

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra Řízení



Diplomová práce

**System řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném
podniku**

Viktoriia Lobunko

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Viktoriia Lobunko

Systémové inženýrství a informatika
Projektové řízení

Název práce

Adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku

Název anglicky

Staff Adaptation in Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit systém řízení adaptace zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti 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, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- 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.
- Vědecké články

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Systém řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí 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 4.04.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení, přínosné konzultace, nekonečnou trpělivost, podporu, cenné rady a vstřícné jednání. Poděkování patří také všem respondentům, kteří se účastnili dotazníkového šetření.

Systém řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na problematiku systému řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku. Hlavním cílem práce je charakterizovat a zhodnotit zavedený proces adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti. V případě zjištění nedostatků, nebo nalezení oblasti s potenciálem na zlepšení, jsou vedení společnosti navržena vhodná opatření k jejich odstranění, která pomohou zlepšit stávající průběh řízení adaptace zaměstnanců. Práce je koncipována do dvou částí - teoretické a praktické. Teoretická část vychází z odborné literatury a je dále členěna na tři tematické kapitoly, které postupně seznamují s problematikou systému řízení adaptace zaměstnanců. Literární rešerše začíná obecným popisem řízení lidských zdrojů, pokračuje přes spojení jednotlivých personálních činností s adaptací a nakonec detailněji rozebírá činnosti, které jsou nejbližší adaptaci pracovníků. V praktické části je charakterizována zvolená společnost a zároveň popsán současný průběh adaptačního procesu pomocí rozboru interních dokumentů a provedených sérií rozhovorů s pracovníky personálního oddělení. Následně se práce zabývá analýzou hodnocení adaptačního procesu, které je založeno na výsledcích dotazníkového šetření. V závěru diplomové práce jsou shrnuty zjištěné nedostatky a předloženy návrhy směřující ke zlepšení efektivity adaptace ve vybrané společnosti. Tato opatření povedou k rychlejší a kvalitnější adaptaci nových zaměstnanců v pracovním prostředí společnosti.

Klíčová slova: adaptace, adaptační proces, řízení lidských zdrojů, sociální adaptace, pracovní adaptace.

Staff Adaptation in Selected Company

Abstract

The thesis investigates the issues associated with the adaptation of new employees within the chosen company. The main aim of the thesis is to illustrate and evaluate the current process of adaptation of new employees in the chosen company. If deficiencies or potential areas of improvement are identified, a proposal of relevant measures will need to be put in place by the management. These will aim to help improve the current process and achieve the goal increasing employee retention. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical element is based on the research of existing theories, with a further divide into three thematical chapters. First chapter provides a summary of general human resources management. The second looks at effects of combining individual personnel activities with adaptation. Finally, it closes with a detailed analysis on the effect of these activities on the adaptation of the employees. This method provides the best way to outline and informs of the existing issues in the system of management adaptation of employees. The practical part evaluates the characteristics of the chosen company of its existing management adaptation process. This is done through a review of internal documents, conducting a series of interviews with the employees and a questionnaire survey. The conclusions of the thesis provide a summary of the issues and outlines suggestions for improvements. These measures will lead to an enhanced process of adaptation of new employees in the company, and positively affect the level of retention of employees.

Keywords: adaptation, adaptation process, human resources management, social adaptation, working adaptation.

Obsah

| | |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 Úvod | 11 |
| 2 Cíl práce a metodika..... | 12 |
| 2.1 Cíl práce | 12 |
| 2.2 Metodika | 12 |
| 3. Teoretická východiska..... | 15 |
| 3.1 Řízení lidských zdrojů..... | 15 |
| 3.2 Personální činnosti | 17 |
| 3.3 Adaptace zaměstnanců | 23 |
| 3.3.1 Pojem adaptace z různých hledisek | 25 |
| 3.3.2 Pracovní, sociální a kulturní adaptace | 26 |
| 3.3.3 Obsah adaptačního procesu | 28 |
| 3.3.4 Mentoring..... | 30 |
| 3.3.5 Faktory ovlivňující adaptační proces | 31 |
| 3.3.6 Adaptační plán jako nástroj adaptace | 32 |
| 3.3.7 Vyhodnocení celkové adaptovanosti pracovníka | 35 |
| 4 Vlastní práce..... | 37 |
| 4.1 Představení Společnosti Y..... | 37 |
| 4.1.1 Historie Společnosti Y | 40 |
| 4.1.2 Divize Společnosti Y | 42 |
| 4.1.3 Základní hodnoty a zásady Společnosti Y | 44 |
| 4.2 Proces adaptace ve Společnosti Y | 46 |
| 4.2.1 Získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců..... | 46 |
| 4.2.2 Současný proces adaptace..... | 49 |
| 4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření | 55 |
| 4.3.1 Vyhodnocení identifikačních otázek | 55 |
| 4.3.2 Vyhodnocení otázek k adaptačnímu procesu | 59 |
| 4 Výsledky a diskuse | 73 |
| 5.1 Zhodnocení výsledků | 73 |
| 5.2 Diskuse..... | 77 |
| 5.2.1 Hodnocení procesu adaptace | 78 |
| 5.2.1.1 Průběžné pohovory a zpětná vazba..... | 78 |
| 5.2.1.2 Závěrečné pohovory a zpětná vazba | 80 |

| | | |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.1 | Tutorský program | 81 |
| 5.2.2 | Využívání e-tréninkových modulů | 82 |
| 6 | Závěr..... | 83 |
| 5 | Seznam použitých zdrojů | 86 |
| 6 | Přílohy | 89 |
| | Příloha I Dotazník pro zaměstnance | I |
| | Příloha II Referral program | V |
| | Příloha III Příručka pro zaměstnance | VI |
| | Příloha IV Úvodní školení, agenda | IX |
| | Příloha V Šablona adaptačního plánu | X |
| | Příloha VI Šablona formuláře pro hodnocení během průběžných pohovorů..... | XII |
| | Příloha VII Šablona formuláře závěrečného hodnocení | XIV |

Seznam obrázků

| | | |
|------------|---------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1 | Globální mapa | 37 |
| Obrázek 2 | Zisk za fiskální rok 2019 | 38 |
| Obrázek 3 | Zisk za fiskální rok 2018 | 39 |
| Obrázek 4 | Čistý zisk za fiskální roky 2018, 2019 | 40 |
| Obrázek 5 | Divize Společnosti Y dle typu obchodní činnosti klienta | 42 |
| Obrázek 6 | Divize Společnosti Y dle působnosti zaměstnanců..... | 43 |
| Obrázek 7 | Přehled náborového procesu | 47 |
| Obrázek 8 | Struktura respondentů podle pohlaví..... | 56 |
| Obrázek 9 | Struktura respondentů podle věku | 56 |
| Obrázek 10 | Struktura respondentů podle vzdělání | 57 |
| Obrázek 11 | Struktura respondentů podle zařazení | 58 |
| Obrázek 12 | Délka pracovního poměru respondentů..... | 58 |
| Obrázek 13 | Zdroj informace o nové pracovní pozici | 60 |
| Obrázek 14 | Úroveň informací před nástupem | 60 |
| Obrázek 15 | Úroveň informací při nástupu | 61 |
| Obrázek 16 | Uvedení a představení na oddělení..... | 62 |
| Obrázek 17 | Pozitivní dojem z prvního dne v práci | 63 |
| Obrázek 18 | Existence příručky pro zaměstnance | 64 |

| | |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 19 Dostupnost adaptačního plánu | 64 |
| Obrázek 20 Pohovory v průběhu adaptace | 65 |
| Obrázek 21 Frekvence osobních pohovorů | 66 |
| Obrázek 22 Pohovor s nadřazeným na konci zkušební doby | 66 |
| Obrázek 23 Délka sociální adaptace | 67 |
| Obrázek 24 Délka pracovní adaptace | 68 |
| Obrázek 25 Absolvování úvodního školení..... | 68 |
| Obrázek 26 Absolvování e-tréninků | 69 |
| Obrázek 27 Přidělení buddyho | 69 |
| Obrázek 28 Přínos buddyho..... | 70 |
| Obrázek 29 Přínos tutora | 71 |
| Obrázek 30 Přátelský vztah kolektivu | 71 |
| Obrázek 31 Průběh adaptačního procesu..... | 72 |

1 Úvod

V současné době se společnost nachází v poměrně silném konkurenčním prostředí. K tomu vede jak globalizace, vznik nových firem a jejich následný vstup na trh, nové technologie, moderní přístupy k vedení společností i efektivní personální řízení. Jelikož je trh velmi dynamický, vyplývá z toho, že pouze flexibilní společnosti budou schopny včas reagovat na změny a rychle se přizpůsobit v konkurenčním boji.

Lidé se považují za nejzákladnější součást organizace a jsou rozhodujícím pilířem, zda podnik bude úspěšným či nikoliv. S tím také souvisí samotná existence podniku. To je jeden ze závažných důvodů hledání nových, nestandardních a efektivních přístupů k řízení lidí.

Adaptace zaměstnanců je jednou z významných součástí řízení lidských zdrojů. K této součásti patří takové oblasti, které by měli ovládat všichni pracovníci personálního oddělení: personální plánování, získávání, výběr, přijímání, hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců. Pokud se podniku podaří získat kvalitní zaměstnance s požadovanými znalostmi a dovednostmi, poté je důležité řídit proces integrace a adaptace efektivně. Je nutné přizpůsobit jej potřebám nového zaměstnance, aby se začlenil do firemní kultury, dobře se orientoval v pracovním a sociálním prostředí, co nejdříve vykonával očekávané pracovní výkony a přinášel společnosti hodnotový zisk. Pomocí sledování a hodnocení adaptace lze zjistit, zda je organizace úspěšná, zda podnik funguje normálně a bez vážných problémů z personálního hlediska.

