z hlediska zvládnutí jeho individuálního adaptačního plánu a tím i celého adaptačního procesu. Provést správně hodnocení je podstatné i pro manažera nebo zaměstnance, který byl mentorem nového zaměstnance. Z manažerského hlediska lze poté se zaměstnancem nastavit další cíle nebo pokračování adaptace v oblastech, ve kterých zaměstnanec ještě potřebuje vzdělávat. Závěrečné hodnocení se může provádět ještě před skončením zkušební doby. Toto načasování ponechává manažerovi prostor pro případné vyloučení zaměstnance z adaptačního procesu a ukončení pracovního poměru, pokud se zaměstnanec na pracovní pozici nehodí. Autorka práce navrhuje hodnotící matici, která by měla pomoci manažerům s hodnocením zaměstnanců v rámci adaptačního procesu ve společnosti XY, a.s., s cílem sjednotit toto hodnocení a „navést“ manažery a mentory k cílenému a správnému provádění hodnotících pohovorů.

V rámci nastaveného adaptačního procesu, který kopíruje zkušební dobu, navrhuje autorka práce provést ze strany manažera nebo mentora minimálně tři hodnotící rozhovory s novým zaměstnancem. První rozhovor v prvním týdnu adaptace (zkušební doby), druhý rozhovor v polovině adaptace (zkušební doby) a třetí neboli závěrečný hodnotící rozhovor týden před ukončením adaptace (zkušební doby).

Termín každého rozhovoru by měl být pevně zakotvený v kalendáři manažera, případně mentora i nového zaměstnance. Je žádoucí, aby byly časy hodnotících rozhovorů dodrženy z obou dotčených stran. Harmonogram hodnotících rozhovorů povede k systematickému předávání zpětné vazby ze strany manažera (mentora) směrem k novému zaměstnanci. K posílení důležitosti těchto rozhovorů povede využívání hodnotící matice, kterou autorka práce doporučuje dodržovat ze strany hodnotitele a zaznamenávat do ní zjištěné informace čímž dojde i k zápisu z hodnotícího pohovoru. Tento zápis je vhodné uchovat k archivaci.

Adaptační rozhovor musí obsahovat následující kritéria:

- Hodnotitel (manažer nebo mentor) je zodpovědný za řízení rozhovoru,
- hodnotitel se řídí návrhem hodnotících otázek,
- hodnotitel klade věcné otázky otevřeného typu,
- hodnotitel hodnocenému zaměstnanci naslouchá, neskáče mu do řeči nebo nepodsouvá vlastní názory,
- hodnocení se musí zaměřovat pouze na vykonávanou práci,
- hodnocení vychází z pozorování hodnoceného a ze získaných pravdivých informací,
- hodnocení by mělo probíhat „mezi čtyřma očima“, ne veřejně,
- hodnocení by mělo probíhat na vhodném, zejména klidném místě,
- hodnocení nesmí být vedeno agresivním způsobem a musí být spravedlivé,
- hodnotitel z rozhovoru zaznamenává zjištěné informace a zapisuje je do hodnotící matice,
- hodnotitel by měl nabídnout hodnocenému pomoc,
- hodnotitel by měl vyzdvihnout kladné chování zaměstnance,
- rozhovor by měl být zakončen povzbudivě a pozitivně.

Autorka práce doporučuje dodržovat následující pokyny ze strany manažerů k dodržování systematického vedení hodnotících rozhovorů v rámci adaptačního procesu. Vzhledem ke

značnému poměru vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců by se měli manažeři držet následujících doporučení:

- Včas a předem domluvit termín rozhovoru, aby se mohl hodnocený zaměstnanec předem připravit,
- poskytnout hodnocenému zaměstnanci předem okruhy hodnocení (hodnotící otázky),
- nejprve přenechat slovo hodnocenému zaměstnanci a pečlivě jej vyslechnout,
- poté představit hodnocenému jeho silné a slabé stránky ve vztahu k vykonávané profesi,
- navrhnout opáření vedoucí ke zlepšení vždy se souhlasem hodnoceného,
- závěrem shrnout rozhovor a dát hodnocenému možnost dotazů,
- rozhovor ukončit pozitivně a domluvit se se hodnoceným na dalším hodnotícím rozhovoru.

Hodnotící matici znázorňuje Tabulka 8.