Pokud bude nově přijatý zaměstnanec velmi motivovaný, odpovídajícím způsobem ohodnocen a najde správný vztah k práci a organizaci, náklady vložené do adaptačního procesu se podniku vrátí v podobě dlouhodobého zaměstnance. Individuálně sestavený adaptační plán s dobře fungující zpětnou vazbou také posiluje motivace nově přijatého zaměstnance. Je-li adaptační plán správně nastaven, přináší pak oboustranné výhody. Spokojený zaměstnanec s pocitem sounáležitosti s organizací a pracovním prostředím nebude chtít své dovednosti a znalosti uplatňovat v konkurenční společnosti. Z toho vyplývá, že adaptace nově přijatých zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr.

Jakmile si podniky uvědomí sílu a hodnotu lidských zdrojů a začnou vytvářet optimální podmínky pro udržení svých schopných a talentovaných zaměstnanců, mají vysokou šanci být vždy o krok napřed před konkurencí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit zavedený systém řízení adaptace zaměstnanců ve Společnosti Y. V případě zjištěných nedostatků navrhnout vlastní vhodná opatření a řešení ke zlepšení efektivnosti adaptačního procesu. Společnost, která je popsána v diplomové práci, si vzhledem k citlivosti údajů, které byly poskytnuty, nepřála být jmenována. Z tohoto důvodu v diplomové práci vybraný podnik je označován „Společnost Y“ a jsou odkorigované některé informace.

Pro úspěšné dosažení hlavního cíle byly vyznačeny následující dílčí postupové cíle práce:

- vymezit základní pojmy související s oblastí řízení lidských zdrojů, s personálními činnostmi a s adaptací zaměstnanců;
- prostudovat a zpracovat literární rešerši ke zvolené problematice na základě studia odborné literatury, která je uvedena v seznamu použitých zdrojů na konci práce;
- charakterizovat Společnost Y na základě veřejně dostupných informací;
- zpracovat podnikové dokumenty na základě interních zdrojů a osobních pohovorů se zaměstnanci personálního oddělení ve Společnosti Y;
- popsat proces výběru a adaptace nově přijatých zaměstnanců ve Společnosti Y;
- vytvořit a realizovat dotazníkový výzkum mezi zaměstnanci a poté následně vyhodnotit odpovědi zúčastněných respondentů;
- zhodnotit a zanalyzovat získaná data, identifikovat nedostatky adaptačního procesu;
- zpracovat doporučení a návrh dílčích opatření vedoucích ke zdokonalení adaptačního procesu.

2.2 Metodika

V diplomové práci byly použity následující techniky sběru dat:

- studium odborné literatury;

- analýza vnitropodnikových dokumentů;
- polostandardizované osobní rozhovory;
- dotazníkové šetření.

Diplomová práce je tvořena dvěma částmi, teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury v tištěné a elektronické podobě, kde jsou autoři parafrázováni nebo citováni. Seznam použité literatury je uveden na konci práce. Zpracování teoretické části diplomové práce proběhlo na základě komparace názorů jednotlivých autorů. V literární rešerši je popsán vývoj řízení lidských zdrojů, včetně detailní charakteristiky, hlavních cílů řízení lidských zdrojů a obecně popsaných personálních činností. Pozornost v kapitole o adaptaci je zaměřena na definici jednotlivých autorů, proces adaptace, pojmy pracovní a sociální adaptace, adaptační plán. Celá adaptace v teoretické části je uzavřena posouzením celkové adaptovanosti zaměstnanců.

Praktická část diplomové práce se v úvodu zabývá charakteristikou Společnosti Y. Potřebné informace jsou získány především z internetových zdrojů, jako jsou webové stránky společnosti, vnitropodnikové dokumenty a směrnice.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu adaptačního procesu ve Společnosti Y. Hlavním úkolem analýzy je zjištění kladných a záporných stránek adaptačního procesu, jak je průběh adaptace vnímán a hodnocen nově příchozími zaměstnanci. Zejména, zda byli noví pracovníci spokojeni s průběhem adaptačního procesu, zda jim společnost věnovala vhodnou pozornost a zda všichni pracovníci měli stejné podmínky v rámci adaptačního procesu.

Pro účely této diplomové práce byly vybrány a použity různé metodologické postupy pro získání dostatečného množství údajů pro vlastní výzkum. Konkrétními technikami byly dotazování formou rozhovoru a anketní průzkum pomocí dotazníkového šetření.

Popis analýzy adaptačního procesu byl proveden na základě studia interních dokumentů Společnosti Y a polostandardizovaných rozhovorů s pracovníky personálního oddělení. Polostandardizovaný rozhovor nemá fixně dané pořadí a strukturu otázek, záleží jen na účastnících, jak se bude rozhovor vyvíjet. Tento typ rozhovoru byl zvolen, protože byl veden s odborníky a bylo očekáváno, že o dané problematice poskytnou více informací, než by bylo možné vložit do předem stanovených otázek. Tím se zvyšuje pravděpodobnost získání kvalitních údajů v dostatečném počtu. Rozhovor byl proveden jednotlivě s třemi

pracovníky personálního oddělení společnosti. Rozhovorem byla zjištěna relevantní data o tom, jak probíhá proces adaptace nově přijatých zaměstnanců a zároveň jaké jsou konkrétní metody výběru a nábory zaměstnanců. Prostřednictvím analýzy směrnice Průvodce nábory zaměstnanců byly sepsány fáze náborového procesu. Současně byla provedena analýza dokumentu Příručka pro zaměstnance a následně popsány prvky adaptačního procesu.

Další metoda, která byla použita, je metoda dotazníkového průzkumu. Pomocí této metody bylo zjištěno, jak vidí a soudí adaptaci v podniku sami pracovníci. Sběr dat probíhal na výzkumném vzorku nově přijatých zaměstnanců ve Společnosti Y, přesněji se jednalo o 120 respondentů. Dotazník byl vytvořen z uzavřených a otevřených otázek. V uzavřených otázkách měli respondenti na výběr předem formulované odpovědi. V otevřených otázkách jim byl umožněn vlastní prostor pro lepší a obsáhlejší vyjádření k dané problematice. V úvodní části dotazníku byl respondentům popsán účel dotazníkového šetření, instrukce pro vyplnění dotazníku a bylo předem poděkováno respondentům za účast a čas věnovaný vyplnění dotazníkového šetření. Respondenti byli ujištěni o plné anonymitě. Dotazník, který je uveden v příloze I, je sestaven ze dvou částí. První část obsahuje 5 identifikačních otázek, které zjišťují základní informace o respondentovi. Další část dotazníkového šetření tvoří otázky, které jsou zaměřené na průběh adaptačního procesu z pohledu pracovníků Společnosti Y. Získané údaje z dotazníkového šetření jsou pro přehlednost uvedeny v podobě obrázků.

V závěru diplomové práce byly uvedeny všechny získané informace a na základě jejich vyhodnocení byla navržena opatření pro zlepšení a zefektivnění adaptačního procesu nových zaměstnanců ve Společnosti Y.

3. Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Charakteristika řízení lidských zdrojů

O řízení lidských zdrojů se začíná mluvit na počátku 80. let 20. století. Barták (2010, s. 12) ve své knize uvádí důvod vzniku pojmu jako reakci na ohroženou dominanci americké ekonomiky nově vznikající konkurencí z asijských států. Konkrétně Japonsko začalo Spojeným státům konkurovat zbožím a službami. Především disponovalo levnou pracovní silou a velmi efektivními modely řízení organizace. Jediným možným způsobem, jak se dalo vzdorovat konkurenci, bylo využívání potenciálu lidí ve prospěch organizace. Proto řízení lidských zdrojů (Human resources management) je jednou ze základních činností managementu vedoucích ke stabilitě a rozvoji podniku (Dvořáková, 2012, s. 6).

Existuje velké množství definic řízení lidských zdrojů. Každá z těchto definic ukazuje důležitost lidských zdrojů pro celou organizaci. Koubek (2007, s. 15) uvádí pojem řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepci personální práce, která se stává podstatou řízení organizace a je nejvýznamnější funkcí všech manažerů.

Oproti tomu Milkovich (1988, s. 38) popisuje řízení lidských zdrojů jako proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, které mají vliv na produktivitu zaměstnanců i podniků. Lidé se považují za nejhlavnější součást organizace a to z toho důvodu, že mají na starost výrobu zboží, poskytování služeb, dohlížení na kvalitu a stanovování celkové strategie podniku.

Armstrong (2007, s. 27-28) definuje řízení lidských zdrojů jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho, čeho si nejvíce váží společnost – lidí, kteří v organizaci pracují a snaží se dosáhnout cílů organizace.

Podle Tracey (1994 in Kocianová, 2012, s. 133) lze řízení lidských zdrojů popsat jako organizační funkci zaměřenou na efektivní řízení a využití lidí. Řízení lidských zdrojů se zabývá lidmi jako jednotlivci, i skupinami, jejich výběrem, motivací, vzděláváním, rozvojem atd.

Za nejvýstižnější definování řízení lidských zdrojů se dá považovat kombinace tvrzení od autorů Armstronga (2007) a Koubkové (2007). Lidé jsou nejcennějším nástrojem, který

organizace mají. Pomocí těchto nástrojů lze dosáhnout zvyšování výkonnosti a ekonomické úspěšnosti.

Cíle řízení lidských zdrojů

Zásadním úkolem řízení lidských zdrojů je vytváření takových podmínek k fungování podniku, aby se prostřednictvím lidí úspěšně plnili cíle v oblastech:

- rozvoj zaměstnanců (předvídání a uspokojení potřeb pracovních sil a zvyšování příležitosti k systematickému vzdělávání a rozvoji jejich potenciálu);
- ocenění zaměstnanců (zvyšování motivace za znalosti, dovednosti a schopnosti);
- vztahy mezi nadřízenými a zaměstnanci (vytváření příjemné atmosféry pro udržování dobrých vztahů a důvěry mezi managementem a zaměstnanci pro týmovou práci, vyvažování potřeb dodavatelů, managementu, péče o lidi, spravedlnost a průhlednost).