Tabulka 8: Hodnotící matice

Okruh hodnocení	Obsah hodnocení	Upřesňující popis
Týmová práce	Týmová spolupráce	Spolupráce s ostatními kolegy a mentorem, aktivní naslouchání
	Komunikace	Nebát se zeptat, otevřenost, upřímnost, přímost
Procesní náplň práce	Práce s IT systémy	Pochopení fungování IT systémů, snaha zdokonalovat se v práci s jednotlivými interními aplikacemi
	Odbornost	Splnění povinných certifikací, aktivní snaha o učení se nových procesů
Odpovědné jednání	Spolehlivost a zodpovědnost	Včas odevzdávat dobře odvedenou práci, důslednost v plnění pracovních úkolů
	Schopnost sebereflexe	Schopnost přijmout zpětnou vazbu a dát zpětnou vazbu, umět posílit kladné stránky a eliminovat ty záporné
	Zaměření na klienta	Snaha dívat se na vše z pohledu klienta
	Sdílení hodnot společnosti XY, a. s.	Dodržování etického kodexu, šíření dobrého jména společnosti XY, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

5.3.3 Školení komunikace pro začátečníky

Z výsledků dotazníkového šetření byla identifikována přímá potřeba vytvoření specifického školení zaměřeného na komunikaci. Autorka práce navrhuje zařadit toto školení mezi základní povinná školení v rámci adaptačního procesu nových zaměstnanců v úseku Operations. Z důvodu poměrně vysokého počtu povinných školení autorka práce navrhuje zrušit školení „Správa aktivních účtů“ a místo něj zařadit školení „Komunikace pro začátečníky“. Školení „Správa aktivních účtů“ bylo v rámci dotazníkového šetření hodnoceno jako nejméně přínosné.

Efektivní komunikace je v rámci velké společnosti jakou zkoumaná společnost XY, a.s., velmi důležitou a chtěnou dovedností u každého zaměstnance. V aktuálně nastaveném adaptačním procesu jsou školení zaměřená spíše na tvrdé dovednosti (tzv. hard skills) nebo školení obecná. Odborné školení, které by bylo koncipováno a vytvořeno přímo na míru pro zaměstnance úseku Operations se zaměřením na komunikační dovednosti, by se řadilo do školení měkkých dovedností (tzv. soft skills). Každé školení, které zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytne, vede především ke zvýšené efektivitě vykonávané práce. Investice do kvalitního školení se zaměstnavateli vždy vrátí.

Ve společnosti XY, a.s., se nachází široké spektrum školitelů, kteří ve společnosti působí jako interní zaměstnanci. Autorka práce navrhuje využít tyto zdroje pro návrh školení Komunikace pro začátečníky a proškolení tří vybraných osob z úseku Operations. Tito zaměstnanci by byli vybráni na základě doporučení manažera a svého vlastního zájmu. Po odborném proškolení by se stali hlavními a sobě zastupitelnými školiteli výše zmiňovaného školení v rámci adaptačního procesu v úseku Operations. Jelikož se školení pravidelně opakuje každý měsíc při nové vlně nových zaměstnanců, je žádoucí v rámci finanční náročnosti řešit výše zmiňované školení pokrytím interními zdroji. Společnost XY, a.s., ušetří finanční zdroje na jiné aktivity.

Školení by mělo obsahovat následující informace:

- Komunikace jako proces,
- rozdíly mezi verbální a neverbální komunikací,
- osobní a pracovní prostor,

- umím se zeptat,
- základní asertivní techniky,
- specifika komunikace ve společnosti XY, a.s.

Základní informace o školení shrnuje následující Tabulka 9.

Tabulka 9: Přehled základních informací o školení "Komunikace pro začátečníky"

Cílová skupina	Noví zaměstnanci úseku Operations
Délka trvání	9:00 – 15:00, celkem 6 hodin, v rámci pracovní doby
Školitel	Adekvátně proškolení interní zaměstnanci společnosti XY, a.s.
Cena kurzu	Interní kurz – není zpoplatněn žádnou částkou navíc

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit adaptační proces ve zkoumané společnosti XY, a.s., a navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení adaptačního procesu. Tato společnost působí v bankovním sektoru v České republice a autorka práce je zaměstnankyní. I přes to, že bylo ze strany společnosti vyžadováno, aby se neuvádělo její jméno a v rámci této diplomové práce bylo nutné nepopisovat části, které by společnost jasně definovaly nebo bylo nezbytné pozměnit názvy, např. školení v průběhu adaptačního procesu, povedlo se ke splnění cíle realizovat dotazníkové šetření a rozhovor s personalistkou společnosti.