Armstrong (2007, s. 30) ve své knize do cílů řízení lidských zdrojů zařazuje následující oblasti:

- efektivnost organizace;
- řízení lidského kapitálu;
- řízení znalostí;
- řízení odměňování;
- vztahy mezi zaměstnanci;
- uspokojování alternativních potřeb všech zainteresovaných stran.

Jelikož mezi nejvýznamnější cíle řízení lidských zdrojů patří zajištění výkonnosti organizace pomocí zaměstnanců, je nutné podotknout, že pro získání a udržení kvalifikovaných a dobře motivovaných pracovníků je potřeba, aby organizace podnikla kroky směřující k předvídání budoucích potřeb pracovních sil a jejich uspokojování. To lze uskutečnit tím, že se zaměstnancům umožní dále se vzdělávat a rozvíjet. Dále je potřeba zajištění pečlivých a přísných postupů při získávání a výběru potenciálních zaměstnanců, systému podnikového odměňování založeného na výkonu, rozvoji a vzdělávacích aktivitách pro pracovní síly (Stýblo, 2003, s. 6).

Za poslední desetiletí došlo k radikálním změnám v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato oblast se několikanásobně rozšířila od administrativní činnosti související se zaměstnáváním

až ke strategickému řízení. V dnešní době činnosti lidských zdrojů zasahují do všech manažerských činností a procesů manažerského řízení podniku. Z toho vyplývá, že pokud chce společnost v moderním světě přežít, musí chápat, že nejdůležitější konkurenční výhodou jsou pro ni samotní zaměstnanci, jenž je potřeba si hýčkat. Proto je hlavním cílem zaměřit se na hledání talentovaných a pracovitých potenciálních zaměstnanců (Štikar, 2003, s. 76).

3.2 Personální činnosti

Personální strategie a personální politika

Konkrétní personální činnosti by měly vyjadřovat personální strategii. Ta je dílčí součástí strategie podniku a odráží dlouhodobé cíle v personální oblasti, které napomáhají v dosažení určených cílů. Personální strategie by proto měla reflektovat změny strategie podniku a rychle reagovat na změny v oblastech vnitřního a vnějšího prostředí. Z personální strategie vychází personální politika, která určuje zásady a pravidla uplatňovaná v personální oblasti. Personální politika je definovaná jako obecný způsob jednání k zaměstnancům. Následně se personální politika dělí na politiku vzdělávání, odměňování, politiku zaměstnanosti, sociální politiku atd. Zásady, které organizace stanovila v rámci své personální politiky, se vyskytují v každodenní práci personálního útvaru, tzv. personálních činnostech (Kocianová, 2012, s. 92).

Za personální politiku odpovídají tři úrovně řízení, které se skládají z vedení organizace, personálního útvaru či personálních specialistů a z manažerů společnosti. Vrcholné vedení podniku má na starosti personální strategii a obsah personální politiky. Správnost prováděných personálních činností je odpovědností specialistů personálního útvaru (Armstrong, 2007, s. 65-66).

Hlavním cílem personálního útvaru by mělo být neustálé zlepšování výkonu jak organizace, tak i jednotlivých pracovníků. Dále by měl personální útvar přinášet nápady na změny a inovace procesů spojených s pracovníky. Autor zdůrazňuje, že samotné řízení by mělo patřit liniovým manažerům, kterým má poskytovat pomoc personální útvar (Sikýř, 2012, s. 78).

Koubek uvádí, že personální práce „se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho

fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním sociálních potřeb“ (Koubek, 2007, s. 15).

Většina autorů se shoduje na definici personálních činností, „jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům“ (Dvořáková, 2012, s. 20).

V odborné literatuře se liší počet personálních činností, nejčastěji jsou ale definované následovně:

Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst probíhá na základě vymezení pracovního úkolu, který je následně spolu s provomocemi, kompetencemi, odpovědností a požadavky uspořádán do konkrétního pracovního místa. Pracovní místo je elementární prvek organizační kultury.

Koubek (2007, s. 56), Šikýř (2012, s. 80) a Dvořáková (2007, s. 152) shodují se, že při tvorbě pracovních míst je potřeba zajistit, aby pracovní úkoly:

- napomáhaly k uskutečňování cílů společnosti;
- uspokojovaly a motivovaly zaměstnance;
- neohrožovaly zaměstnance a neměly na ně negativní vliv;
- odpovídaly znalostem, dovednostem a kvalifikaci zaměstnanců;
- byly v souladu s právními předpisy a zákony.

Personální plánování

Personální plánování je založeno na znalosti předpokládaného vývoje výrobního procesu, investičních záměrů, na změnách, které by mohly nastat v průběhu organizace práce, změnách v technologiích atd. Hlavním úkolem této personální činnosti je vyznačit reálné cíle a vybrat správný postup k jejich dosažení (Wagnerová, 2008, s. 68).

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Armstrong (2007) a Dvořáková (2012) uvádí, že obecným záměrem získávání a výběrů pracovníků je rozpoznat, zaujmout a najmout kvalifikované zaměstnance. Autoři předpokládají, že se vyplatí návratnost investic na nové kvalifikované zaměstnance, přijmou-li se takové množství kvalitních zaměstnanců, které je žádoucí pro uspokojení potřeb lidských zdrojů podniku.

Získávání a výběr zaměstnanců probíhá ve třech fázích:

- definování požadavků - ta jsou vymezena v popisu a specifikaci pracovní pozice, poskytují rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
- přilákání uchazečů - prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů o zaměstnání uvnitř podniku i mimo něj pomocí inzerování pracovní pozice i využití personálních agentur;
- vybírání uchazečů - třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, hodnocení, reference apod.

Úkolem získávání zaměstnanců je vyhledávání vhodných uchazečů, zatímco úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich efektivnímu využití v podniku. K tomu se také řadí rozhodnutí o uchazeči, který se ukazuje jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon určité pracovní pozice (Kocianová, 2012, s. 94).

Dle Vebera (2009, s. 87) výběr pracovníka většinou probíhá na základě pracovní způsobilosti uchazeče. Standardní proces pro výběr pracovníka začíná zkoumáním dotazníků, pokračuje telefonickým pohovorem a testováním uchazečů pomocí diagnostických programů. V současné době se začala využívat jedna z moderních metod, tzv. Assessment Center. Následuje individuální výběrový pohovor a posouzení referencí. Na základě těchto postupů výběrová komise rozhodne o přijetí daného uchazeče. Povinnost podniku je informovat uchazeče o rozhodnutí a to bez ohledu na výsledek přijímacího řízení.

Přijímání pracovníků obsahuje právní a administrativní náležitosti, které souvisejí s nástupem nového pracovníka do zaměstnání a jeho uvedení na pracoviště. Proces přijímání pracovníka se počítá od výběru potenciálního uchazeče na zvolenou pracovní pozici do dne nástupu do zaměstnání (Kocianová, 2012, s. 128). Základní formální náležitosti přijímání

pracovníka je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy, na základě které bude pracovník vykonávat práci pro podnik (Koubek, 2007, s. 189).

Dle Armstronga (2007, s. 398-399) první osobou, kterou by měl poznat nový pracovník, je vedoucí útvaru, nikoli jemu podřízený vedoucí pracovního týmu, a to z důvodu, aby novému pracovníkovi nepřipadal nový nadřízený vzdálen. Zároveň vedoucí útvaru bude schopen osobně přenechat novému zaměstnanci obecné stručné informace o práci daného útvaru a poté jej představit vedoucímu pracovního týmu, ve kterém bude nový pracovník pracovat. Vedoucí týmu má na starosti podrobně představit pracovníkovi pracovní místo, náplň jeho práce a sdělit mu detailní informace. Dále následuje seznámení s ostatními kolegy.

Ideální scénář má vypadat následovně: pracovník personálního útvaru doprovodí nového zaměstnance na pracoviště a formálně jej představí jeho nadřízenému. Nadřízený mu sdělí detailně práva a povinnosti nově přijatého zaměstnance, seznámí ho s bezpečností práce a ochrany zdraví při práci. Poté následuje seznámení pracovníka s jeho novými kolegy. Dalším krokem je přidělení instruktora novému pracovníkovi, který je již zkušený v oboru a nového pracovníka zaškolí (Koubek, 2007, s. 179-180).

První dojem a první den nástupu do práce mohou ovlivnit další dny v práci. Je očividné, že je opravdu důležité mít velmi dobrý systém při přijímání nových zaměstnanců, aby se člověk cítil dobře ve svém novém pracovním prostředí. Není dostačující jen přijmout člověka do práce. Komfort nového zaměstnance by měl být prvotním zájmem jeho nadřízených a je povinností pomoci novému zaměstnanci se adaptovat na nové prostředí. Muže se stát, že se mu v práci líbit nebude a nebude se cítit pohodlně. V tom případě není k podivu, že nový pracovník nebude moc dlouho čekat na proces adaptace, ale skončí v podniku po krátké době (Nakonečný, 2005, s. 23).

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Kvalitní systém hodnocení zaměstnanců je nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výnosu, zvýšení kvality všech činností a osobního rozvoje pracovníka. Každý vedoucí pracovník by měl umět objektivně a spravedlivě hodnotit podřízené zaměstnance. Výsledky hodnocení se většinou využívají pro účely odměňování, povyšování, motivování pracovníků a také rozvoj a vzdělávání pracovníků (Dvořáková, 2012, s. 67).

Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Společnost se snaží v rámci rozmíst'ování umístit správného člověka na správné místo, přiměřeně využít jeho znalostí a dovedností. K formám rozmíst'ování z vnitřního hlediska patří povýšení, transfer, převedení na jinou pozici anebo přeřazení na nižší funkci. Z vnějšího pohledu to může být propouštění zaměstnanců z rozhodnutí společnosti, penzionování, rozhodnutí zaměstnance odejít (Stýlo, 2003, s. 9).

Odměňování

Tato personální činnost zahrnuje všechny hmotné a nehmotné nástroje, které ovlivňují množství a kvalitu budoucí odvedené práce. V rámci odměňování pracovníků je stanovena mzda za vykonanou práci a poskytované zaměstnanecké výhody. Odměňování efektivně stimuluje zaměstnance k pracovnímu výkonu. K prvkům odměňování také patří nepeněžní odměny jako například uznání, ocenění, úspěch, povýšení, pochvaly a různé zaměstnecké výhody.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání zaměstnanců podniku je zajišťováno proto, aby měli zaměstnanci potřebné dovednosti a znalosti k uspokojivému vykonávání svěřené práce. Jedná se o identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávacích programů. Tento proces rozvíjí technologické a technické znalosti pracovníků a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.

Pracovní vztahy a kolektivní vyjednání

Cílem této personální činnosti je zlepšování vztahů mezi podnikem a pracovníky či mezi pracovníky navzájem. Pracovní vztahy a jejich kvalita mohou závažně působit na dosažení cílů podniku, na pracovní a životní cíle zaměstnanců. Ve společnostech dle Koubka (2007, s. 194) běžně vznikají následující vztahy:

- zaměstnanecké vztahy – mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem;
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckými odbory;
- vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnaneckými odbory – kolektivní vztahy;
- vztahy mezi podřízeným a nadřízeným;
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti;

- vztahy mezi pracovními kolektivy;
- vztahy mezi spolupracovníky.

Péče o pracovníky

Péče o zaměstnance obsahuje starost zaměstnavatele o zaměstnance a jejich pracovní podmínky k výkonu sjednané práce. Tato personální činnost je orientována na pracovní prostředí a sociální služby pro pracovníky. Péči o pracovníky lze rozdělit takto:

- povinná péče – stanovená zákony a předpisy;
- smluvní péče – stanovená kolektivními smlouvami;
- dobrovolná péče – vychází z personální politiky společnosti.

Personální informační systém

Personální informační systém je integrovaný systém pro zjišťování, zpracování, uchování, analýzu a aktualizace informací, které se týkají pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí. Následně nasbírané informace jsou poskytovány statním organům anebo příslušným pracovníkům.

Motivace zaměstnanců

Neustálá motivace je velice důležitým prvkem při práci se zaměstnanci. Motivace představuje vnitřní stav duše člověka, který ho pomocí přání, touhy a úsilí dává do pohybu. Slouží jak pro udržení stávajících zaměstnanců a ke zlepšení jejich výkonnosti, tak i k získání nových pracovníků. Je důležité zmínit, že i v procesu adaptace zaměstnanců motivace nestojí v poslední řadě. To se týká nejen adaptace nových zaměstnanců, ale i změny na pracovištích. V případě, že se povede vytvořit vhodné motivační prostředí, je jednodušší přilákat perspektivní kvalifikované pracovníky a zvyšovat výkonnost zaměstnanců. Dobře motivovaný člověk vykonává činnosti spolehlivě a je automaticky orientován na podstatné cíle. Snaží se dosáhnout definovaného cíle pomocí konkrétních kroků a postupů, které si zvolí. Jeho motivace je vyjadřována úsilím, cíli a vytrvalostí (Lawson, 2006, s. 66).

K pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby. První způsob je ten, že pracovníci motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby a splňuje stanovené cíle.

K druhému způsobu motivace dochází ze strany managementu prostřednictvím odměňování, povyšování, pochvalou a podobně (Armstrong, 2007, s. 220).

V dnešním pojetí personalistiky je podtrhnuta významnost vytváření pracovních úkolů a pracovních míst tzv. na míru schopnostem a preferencím každého zaměstnance. Je potřeba brát v úvahu individualitu pracovníka a důsledky výrazného rozvoje vzdělanosti a osobnosti pracovníků. Moderní řízení lidských zdrojů si také uvědomuje, že do práce jednotlivých zaměstnanců je nutné vkládat maximální množství prvků, které by zvyšovaly motivaci jedince. Nicméně každého pracovníka podněcují odlišné motivy. To znamená, že stejná motivace může vyvolávat u více lidí odlišné chování a naopak, stejné chování nemusí být důvodem stejné motivace. Z toho vyplývá, že podstatným úkolem vedoucího pracovníka je rozlišit a pochopit stimuly, osobní a pracovní cíle u každého zaměstnance zvlášť a přistupovat k nim individuálně. Schopnost motivovat je náročná, avšak značí se za nejdůležitější prvek v řízení lidí (Koubek, 2007, s. 211).

Jak vyplývá z výše uvedeného, existuje velké množství personálních činností. Jejich základním úkolem je zabezpečit veškeré klíčové oblasti související s lidskými zdroji. Jiné personální činnosti bude provádět společnost s desítkou zaměstnanců, jiné společnosti se stovkami zaměstnanců. Zaleží i na dalších faktorech, jako např. na finanční situaci podniku, podnikové strategii, kultuře, filosofii, pracovních podmínkách, na organizačním uspořádání podniku a stylu vedení lidí.

3.3 Adaptační programy zaměstnanců

Po přijetí zaměstnance do práce následuje další etapa, která souvisí s jeho seznámením se s pracovním místem, s kolegy a nadřízenými pracovníky, s jeho úkoly, stylem práce, technologií, s firemní kulturou a s fungováním organizace. Tato etapa se jmenuje orientace pracovníka. Adaptační program se u každé organizace liší, jelikož závisí na druhu pracovního místa a velikosti podniku. Adaptační program má za úkol zkrátit období, kdy zaměstnanec se teprve přizpůsobuje práci a nepodává vysoký výkon (Koubek, 2007, s. 24).

Hartl (2015, s. 130) považuje orientaci za „*schopnost založenou na vnímání, pozornosti, myšlení a paměti, umožňující člověku poznávat a zařazovat se do určitých vztahů a souvislostí v místě a čase, k jiným osobám a situacím; orientace je základem psychické*

činnosti vůbec, je dána soustavou potřeb a hodnot a dále výhradně lidskou schopností uvědomovat si dimenzi času a na tomto základě plánovat svůj další život“.

Sillamy (2001, s. 142) definuje orientaci jako „rozpoznávání určitých znamení, která nás můžou vést v pochodu nebo podnikání. Orientace tedy odpovídá intelektuální organizaci prvků v prostředí, jež se nám zprvu zdá být bez struktury. To platí nejen pro orientaci prostorovou, ale obecně pro všechny situace“.

Většinou orientace probíhá dvěma způsoby:

- plánovaný proces – proces, který je prováděn personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným zaměstnancem;
- spontánní proces – proces, který je zabezpečován spolupracovníky a interakcemi nově přijatého zaměstnance se stávajícími pracovníky (Koubek, 2007, s. 28).

Mezi součásti orientace patří odborné informace, informace o pracovních postupech, o charakteristických rysech techniky a technologie používané v podniku a informace o možném získávání dalších odborných znalostí či o možnostech prohlubování a rozšiřování kvalifikace.

Někteří autoři vnímají orientaci jako synonymum adaptace. Přesto definice, které jsou níže uvedené, napovídají, že se jedná spíše o individuální schopnost jednotlivého člověka zorientovat se v prostředí bez ohledu na významné působení prostředí samotného.

Adaptace je nutná v následujících případech:

- při nástupu nových zaměstnanců do podniku;
- při změně zařazení současných zaměstnanců na horizontální a vertikální úrovni;
- při návratu pracovníků na původní pracoviště;
- při inovačních změnách (Vojtovič, 2013, s. 125).

Dále konstatuje, že v některých společnostech jsou do programu odborné přípravy manažerských rezerv zahrnuti absolventi vysokých škol. Tento program může trvat až po dobu dvou let. Jeho účastníci rotují v rámci různých stanovišť a na jednotlivých stanovištích plní komplexní úkol.

Dle Žufana (2012, s. 98) by procesem adaptace měli projít všichni zaměstnanci, bez ohledu na pracovní pozici, znalosti, dovednosti, schopnosti a předchozí praxi. Zásadní odlišnosti

u jednotlivých pracovníků spatřuje v délce adaptačního procesu a míře rozsahu řízení adaptačního procesu ze strany managementu a personalistů.

3.3.1 Pojem adaptace z různých hledisek

Existuje velké množství různých definic procesu adaptace, ale vždy se jedná o stejný postup s totožným či podobným průběhem a významem.

Stýblo (2003, s. 167) vymezuje pojetí adaptace nových zaměstnanců jako *„systematické uvedení do organizace i pracovní funkce. Jejím cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo neuspokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání“*.

„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám“ (Nový a kol., 2002, s. 101).

Vajner (2007, s. 93) rozumí adaptaci jako uzavření výběrového procesu a začátek pracovního procesu. Konkrétně jde o proces přizpůsobení zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí.

Další definice adaptace člověka ve společenském pracovním procesu zní jako *„proces vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly“* (Duchoň a kol., 2008, s. 212).

Dle Urbana (2003, s. 54) je adaptace nových pracovníků systematické uvedení do podniku a do pracovní funkce. Cílem je rychlé začlenění nového pracovníka a zabránění demotivaci, která se může vyskytnout z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů anebo nejasných pracovních očekávání.

Nejobecnější vysvětlení pojmu adaptace nabízí Nový a kol. (2002, s. 153), kde je pojem adaptace vysvětlován jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám. Jedinec nedokáže pasivně přijmout podmínky, ve kterých žije. Trvá na přizpůsobení svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Z toho vyplývá, že se adaptace vždy týká určitého sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje.

Z výše zmíněných definic je jasné, že adaptace nových zaměstnanců představuje co nejrychlejší zařazení „nováčka“ do pracovního kolektivu se snahou vyvarovat

se konfliktům a stresovým situacím. Dále proces adaptace představuje vyrovnání se s novým prostředím, osvojení specifických znalostí a dovedností a snahu o maximální spokojenost nového zaměstnance.

Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace (Šikýř, 2012, s. 84).

Kocianová (2012, s. 130-131) zmiňuje, že u všech nových pracovníků probíhá současně adaptace na následující činnosti:

- na pracovní činnost;
- na sociální podmínky;
- na kulturní prostředí podniku.