Každá společnost by měla mít implementovaný adaptační proces pro nové zaměstnance, případně pro zaměstnance, kteří mění pracovní zařazení. Momentálně se nacházíme v době, kdy je minimalizována nezaměstnanost, lze tedy říci, že i kvalitně nastavený adaptační proces může přispívat k rozhodnutí uchazeče o přijetí či nepřijetí nabídky na pracovní místo ve společnosti XY, a.s. K tomu se váže i vysoká míra zodpovědnosti ze strany společnosti, neboť udržet kvalitu a standard adaptačního procesu ve společnosti XY, a.s. vyžaduje strategické řízení adaptačního procesu ze strany personálního oddělení směrem do regionů i centrály společnosti.

Dílním cílem diplomové práce bylo vypracování dotazníkového šetření v rámci úseku Operations společnosti XY, a.s., v tomto úseku pracuje zhruba 350 zaměstnanců, které bylo možné využít jako reprezentativní vzorek nastaveného adaptačního procesu ve společnosti XY, a.s.

V teoretické části diplomové práce se autorka zaměřila na popis a vysvětlení teoretických východisek k zadanému tématu za využití české i zahraniční literatury a odborných článků. V úvodu teoretické části byla vymezena personální práce, personální činnosti předcházející adaptaci a následně byla definována adaptace a adaptační proces zaměstnance společně s aspekty, které k adaptačnímu přímo patří a navzájem se ovlivňují.

Praktická část této diplomové práce se prvotně věnuje charakteristice společnosti XY, a.s., a popisu adaptačního procesu v této společnosti s doplněním adaptačního procesu v úseku Operations, kde byl prováděn výzkum. Charakteristika společnosti není obsáhlou částí, neboť bylo nutné dodržet anonymitu společnosti XY, a.s. Z toho důvodu jsou i názvy

školení změněná tak, aby přímo neodkazovala ke zkoumané společnosti. Autorka práce zvolila jako základní výzkumné šetření rozhovor s personalistkou společnosti XY, a.s. Cílem rozhovoru bylo ověření teoretických poznatků uváděných v teoretické části a poznatků, které vycházely z vlastního pozorování a odrážejí popis adaptačního procesu v praktické části této práce. Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou obsahuje informace od formálních podmínek, které musí společnost dodržet při náboru zaměstnanců a podání nabídky uchazeči přes náležitosti adaptačního procesu ve společnosti XY, a.s., možnostech vzdělávání až po řízení adaptačního procesu. Z rozhovoru vyplynulo, že zkoumaná společnost má řádně systematicky nastaven adaptační proces, který je ze strany personalistky na základě zkušenosti dobře hodnocen. I přes to adaptační proces vykazuje odchylky od poznatků, které jsou popsány v teoretické části této diplomové práce.

Z toho důvodu bylo v rámci ověření dosud získaných poznatků přistoupeno k využití dotazníkového šetření. Dotazník byl prostřednictvím odkazu v elektronické poště odeslán 120 zaměstnancům, vyplněných dotazníků se podařilo získat 117. Dotazník obsahoval 27 otázek, které byly rozděleny do tří kategorií, aby byly pokryty všechny fáze adaptačního procesu. V rámci vlastní práce autorka uvádí rozpad dotazníku na jednotlivé otázky, součástí je vždy grafické znázornění nebo přímé citace volných odpovědí respondentů. U každé otázky je uveden popis, cíl, zhodnocení a shrnutí zjištěných skutečností. Grafy obsahují procentuální odpovědi.

V rámci komplexního (rozhovor a dotazníkové šetření) výzkumného šetření bylo zjištěno, že adaptační proces společnosti vykazuje nedokonalosti. Respondenti v několika otázkách uvedli, že ne vždy byli jasně seznámeni s hodnocením v průběhu individuálního adaptačního plánu nebo s hodnocením celkovým a nevěděli, co bude hodnoceno. Tyto výsledky potvrzují skutečnost, že v rámci adaptačního procesu není nastavena hodnotící matice, která by pomohla hodnotitelům s hodnocením. Dále bylo zjištěno, že by zaměstnanci uvítali stručnou informační příručku, aby jim byl usnadněn vstup do společnosti a základní informace měli přehledně vždy k dispozici. Dále bylo zjištěno, že školení „Správa aktivních účtů“ je velmi špatně hodnoceno s ohledem na přínos pro nového zaměstnance. V rámci dotazníku byl vznesen požadavek na školení komunikačních dovedností.

V souladu s cíli diplomové práce a na základě zjištěných skutečností vyplývajících z rozhovoru s personalistkou společnosti a z dotazníkového šetření, autorka práce navrhuje zařadit do adaptačního procesu společnosti XY, a.s. tato doporučení: hodnotící matice pro adaptační proces, vytvoření příručky pro nové zaměstnance a nahrazení školení „Správa aktivních účtů“ školením „Komunikace pro začátečníky“.

Společnost XY, a.s., zaměstnává okolo 10 000 zaměstnanců. Proto je zde vyvíjen značný tlak systematický a centrálně řízený adaptační proces, který bude přínosem pro nové zaměstnance a může společnosti XY, a.s., přinést výhodu na trhu práce.

V případě, že by se odpovědní zaměstnanci za adaptační proces rozhodli implementovat uváděné návrhy na zkvalitnění adaptačního procesu společnosti XY, a.s., do praxe, znamenalo by to jeho optimalizaci, zvýšení komfortu pro hodnotitele a zlepšení zpětné vazby na první tři měsíce ve společnosti XY, a.s., od nových zaměstnanců. Autorka práce se domnívá, že navrhovaná doporučení by nebyla finančně, materiálně a personálně zatěžující pro společnost XY, a.s., proto je poměrně jednoduché, uvést je do praxe.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 10 th ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BALOGHOVA, Beata, ed. *Encyclopaedia Beliana: slovenská všeobecná encyklopédia v dvanástich zväzkoch*. Bratislava: Encyklopedický ústav Slovenskej akadémie vied, 1999. ISBN 80-224-0554-x.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press. 545 s.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-161-4.

CHARVÁT, Josef. *Život, adaptace a stres*. Praha: Avicenum, 1970.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN isbn978-80-7261-288-8.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.

- MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN isbn978-80-247-5646-2.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. Vydání 2., přepracované a doplněné. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2594-9.
- ST. JOHN, Walter. *The complete employee orientation program*. 128. Washington, D.C.: Personel Bibliography, 1981
- SILLAMY, Norbert. *Psychologický slovník*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. ISBN 80-244-0249-1.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.
- SUGARMAN, Susan. *Piaget's Construction of the Child's Reality*. United States of America: Cambridge University Press, 1990. ISBN 9780521379670.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. ISBN 80-210-3502-1.
- TOLLEY, Harry a Robert WOOD. *How to Succeed at an Assessment Centre*. 2. vydání. London: Kogan page, 2005. ISBN 0-7494-4421-5.
- TORRINGTON, D. *Human Resource Management*. 7. vyd. London: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.

ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.

8 Odborné články

JOANNA GAJDA, Joanna. *Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. Journal of US-China Public Administration* [online]. 2015, **12**(10) [cit. 2020-02-13]. DOI: 10.17265/1548-6591/2015.10.006. ISSN 15486591. Dostupné z: <http://www.davidpublisher.org/index.php/Home/Article/index?id=24540.html>

Sociologická encyklopedie: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. [online]. c2019 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Hlavn%C3%AD_strana

New employee adaptation. Adco [online]. 16 Aug 2017 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.adcisolutions.com/blog/new-employee-adaptation>

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2020-02-13]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>

HOVORKA, Petr. *Brand Bakers: Manuál zaměstnance - náborový nástroj?!* [online]. 2014 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/157

Petr Kmošek [online]. 2018 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/psychologicka-smlouva/>

9 Seznam příloh

Příloha 1	I
Příloha 2	VII

Příloha 3.....	VIII
Příloha 4.....	IX

Příloha 1

Dotazníkové šetření

Vážení kolegové,

jsem studentkou posledního ročníku navazujícího magisterského studia na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká adaptačního procesu v divizi společnosti XY, a.s., úseku Operations. Cílem dotazníku je analýza dosavadního adaptačního procesu pro nové zaměstnance a získání zpětné vazby. Zjištěné informace budou použity pro zlepšení a úpravu adaptačního procesu. Dotazník je anonymní a veškeré informace budou použity výhradně pro zpracování diplomové práce.