3.3.2 Pracovní, sociální a kulturní adaptace

Váchal a Vochozka (2013, s. 305) charakterizují adaptaci v procesu práce jako proces vyrovnávání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve třech úrovních: pracovní, sociální a kulturní adaptaci.

Adaptace na pracovní místo je základní a nejjednodušší úroveň adaptace. První část pracovní adaptace nastává při nástupu do zaměstnání. V tuto dobu by měl pracovník pochopit pracovní úkoly, pracovní prostředí a poznat kolegy. Další část adaptace trvá průběžně po celou dobu zaměstnání. Jedná se o adaptaci, kterou s sebou přináší vývoj a nové inovační technologie, se kterými přichází do styku. V dnešní době s neustálým rozvojem informačních technologií se požadavky na jednotlivé pracovníky rychle mění. Je nutné pravidelně sledovat nové trendy a přizpůsobit své znalosti a vědomosti nově vniklé situaci. Pracovníci všech profesí by se měli soustavně vzdělávat a navštěvovat různé druhy školení. Problém může nastat, když člověk celý život vystačil se svými znalostmi a teď je nově postaven před neznámé úkoly a požadavky, kde již potřebuje další vzdělávání, aby je úspěšně zvládl. Lidé většinou nemají rádi změny a potřebují delší dobu, než si na ně zvyknou. Toto je důvod, proč je potřeba věnovat zvláštní pozornost adaptaci nových pracovníků a ohleduplně poskytovat nutnou pomoc (Nový a kol., 2002, s. 155).

Dynamiku adaptačního procesu ovlivňují určité nároky práce. Například obsah pracovní adaptace záleží jak na podmínkách pracovního místa, tak i na připravenosti zaměstnance,

který byl přijat na konkrétní pozici. K nedílným prvkům pracovní adaptace patří zácvik, zaškolení a následná rotace práce. Za pracovní adaptaci odpovídá konkrétní nadřízený zaměstnanec, který působí jako mentor pro nového zaměstnance (Štikar, 2003, s. 90).

Tureckiová (2004, s. 165) sděluje, že pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, proto je úspěšný průběh adaptačního procesu nového pracovníka podmíněn zvládnutím obou těchto rovin. Jedná se o proces „vrůstání nováčka“ do každodenního života podniku a aktivní přizpůsobování se tomuto systému a neustále měnícím se podmínkám.

Součástí adaptace zaměstnanců je sociální adaptace, která představuje proces, ve kterém se člověk zařazuje do struktury sociálních vztahů jak ve skupině, tak i v sociálním prostředí.

Pauknerová (2012, s. 215) specifikuje definice sociální adaptace takto: *„adaptace na sociální podmínky je spojena s tím, že pracovní činnost se uskutečňuje vždy v určitém sociálním prostředí, v určité pracovní skupině. Pro každou sociální skupinu jsou příznačné určité zvyklosti a tradice, určité sociální normy, hodnoty a cíle. Sociální adaptace zahrnuje seznámení jedince s těmito pro něj novými skutečnostmi, konfrontací hodnot, norem a cílů nového sociálního prostředí s vlastními a jejich přijetí či odmítnutí“.*

Podstatou sociální adaptace je přímá interakce pracovníka s ostatními členy týmu, kde poznává sociální chování v podniku. V procesu sociální adaptace se nový pracovník začleňuje do systému vztahů v pracovní skupině. Cílem sociální adaptace je vytvoření souladu mezi hodnotami a normami zaměstnance; nalezení svého místa mezi spolupracovníky.

K posouzení sociální adaptovanosti slouží subjektivní a objektivní kritéria. K subjektivním kritériím patří spokojenost pracovníka s úrovní společenských vztahů na pracovišti, s jeho vlastním začleněním se do systému vztahů, spokojenost s řídicím pracovníkem a ochota spolupracovat s ostatními kolegy. Do objektivních kritérií spadají autorita u spolupracovníků, aktivita ve skupinovém dění a skutečné místo pracovníka v pracovní skupině.

Ukazatelé sociální adaptace se dají rozdělit také na vnitřní a vnější:

- vnější ukazatelé: pracovní skupina, interpersonální vztahy, komunikace a sociální kontakt, osobnost nadřízeného, sociální klima na pracovišti;

- vnitřní ukazatelé: úroveň socializace pracovníka, sociální kapacita člověka, úroveň sociální zralosti, sociální kapacita člověka (Vojtovič, 2013, s. 123).

Je potřeba nezaměňovat sociální adaptaci a socializaci, i přesto, že obě jsou hodně podobné. Adaptace je proces krátkodobý, kdy se člověk snaží přizpůsobit společnosti a aktivně využívá nové podmínky ve svůj prospěch. Oproti tomu o socializaci hovoříme jako o procesu dlouhodobém, kdy společnost na člověka působí a ten si osvojuje její jednání. Tudíž socializace probíhá pasivně a nevyžaduje žádnou vyšší aktivitu jedince (Nový a kol., 2002, s. 178).

Podniková kultura je soubor hodnot, norem, principů, pravidel, přesvědčení, postojů a domněnek, které nejsou slovně zformulované, ale určují způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Je důležité, aby postupy adaptace nových pracovníků obsahovaly informace o základních hodnotách a o tom, jak se očekává, že je budou lidé vyznávat. Podniková kultura má významný vliv na chování pracovníků a je potřeba, aby se nový pracovník při své adaptaci naučil, jaké chování a vyznávání hodnot je od něj vyžadováno. V procesu adaptace na podnikovou kulturu hrají důležitou roli manažeři, personalisté a ti zaměstnanci organizace, kteří jsou uváděni jako nositelé dobrých tradic firmy. Strategicky logický přístup k řízení lidí je pro společnost výhodou. Tím dochází k rozmístování schopných a talentovaných zaměstnanců (Nový a kol., 2002, s. 158).

Pracovní, sociální a kulturní adaptace mají obrovský vliv na stabilizaci zaměstnance, jeho spokojenost i výkon. Úspěšnost průběhu adaptace závisí na tom, jak se snaží podnik a její řídicí pracovníci usnadnit adaptační období svého nového podřízeného a na možnostech a ochotě podniku plnit očekávání pracovníka (Storey, 1989, s. 56).

Většina autorů se shoduje na prolínání ve výše uvedených rovinách, kdy prvky a procesy jsou na sebe navázané a vzájemně se doplňují. Je důležité, aby byl nový zaměstnanec seznámen nejen se svou pracovní činností, ale aby se také integroval do nového prostředí, kde se bude cítit dobře, bude rozumět kultuře a vztahům na pracovišti.

3.3.3 Obsah adaptačního procesu

Adaptace nových pracovníků začíná mnohem dříve, než by se očekávalo. Uchazeč o práci si již během přijímacího pohovoru dělá obrázek o svém budoucím zaměstnavateli a to ze

způsobu vedení pohovoru a chování potenciálního zaměstnavatele. Uchazeč si vytváří konkrétní dojmy a očekávání o novém pracovním místě (Bucháčková, 2003, s. 37).

Dle Armstronga (2007, s. 400) lze obsah adaptačního procesu vybrat na základě potřeb organizace z následujícího seznamu okruhů:

- informace o organizaci - obecná informace o podniku, struktura, hlavní hodnoty;
- příležitosti ke vzdělávání zaměstnanců - školení, kurzy, samostatné vzdělávání, plány osobního rozvoje;
- proces řízení pracovního výkonu - jak zaměstnanci pracují a jejich výkon;
- zdraví a bezpečnost - ochrana zdraví, základní zásady bezpečnosti;
- pracovní podmínky - pracovní doba, dovolená, nemocenské dávky, mateřská nebo rodičovská dovolená;
- odměny a zaměstnanecké výhody - mzdová struktura, systém odměňování podle výkonu, podnikový penzijní systém či systém zdravotního či životního pojištění;
- politika, postupy a další opatření - politika stejné příležitosti, pravidla se týkající se sexuálního a rasového šikanování, vyřizování stížností, pravidla týkající se kouření;
- zapojení a spoluodpovědnost odborů a zaměstnanců - systém konzultování, kolektivní dohody a smlouvy.

Dle Pauknerové (2012, s. 219) se proces adaptace nově přijatých zaměstnanců dělí do následujících čtyř základních fází:

- fáze přípravná – počáteční fáze, která zahrnuje období, než se změní pracovní podmínky. Potenciální pracovník již má představu toho, co ho čeká a připravuje se na nové podmínky. Aby tato fáze byla efektivní, je potřeba, aby zaměstnanec očekával změnu podmínek a aby jeho představy o nárocích a požadavcích vycházejících z nového pracovního místa byly adekvátní. Další podmínkou efektivnosti je úsilí, které je věnované na osvojení si předpokladů pro zvládnutí nové práce. Do přípravné fáze spadá celý proces vzdělávání a profesionální přípravy mladé generace na zaměstnání;
- fáze globální orientace – zahájená společně se změnami vnějších podmínek. K fázi globální orientace patří aktivace psychické činnosti jedince, zejména procesů poznávacích neboli kognitivních a emocionálních. Nový zaměstnanec tuto aktivaci

psychické činnosti vnímá nárůstem vzrušení a napětí, která se může projevat dezorganizací jednání a krátkodobým snížením pracovní výkonnosti;

- fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým či změněným podmínkám – jejím projevem jsou změny v pořadí hodnot pracovníka: přetváří si postoje, sociální vztahy a upravuje obvyklé formy a způsoby činnosti;
- začlenění se do nových podmínek – v tuto chvíli se dostavuje adaptovanost, nebo naopak nastává útek v případě nezvládnutí některé výše zmíněné fáze adaptace.

Duchoň a kol. (2008, s. 218) klasifikuje proces adaptace nového zaměstnance do tří etap:

- 1. etapa se skládá v zařazení nového pracovníka na konkrétní pracoviště, jeho seznámením s podnikem, vedoucím, spolupracovníky a s prací;
- 2. etapa spočívá v orientaci pracovníka v novém prostředí. Dále následuje získávání potřebných zkušeností, které jsou důležité pro úspěšné zvládnutí nové práce;
- 3. etapa zahrnuje vytváření iniciativy a aktivního přístupu k práci. Nový pracovník se začleňuje do kolektivu a identifikuje se s cíli podniku.