Pokyny k vyplnění: Dotazník se skládá z otázek, které jsou zaměřené na adaptační proces, školení a z otázek identifikačních. Pokud není uvedeno jinak, uveďte, prosím, pouze jednu odpověď.

Děkuji za Váš čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

Klára Jeřábková

1) Měl/a jste před nástupem dostatek informací, které jste potřeboval/a k nástupu do společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

2) Byl Váš první den v zaměstnání dobře organizovaný?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

3) Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a "Spíše ne" nebo "ne", uveďte Vaše konkrétní výhrady.

4) Představil Vás mentor nebo team leader do Vašeho týmu?

- Ano
- Ne

5) Byl Vám vysvětlen Váš individuální adaptační plán?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

6) Probíhalo průběžné hodnocení Vašeho individuálního adaptačního plánu pověřeným zaměstnancem?

- Ano
- Ne

7) Byla Vám poskytována zpětná vazba i na Vaší žádost?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

8) Věděl/a jste, jak bude Váš individuální adaptační plán vyhodnocen?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

9) Byl/a jste seznámena s hodnocením nadřízených po ukončení adaptačního procesu?

- Ano
- Ne

10) Věnoval/a se Vám osoba zodpovědná za Váš adaptační proces dostatečně?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

11) Chyběly Vám nějaké informace o průběhu adaptačního procesu?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

12) Pokud Vám nějaké informace o průběhu adaptačního procesu chyběly, uveďte jaké:

13) Která obecná školení pro Vás měla nejvyšší přínos? Určete, prosím, pořadí, kde 1 je největší přínos a 8 nejmenší přínos.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Vítejte ve společnosti XY, a.s.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hypotéka jako produkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vítejte v divizi XY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktové benefity společnosti XY, a.s.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klient v centru dění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google apps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost XY, a.s. v dígi světě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procesy správy aktivních účtů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Byl školitel na školení vždy připraven (znalý agendy)?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

15) Bylo školení vždy něčím zajímavé (příklady z praxe, interaktivní zapojení posluchačů)?

- Ano
- Ne

16) Pokud byste uvítal/a nějaká další školení, prosím, uveďte téma školení.

17) Myslíte si, že jste byl/a dostatečně zaškolen/a na pracovní úkoly?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

18) Cítil/a jste se během adaptace zahlcený/á informacemi?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

19) Myslíte si, že adaptační plán a nároky na Vás kladené byly nastaveny adekvátně?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

20) Jak dlouho Vám trvalo, než jste pochopil/a základní fungování procesů?

- Týden
- Měsíc
- Dva měsíce
- Tři měsíce a více

21) Jak dlouho Vám trvalo, než jste se začlenil/a do pracovního týmu (pracovního kolektivu)?

- Týden
- Měsíc
- Dva měsíce
- Tři měsíce a více

22) Uvítal/a byste společnou platformu (brožura, aplikace) s informacemi pro nové zaměstnance?

- Ano
- Ne

23) Prosím, vyhodnoťte celkový adaptační proces. Označte jako ve škole (1 - nejlepší až 5 - nejhorší).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

24) Do jaké věkové kategorie se řadíte?

- 18 - 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 let a výše

25) Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné (VOŠ)
- Vysokoškolské nižšího stupně (Bc.)
- Vysokoškolské vyšší stupně (Mgr., Ing. a další)

26) Na jaké pracovní pozici jste zařazen/a?

- Specialista I až V
- Specialista VI (vedoucí týmu - nižší management)
- Manažerská pozice (střední a vyšší management)

27) Vaše pohlaví:

- žena
- muž

Příloha 2

Otázky pro personalistku

Otázka 1: Prosím, definuj předpisy, kterými se řídí personální oddělení při náboru nových zaměstnanců do společnosti XY, a.s.?

Otázka 2: Jaké formality je potřeba vyřídit v případě, že se rozhodne o dání pracovní nabídky budoucímu zaměstnanci?

Otázka 3: Jakým způsobem udržujete komunikaci s budoucím zaměstnancem (např. pokud může nastoupit až za dva měsíce), aby neztratil zájem do vaší společnosti nastoupit?

Otázka 4: Využívá se ještě aplikace pro budoucí zaměstnance jako forma komunikace a předávání informací?

Otázka 5: Máte ve společnosti XY, a.s. něco specifického při adaptaci nového zaměstnance?

Otázka 6: Jak probíhá první den nového zaměstnance – co je nezbytné vyřídit pro to, aby mohl ve společnosti XY, a.s. začít pracovat?

Otázka 7: Jakým způsobem probíhá adaptační proces nového zaměstnance včetně školení, která musí absolvovat?

Otázka 8: Na jak dlouhou dobu se nastavuje individuální adaptační plán?

Otázka 9: Lze adaptační proces ve společnosti XY, a.s. členit na společnou část a individuální část?

Otázka 10: Je ve společnosti XY, a.s. zkušenost s adaptačním procesem kladná?

Otázka 11: Kdo adaptační proces zastřešuje?

Otázka 12: Kdo zodpovídá za nastavení, průběh a vyhodnocení adaptačního plánu?

Příloha 3

Profil vhodného kandidáta

1) Kým budete?

- Tím, kdo bude kontaktovat klienta na základě jeho žádosti,
- ve spolupráci s kolegy směřovat klienta k úspěšnému vyřešení jeho žádosti,
- odborníkem ve svěřeném procesu, platným členem v podporujícím kolektivu,
- hájit dobré jméno společnosti XY, a.s. a kvalitního clientského servisu (prodej produktů přenecháváme jiným).

2) Koho hledáme?

- Dynamické partáky, kteří umí volat i telefonem,
- ty, kteří umí naslouchat a nebojí se vzít situaci do svých rukou dle platných předpisů,
- zodpovědné a komunikativní kolegy,
- týmové hráče, kteří rádi poradí a vysvětlí,
- ty, kteří složily maturitní zkoušku.

3) Co u nás získáte?

- Moderní pracovní prostředí,
- dva nové monitory,
- inspirativní kolektiv, od něhož se toho hodně naučíte,
- vzdělávací program,
- možnost posouvat se nejen v rámci týmu, ale v rámci celé banky,
- stravenky plně hrazené zaměstnavatelem,
- příspěvek Cafeterie (možnost Multisport karty),
- zvýhodněné produkty společnosti XY, a.s.

Příloha 4

Příručka nového zaměstnance ve společnosti XY, a.s.

Příručka nového zaměstnance

společnost XY, a.s.



Co všechno v příručce najdeš?

Vítáme Tě

základní informace o společnosti XY, a.s.

důležité kontakty

zaměstnanecké benefity

adaptační proces

praktické rady

Vítáme Tě

ve společnosti XY, a.s.

Na co se můžeš těšit?

- ✓ Je s námi legrace
- ✓ Hodně se toho od nás můžeš naučit
- ✓ Jsme velká rodina
- ✓ Neustále na sobě pracujeme a vzděláváme se
- ✓ Máme své jistoty
- ✓ Máme spoustu zaměstnaneckých benefitů



Základní informace

o společnosti XY, a.s.

Historie

Společnost XY, a.s. působí na českém bankovním trhu již od pol. 19. stol. Jedná se tedy o stabilní společnost s poměrně dlouhou tradicí. Od roku 2000 je banka součástí velké střeoevropské finanční skupiny. Aktuálně své služby nabízíme více než 4 milionům klientů. O tyto klienty se stará téměř 10 000 zaměstnanců!

Sídlo společnosti

Najdeš nás po celé České republice a to v rámci našich obchodních míst – poboček. Naším klientům se snažíme být opravdu blízko. Budovy centrály sídlí v Praze a budovy úseku operations dále v regionech České republiky.

Firemní kultura

V rámci naší společnosti ctíme zejména základní lidské vlastnosti. Firemní kulturu totiž tvoříme my – zaměstnanci společnosti XY, a.s. a je jen na nás, jak nám společně bude. Proto respektujeme názor někoho jiného, zdravíme se, jsme k sobě slušní, udržujeme přátelské a čisté pracovní prostředí a v neposlední řadě se chováme předvídatelně.

Organizační členění

Naše společnost je členěna do 6 divizí a každá divize má svého člena v představenstvu. Následují manažeři jednotlivých úseků a manažeři jednotlivých oddělení. Důležitými orgány jsou dozorčí rada a odborová organizace. Podrobná organizační struktura je k nahlédnutí na našem intranetu, kde jsou uvedena i jména a organizační začlenění všech zaměstnanců, včetně telefonického a e-mailového kontaktu.