Rozdíl mezi těmito dvěma rozděleními procesu adaptace spočívá v tom, že např. Duchoň a kol. (2008, s. 218) zanedbávají přípravnou fázi, kdy má nový zaměstnanec konkrétní představu o nové práci a zda se představy ztotožní se skutečností. Další rozdíl spočívá v tom, že Pauknerová (2012, s. 219) popisuje celý proces adaptace z pocitového hlediska a uvádí, jak se formuje psychická stránka člověka při přijímání na nové pracovní místo. Oproti tomu Duchoň a kol. (2008, s. 218) na problematiku nahlízejí zejména z praktického hlediska, kdy popisují, co se děje na pracovišti.

3.3.4 Mentoring

Mentoring je jednou z metod adaptace, rozvoje a dlouhodobého vedení zaměstnanců. K mentoringu dochází v odlišných fázích pracovního poměru zaměstnance. Jednou z nich je zpravidla příchod zaměstnance do podniku. V tuto chvíli je pracovníkovi přidělen konkrétní kolega, který mu pomáhá ve všech směrech a to zejména s řešením úkolů. Může jím být jak manažer, tak i zkušený pracovník, ale není přímým nadřízeným (Stýblo, 1998, s. 120).

Jelikož mentor je jediný člověk, který je v neustálém kontaktu s novým zaměstnancem, určuje se podle něj přiměřená doba adaptace pracovníka, která může být buď prodloužena,

nebo zkrácena. Mentor je osobou, která se snaží být nápomocná radou i pomocí; seznamuje zaměstnance s podnikem nejen po stránce organizační, ale také po stránce podnikové kultury s jejími stanovenými pravidly a stávajícími zvyklostmi; stará se o jeho profesní rozvoj, a i o další kariérní růst. Je podstatné, že se mentor zajímá o pracovníka po stránce osobní, zná jeho zájmy, koníčky a díky bližšímu seznámení a pochopení dokáže zvolit správný přístup. Rychlá a plynulá adaptace je heslo efektivity nového pracovníka (Bucháčková, 2007, s. 38).

Mentor by nikdy neměl poučovat a rozkazovat, ale naopak napomáhat se vším potřebným. Za mentora se pokládá člověk, který je zkušeným zaměstnancem podniku a je schopen zajistit přechod pracovníka s největším úspěchem. Nicméně úspěšné překonání adaptace zaleží nejenom na mentorovi, ale především na chuti nového pracovníka se učit a být otevřeným a zvědavým k novým věcem a čerpat co nejvíce možných nových informací. Výsledek veškerého adaptačního procesu je závislý na vybudovaném vztahu mezi mentorem a novým zaměstnancem, který je zpravidla dlouhodobý. Většinou trvá 2-3 roky, v některých případech i déle. V žádném případě by nemělo dojít k tomu, že jedna strana bude aktivní, zatímco druhá bude jen pasivně přijímat. Nakonec se může stát, že získané informace nebudou v souladu s očekávaným výsledkem mentoringu. S tím souvisí to, že mentor by v sobě měl sdružovat 2 role: zkušeného experta i dobrého psychologa, který bude schopen komunikovat na základě svých znalostí a dovedností (Stýblo, 2003, s. 120).

3.3.5 Faktory ovlivňující adaptační proces

Na adaptační proces působí stanovené faktory, které se dělí na vnitřní a vnější.

Podmínky vytvořené pro práci zaměstnance popisuje Žufan (2012, s. 78-95) jako vnější faktory:

- vnější pracovní podmínky - prostředí, ve kterém probíhá školení nového zaměstnance, by mělo být příjemné, klidné a tiché, tudíž má napomáhat ovládnutí znalostí a dovedností;
- technické vybavení pracoviště - pracoviště by mělo být vybaveno dostatkem pracovních pomůcek a ochranných nástrojů, které usnadní práci a sníží tak míru psychické a fyzické zátěže;
- sociální vybavení pracoviště - čisté šatny, umývárny, WC, jídelna, barevně sladěné prostory, dekorační předměty;

- způsob řízení a vedení lidí - styl vedení zaměstnanců má bezprostřední vliv na jejich spokojenost;
- organizace práce - jedná se o pracovní dobu a time-management, které ovlivňují spokojenost pracovníka. Je potřeba brát v potaz to, že každý zaměstnanec má kromě pracovního života také svůj osobní život;
- sociální klima - souvisí s mezilidskými vztahy, komunikací, etikou a pracovním kolektivem;
- mimopracovní vlivy - jak zaměstnanec podporuje rodina a jeho okolí.

Vnitřní faktory jsou velice individuální, a to proto, že jsme všichni odlišní a na každého jedince působí různé faktory. K základním vnitřním faktorům především patří:

- odborná připravenost - vzdělání nového pracovníka, jaké má odborné dovednosti, pracovní zkušenosti;
- výkonová připravenost – fyzická zdatnost, psychická odolnost, osobní pracovní tempo;
- osobní vyhraněnost - patří sem osobní vlastnosti, které jsou pro každého člověka odlišné, například pečlivost, přesnost atd.;
- hodnotová orientace - každý jedinec má jiný žebříček hodnot, to, co je pro někoho velmi důležité, je pro jiného bezvýznamné;
- postoje - vztah k pracovním činnostem se liší: někdo práci dělá rád, baví ho a naplňuje ho, oproti tomu jiný člověk dělá práci jen z důvodu, že potřebuje finanční prostředky na živobytí;
- morální a charakterové vlastnosti - jedná se o rozhodnutí, zda je pracovník např. schopen přijmout úplatek, nebo odvádí svoji práci poctivě.

3.3.6 Adaptační plán jako nástroj adaptace

Velice efektivním nástrojem pro adaptační období je adaptační plán. Zvolený přístup k jednotlivému zaměstnanci musí být individuální. Každý člověk má odlišné zkušenosti a zároveň různé pracovní pozice vyžadují různě dlouhou dobu adaptace.

U nekvalifikovaných pozic vyžadujících pouze základní pracovní zaškolení může být adaptace velmi krátká. Oproti tomu u manažerských pozic a pozic různých specialistů může být adaptační plán naplánován i na období delší než půl roku. Proto lze shrnout,

že optimálním řešením k účinnému nástroji řízení adaptace slouží individuální plán adaptace pracovníků pro adaptační období, který se skládá z podstatných kroků v procesu adaptace a jejich časového harmonogramu. Tento plán slouží jako vodítko pro postup v průběhu adaptace nových zaměstnanců a to pro nadřízeného i pro další zaměstnance (Kocianová, 2012, s. 134).

Adaptační plán by měl být vystaven pro každého jednotlivého zaměstnance zvlášť a měl by být předán a vysvětlen novému zaměstnanci během prvního pracovního dne. Jeho obsahem jsou osobní údaje osoby, název pracovní pozice, název příslušného oddělení, jméno vedoucího pracovníka oddělení, jméno mentora, datum začátku a konce plánovaného rozmezí adaptace. Adaptační plán také obsahuje strukturovaný rozpis průběhu adaptačního procesu, kde je uvedeno, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své adaptace seznámit, jaký seznam školení by měl absolvovat, s jakými organizačními útvary by se měl seznámit a jak často budou probíhat hodnotící rozhovory s nadřízeným (Urban, 2003, s. 55).

Časový harmonogram adaptačního plánu

Urban (2003, s. 55) upozorňuje na to, že význam plánu adaptace se skrývá hlavně v tom, že jsou informace pro nového pracovníka rozloženy v čase tak, aby tento pracovník nebyl informacemi zahlcen.

Kocianová (2012, s. 136) vymezuje, že plán adaptace může zahrnovat aktivity v následujících etapách:

- předání základních podnikových informací a písemných materiálů pro nové pracovníky na personálním útvaru (1. den);
- setkání a rozhovor s nadřízeným (informace o podniku, podnikovém útvaru a pracovním místě), seznámení pracovníka s jeho kolegy a mentorem pro období adaptace (1. den);
- školení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- vstupní školení pro nové pracovníky;
- prostudování základních informací a písemných materiálů pracovníkem;
- rozhovor s nadřízeným (1. týden);
- kontakt personálního pracovníka s nově přijatým pracovníkem (2. týden);

- rozhovor s nadřízeným (2. týden);
- kontakt personálního pracovníka s nově přijatým pracovníkem (2. týden);
- rozhovor s nadřízeným (3. týden) a další následující rozhovory v průběhu adaptace;
- další kontakty personálního pracovníka s novým pracovníkem v průběhu adaptace;
- závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace novým pracovníkem;
- závěrečné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným;
- rozhovor nadřízeného pracovníka s novým pracovníkem k průběhu adaptace pracovníka.

V průběhu adaptace by neměli chybět vzdělávací aktivity, které jsou zařazeny v souladu s daným plánem.

Vajner (2007, s. 94) se oproti Kocianové zaměřuje na zjednodušenou verzi adaptačního plánu:

- před nástupem - „domácí příprava“ - jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštěvovat budoucí pracoviště;
- 1. týden - informace spojené s nástupem - podpis smlouvy, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, seznámení se s nadřízeným, s kolegy;
- 2. - 4. týden - školení, realizace rotace pracovníka po různých odděleních, nový zaměstnanec je v kontaktu se svým mentorem a průběžně vyhodnocuje proces adaptace;
- 2. - 5. měsíc - jsou definovány cíle, probíhá realizace činností pracovníka – vše je konzultováno mentorem a následně hodnoceno;
- 6. měsíc - ukončení procesu adaptace - vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následujícího plánu rozvoje a definování nových cílů.