Důležité kontakty

V následující tabulce dohledáte ty nejdůležitější kontakty na oddělení ve společnosti XY, a.s.

Provozní doba oddělení: pracovní dny 8:00 – 18:00

Provozní doba IT service: non stop

Personální oddělení	+420 95x 77x 48x	hr@spolecnostxy.cz
Pracovní cesty	+420 95x 77x 48x	pracovnicesty@spolecnostxy.cz
Právní konzultace	+420 95x 77x 41x	pravni@spolecnostxy.cz
IT service	+420 95x 77x 40x	it@spolecnostxy.cz

Kontakty na další oddělení, zejména odborná jsou uvedeny v přehledné tabulce na intranetu společnosti.

Všem zaměstnancům doporučujeme nadále pravidelně sledovat intranet a důležité zprávy ze společnosti XY, a.s., e-mailovou schránku, interní komunikační diskuzi.



Zaměstnanecké benefity

V naší společnosti si vážíme zaměstnanců, proto nabízíme i širokou nabídku benefitů, na které se můžeš těšit hned po ukončení zkušební doby. Mezi nejžádanější benefity patří:

- ✓ **Stravenky plně hrazené zaměstnavatelem**
- ✓ **5 dní dovolené navíc**
- ✓ **5 dní zdravotního volna**
- ✓ **Možnost využití dalších volných dní (1 den za měsíc)**
- ✓ **Příspěvek do кафетерии**
- ✓ **Příspěvek na hlídání dětí**
- ✓ **Karta multi-sport**
- ✓ **Zvýhodněné produkty společnosti XY, a.s.**
- ✓ **Zaměstnanecké spolky**
- ✓ **Příspěvek na životní nebo penzijní spoření**
- ✓ **Vzdělávací semináře a programy**

Je toho opravdu hodně! Věříme, že Ti všechny benefity, které naše společnost nabízí, zpříjemní každý pracovní den! ☺

Adaptační proces



Víme, že není snadné orientovat se v novém zaměstnání. Na nového zaměstnance vždy čekají nové nástrahy, ale i možnosti. Věříme, že správně a kvalitně nastavený adaptační proces pomůže našim novým zaměstnancům od větší stresové zátěže než je nutné a získáte v rámci adaptačního procesu rychlejší vhléd do struktury naší společnosti a snáze se ztotožníte s našimi hodnotami.

V rámci adaptačního procesu Ti bude **nastaven individuální adaptační plán**, který kopíruje Tvoji zkušební dobu. Po celou tuto dobu budeš mít přiděleného **mentora**. Mentorem obvykle bývá již zkušený kolega, který tě provede celým tvým adaptačním procesem. Mentor tě bude školit, radit ti, bude tvojí první pomocí ve všem. Neboj se, a obracej se na něj s jakoukoliv nejasností.

Během adaptačního procesu tě určitě potká a nemine:

- ✓ Spousty, ale opravdu spousty školení
- ✓ Pravidelné hodnotící rozhovory s mentorem i tvým manažerem
- ✓ Složení povinné certifikační zkoušky
- ✓ Seznámení s našimi obsáhlými aplikacemi a IT procesy
- ✓ Spousta práce, ale i zábavy

Praktické rady

Pracovní doba

V naší společnosti pracujeme v různé době – záleží, na jakou pozici nastupuješ. Obecně je pracovní doba nastavena na 8 hodin + 30 minut obědová pauza. Na pracovišti je nutná přítomnost od 9:00 – 16:00, pokud Tvá pozice nevyžaduje jinak. Docházku evidujeme v excelovské tabulce nebo v systému SAP.

Pracovní úrazy

Každý úraz, který se stane Tobě nebo Tvému kolegovi neprodleně nahlas svému manažerovi nebo jinému dostupnému manažerovi! Každý úraz musí být evidován v knize úrazů.

Oznamování překážek v práci

Vše se dá řešit, prosím, oznam včas svému manažerovi, že nemůžeš přijít do zaměstnání. Určitě se dohodnete, jak v tomto případě postupovat.

Zdraví

Všechny prostory naší společnosti jsou nekuřácké a nekonzumujeme zde alkoholické nápoje ani jiné návykové látky. Děkujeme za dodržování.

Závěrem Ti přejeme, ať se ti u nás líbí!