Adaptační plán Kocianové (2012, s. 136) obsahuje podrobné rozdělení aktivit od prvního dne nástupu do zaměstnání po následující tři týdny výkonu pracovní činnosti a zdůrazňuje zejména rozhovory s nadřízeným. Zatímco adaptační plán dle Vajnera (2007, s. 94) stanovuje jednotlivé aktivity v rozsahu týdnu až měsíců. Dalším rozdílem u adaptačního plánu dle Vajnera je to, že rozhovory jsou vedeny zejména s mentorem nikoliv s nadřízeným a plán adaptace je určen až na šest měsíců.

3.3.7 Vyhodnocení celkové adaptovanosti pracovníka

„Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance“ (Dvořáková, 2012, s. 144). Ta je vyznačena odvedenými výsledky práce a začleněním zaměstnance do sociálních vztahů na pracovišti (Dvořáková, 2007, s. 144).

Posoudit adaptovanost nového pracovníka lze ze dvou hledisek: objektivního a subjektivního. K objektivním kritériím se řadí množství a kvalita práce nového zaměstnance, míra pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, postavení pracovníka v systému mezilidských vztahů na pracovišti, míra jeho autority u kolegů a podobně. Subjektivní kritéria zahrnují vztah člověka k profesi, kterou vykonává; k podniku, kde pracuje; profesní sebedůvěru; ochotu spolupracovat s ostatními kolegy a další kritéria (Ulrich, 2009, s. 213).

Pauknerová (2012, s. 219) uvádí, že lze přiměřeně adaptovaného člověka poznat podle níže uvedených znaků:

- zdravý pohled na život, životní optimismus;
- pracovník je otevřen a ochoten přijmout nové podmínky;
- sociální a emocionální zralost a sebeakceptaci;
- přiměřenou sebedůvěru;
- realistické pojmání sebe samého, realistické sebehodnocení.

Dle Vojtoviče (2013, s. 118) nejúčinnější zpětnou vazbou pro zhodnocení adaptačního procesu je rozhovor přímého nadřízeného s novým zaměstnancem. O výsledcích procesu adaptace a adaptovanosti pracovníků vypovídá:

- vykonaná práce z hlediska slovně hodnotitelných kritérií;
- začlenění do sociálních vztahů (Dvořáková, 2007, s. 144).

Pauknerová (2012, s. 219) specifikuje adaptovanost nového pracovníka podle psychických projevů, zatímco Dvořáková (2007, s. 144) hodnotí adaptovanost podle měřitelných kritérií.

Adaptace nově přijatého zaměstnance je základní proces se stanovenými postupy, které by měly podniky respektovat a plnit. K správnému hodnocení procesu adaptace patří hodnocení zaměstnance, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy adaptace, s narůstajícími úkoly, včetně hodnocení jeho přístupu k práci i jeho příspěvku k utváření mezilidských vztahů na pracovišti. Z toho vyplývá, že adaptace není pouze pracovní, ale také sociální

a kulturní, proto je důležité se novému pracovníkovi věnovat ve všech rovinách. Je důležité si pamatovat, že každá osoba je jedinečná a adaptuje se různě rychle. Účelem hodnocení adaptovanosti je připravit zaměstnance na řešení problémů, které se v jeho budoucí činnosti vyskytnou. Organizace by se měli starat o to, aby se nový pracovník co nejrychleji adaptoval a byl v průběhu pracovních činností spokojený, neboť pouze takový pracovník podává vysoké pracovní výkony.

4 Vlastní práce

4.1 Představení Společnosti Y

Společnost Y je jedna z vrcholných globálních obchodních společností poskytujících odborné služby v oblasti manažerského poradenství, technologických služeb a outsourcingu. V současné době Společnost Y zaměstnává téměř 495 tis. lidí na celém světě. Společnost Y má pobočky ve 120 zemích a ve více než 200 městech (Společnost Y, 2019).

Obrázek 1 Globální mapa



Zdroj: Společnost Y, 2019

Její výhoda oproti konkurenci je v dlouhé historii, zkušenostech a komplexních znalostech průmyslových odvětví a podnikových funkcí a v rozsáhlém výzkumu světových firem. Za fiskální rok končící 31.08.2019 byly dosaženy tržby společnosti v rozsahu 45,5 bilionů amerických dolarů (Společnost Y, 2019).

Obrázek 2 Zisk za fiskální rok 2019



Zdroj: Společnost Y, 2019

V prvním kvartálu 2019 roku tržby Společnosti Y rostly v dolarovém vyjádření o 7 % na 10,6 mld. USD, v lokálních měnách pak tržby rostly o 9,5 %. Očištěný čistý zisk vzrostl o 9 % na 1,96 USD na akcii a překonal tak analytický odhad 1,85 USD (Společnost Y, 2019).

Tržby Společnosti Y ve druhém kvartálu překonaly očekávání analytiků a stejně tak i očištěný zisk na akcii, který vzrostl o 9 % na 1,73 USD. Tržby Společnosti Y ve druhém kvartálu rostly v dolarovém vyjádření o 5 % na 10,5 mld. USD, v lokálních měnách pak tržby rostly o 9 %. Očištěný čistý zisk vzrostl meziročně o 9 % na 1,73 USD na akcii a překonal tak analytický odhad 1,57 USD. Provozní zisk Společnosti Y vzrostl o 7 % na 1,39 mld. USD a provozní marže dosáhla 13,3 %. Společnost Y deklarovala pololetní dividendu ve výši 1,46 na akcii, což představuje 10% meziroční nárůst (Společnost Y, 2019).

Společnost Y vydala výsledek hospodaření za třetí kvartál fiskálního roku 2019 s tržbami i očištěným ziskem na akcii nad očekáváním trhu. Tržby meziročně vzrostly o 8 % a očištěný zisk na akcii za stejné období vzrostl o 7 %. Provozní zisk meziročně vzrostl o 5 % na 1,72 miliardy USA. Provozní marže byla vykázána ve výši 15,5 % (Společnost Y, 2019).

Celoroční tržby byly vykázány mírně pod očekáváním trhu. Očištěný zisk na akcii byl reportován naopak nad odhadem analytiků. Tržby meziročně vzrostly o 9 % a očištěný zisk na akcii za stejné období vzrostl o 10 % (Společnost Y, 2019).

Obrázek 3 Zisk za fiskální rok 2018



Zdroj: Společnost Y, 2019

Za celý fiskální rok činily příjmy 45,5 bilionů dolarů, což představuje nárůst o 5 % v amerických dolarech a 8,5 % v místní měně ve srovnání s fiskálním rokem 2018. Očištěný zisk na akcii činil 7,36 \$, ve srovnání s 6,34 \$ ve fiskálním roce 2018, což zahrnovalo 0,40 \$ v poplatcích souvisejících se změnami daňového zákona. Provozní marže pro fiskální rok 2019 činila 14,6 %, což je nárůst o 20 bazických bodů. Ve fiskálním roce 2019 vyplatila Společnost Y pololetní hotovostní dividendy 1,46 \$ za akcii. Nová čtvrtletní dividendy představuje 10% nárůst oproti EU ekvivalentní čtvrtletní sazbě v loňském roce (Společnost Y, 2019).

Na následující fiskální rok Společnost Y očekává zisk na akcii v rozmezí od 7,62 USD do 7,84 USD (odhad 7,96 USD). Růst tržeb je na fiskální rok 2020 očekáván na 5 až 8 %. Provozní marže by měla dosáhnout úrovně 14,7 až 14,9 %. Provozní cash flow je předpokládáno na 6,35 až 6,75 miliard USD (Společnost Y, 2019).

Obrázek 4 Čistý zisk za fiskální roky 2018, 2019

| | Fiskální rok 2018 | Fiskální rok 2019 | Procentní nárůst/pokles v dolarech | Procentní nárůst/pokles v místní měně |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|
| OPERAČNÍ SKUPINY | | | | |
| Komunikace, media, technologie | \$ 8,757,250 | \$ 8,229,842 | 6 % | 9 % |
| Finanční služby | 8,493,819 | 8,565,695 | (1) | 3 |
| Zdraví a veřejné služby | 7,160,787 | 6,877,779 | 4 | 6 |
| Produkty | 12,004,934 | 11,337,863 | 6 | 9 |
| Služby | 6,771,976 | 5,942,012 | 14 | 18 |
| Ostatní | 26,247 | 39,343 | n/m | n/m |
| Celkem | \$ 43,215,013 | \$ 40,992,534 | 5 % | 8,5 % |
| GEOGRAFIE | | | | |
| Severní Amerika | \$ 19,986,136 | \$ 18,460,395 | 8 % | 9 % |
| Evropa | 14,680,739 | 14,625,769 | - | 5 |
| Růstový trh | 8,548,138 | 7,906,370 | 8 | 14 |
| Celkem | \$ 43,215,013 | \$ 40,992,534 | 5 % | 8,5 % |
| DRUHY SLUŽEB | | | | |
| Poradenská | \$ 24,177,428 | \$ 22,978,798 | 5 % | 8 % |
| Outsourcing | 19,037,585 | 18,013,736 | 6 | 9 |
| Celkem | \$ 43,215,013 | \$ 40,992,534 | 5 % | 8,5 % |

Zdroj: Společnost Y, 2019

4.1.1 Historie Společnosti Y

Původ Společnosti Y se vztahuje až k poradenské divizi auditorské společnosti Antoine Merks, která byla založena v roce 1913. Již v té době zakladatel firmy Andersen věřil,

že vzdělávání je nedílnou součástí pracovní náplně a pro své zaměstnance vytvořil první a naprosto unikátní profesionální skupinový školicí program. Ve čtyřicátých letech 20. století se Společnost Y začala věnovat i počítačovým technologiím. I když byly v této době informační technologie teprve „v plenkách“, pro podnikání nabízela firma široké možnosti v oblasti poradenství a inovací.

Důležitým mezníkem ve vývoji Společnosti Y se stal rok 1954. V tomto roce Společnost Y obdržela velkou zakázku od společnosti Local Products zavést první počítačový systém. Nabízená zakázka znamenala pro společnost Antoine Merks možnost stát se novátorem nových technologií, neboť se jí jako první firmě ve Spojených Státech povedla instalace počítače pro komerční účely.

Později v 80. letech začala Společnost Y nabízet obchodní integrované řešení svým klientům. Řešení, které bylo založeno na organizovaných technologiích, procesech a na strategii lidských zdrojů. Postupně s rozvojem informačních technologií uvnitř Společnosti Y rostl význam skupiny specialistů, která se zaměřovala na manažerské a technologické poradenství.

Dalším významným přelomem ve vývoji Společnosti Y se stal rok 1989, kdy se tato specializovaná divize oddělila od mateřské společnosti Antoine Merks a přijala jméno Antoine Consulting. Nicméně v průběhu 90. let se mezi nimi začíná vyskytovat napětí a dochází k hlubokým neshodám. V této době mateřská společnost založila své poradenské oddělení a začala nabízet kromě původních auditorských a daňových služeb rovněž služby poradenské. Kvůli tomu se obě poradenské divize: mateřská společnost Antoine Merks a společnost Antoine Consulting staly velkými konkurenty, které si soupeřili pod jednou střechou. Dalším impulsem pro společnost Antoine Consulting k tomu se odtrhnout od Antoine Merks bylo i to, že musela odvádět 15 % svého zisku mateřské společnosti. Mezi podmínkami pro rozdělení v roce 1989 bylo, že ta divize, která bude více vydělávat, bude povinná svůj podíl ze zisku převést té méně úspěšné. Vzájemné rozpory vykulminovaly tím, že rozhodnutí bylo předáno arbitrážnímu soudu, který v roce 2000 stanovil osamotnění Antoine Consulting s podmínkou, že zaplatí mateřské společnosti Antoine Merks velkou finanční sumu a nebude ve svém názvu používat Antoine.

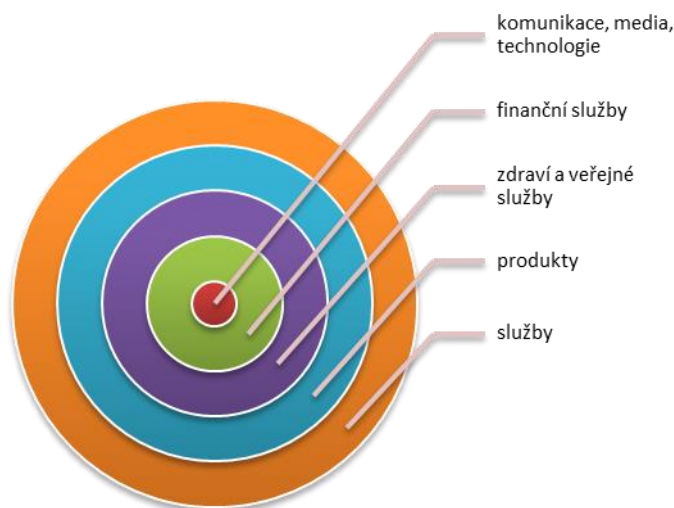
Tyto události zapříčinily změnu názvu a od 1. ledna 2001 společnost získala své současné jméno Y.

Společnost Y působí v České republice od roku 2001. Na našem území se nachází dvě pobočky, obě jsou v Praze. Zde se poskytují služby domácím i zahraničním společnostem, zejména v oblasti outsourcingu a podnikových procesů. V obou pražských pobočkách je současně zaměstnáno 2500 zaměstnanců. Mezi klienty Společnosti Y se řadí přední banky a finanční instituce, telekomunikační operátoři, dodavatelé elektřiny a plynu i organizace veřejné správy (Společnost Y, 2019).

4.1.2 Divize Společnosti Y

Na organizační strukturu Společnosti Y lze nahlížet ze dvou hledisek. Společnost Y se dělí na jednotlivé divize dle typu obchodní činnosti klienta. Svým zákazníkům poskytuje služby zaměřené na 19 průmyslových skupin rozdělených do 5 operačních skupin:

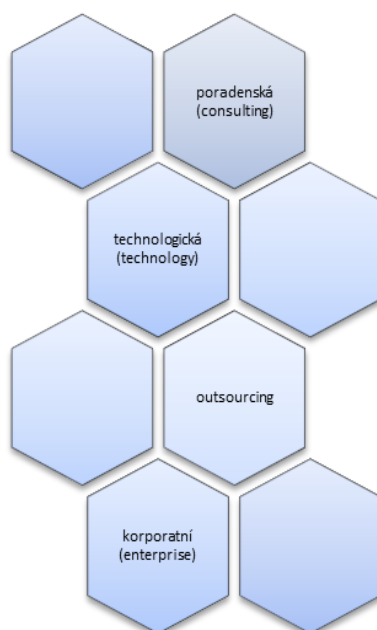
Obrázek 5 Divize Společnosti Y dle typu obchodní činnosti klienta



Zdroj: Společnost Y, 2019

Druhým způsobem, jak lze rozdělit divize ve Společnosti Y, je dle působnosti zaměstnanců, tedy podle druhů služeb, které zaměstnanci Společnosti Y poskytují. Divize lze přiřadit ke čtyřem skupinám:

Obrázek 6 Divize Společnosti Y dle působnosti zaměstnanců



Zdroj: Společnost Y, 2019

Konzultanti Společnosti Y po celém světě navrhují efektivní řešení a strategie pro jednotlivé podniky, pomáhají svým klientům vytvářet hodnoty a změny pomocí jedinečné škály služeb manažerského poradenství. V rámci poradenství jsou poskytovány služby, jako je řízení změn, řízení vztahů se zákazníky, řízení lidských zdrojů, řízení dodavatelského řetězce, řízení rizik, rovněž poskytuje služby zaměřené na finance a výkonnost podniku, podnikové a IT strategie a jiné. Tvoří ji odborníci v oblasti obchodu, průmyslu, technologie a systémových integrací.

Společnost Y poskytuje široké spektrum technologických služeb, které organizacím pomáhají využívat technologie k dosažení vyšší výkonnosti. Oblast informačních technologií se věnuje činnostem, které jsou zaměřeny na podnikovou architekturu, podniková řešení, řízení informací, řešení v oblasti infrastruktury nebo systémové integrace. Techničtí experti využívají svoje znalosti a zkušenosti při praktickém programování a implementaci technologií pro klienty firmy.

Díky rozsáhlým zkušenostem je Společnost Y světovým lídrem v oblasti outsourcingu. V této oblasti se soustředí zejména na aplikační outsourcing, outsourcing infrastruktury či outsourcing podnikových procesů. Zaměstnanci skupiny outsourcing zajišťují různé

projekty a služby v oblasti financí a účetnictví, lidských zdrojů, péče o zákazníka, informačních technologií a dalších firemních procesů.

Jádro společnosti tvoří korporátní skupina, která efektivně řídí a podporuje veškeré podnikatelské aktivity Společnosti Y. Zaměstnanci korporátní skupiny zahrnují nejvyšší manažery, akcionáře, jednatele a další, kteří mají rozhodovací pravomoci. Tvoří jí odborníci v oblasti obchodu, technologií a systémových integrací.

4.1.3 Základní hodnoty a zásady Společnosti Y

Etický kodex je dokument, který upravuje obecná pravidla chování v podnicích. Dodržování kodexu může být buď závazné, tedy pracovník může být za jeho porušení potrestán, nebo nezávazné. V případě Společnosti Y se jedná o dokument závazný.

Kodex podnikové etiky je zveřejněn na webových stránkách Společnosti Y. Tento kodex podporuje základní hodnoty společnosti a je nedílnou součástí její kultury. Soustředí se na dodržování zásad, etické rozhodování a odpovědnost uvnitř firmy. Hlavním posláním kodexu je stanovovat chování a rozhodování zaměstnanců Společnosti Y, s čímž souvisí poskytování přidané hodnoty svým klientům.

Pomocí stanovených „popisů jednání“ kodex vyjadřuje, jak by měly tyto normy fungovat v praxi. Zaměstnance Společnosti Y vyzývá k tomu, aby dodržováním základních hodnot i celého kodexu podnikové etiky chránili pověst a značku Společnosti Y a budovali tak vhodné prostředí nejen pro ně samé, ale i pro zákazníky, dodavatele a investory. Znalost těchto etických zásad, jejich pochopení a uvedení do každodenního pracovního života je společným závazkem všech zaměstnanců. Etický kodex se skládá z šesti základních hodnot společnosti:

- jedna celosvětová síť (one global network) - tato hodnota poukazuje na sílu globální sítě, propojenosti systémů, sílu mezinárodní spolupráce a nezávislosti na konkrétním regionu;
- respekt k jednotlivci (respect for the individual) – je hodnota, která zajišťuje práva každému jednotlivci podílet se na chodu společnosti, protože každý je důležitou součástí společnosti;

- nejlepší lidé (best people) - v případě této hodnoty se společnost zaměřuje na hledání talentovaných lidí a rozvíjení jejich schopností. Základní vlastností je proaktivita a zvládání výzev;
- poctivost (integrity) - významem této hodnoty je čestné a etické chování, tudíž každý je zodpovědný za své jednání;
- odpovědné řízení (stewardship)- je hodnota, která se opírá o ochranu značky Společnosti Y, o budování silné společnosti pro budoucí generaci a podílení se na ochraně životního prostředí;
- tvorba hodnoty pro zákazníka (client value creation) - tato hodnota spočívá v budování dlouhodobého udržitelného vztahu a v plnění konkrétních hodnot vůči zákazníkům (Společnost Y, 2019).

Podle etického kodexu následujících pět C mají usnadnit zaměstnancům život ve firmě:

- communicate (komunikujte);
- consult (konzultujte);
- cross-check (kontrolujte);
- collaborate (kooperujte);
- courage (mějte odvahu) (Společnost Y, 2019).

Kromě hodnot, Společnost Y dodržuje také určité zásady. Mezi základní zásady patří rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud se jedná o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty (například odměna zaměstnanci za doporučení kandidáta, který byl na základě doporučení přijat a úspěšně absolvoval zkušební dobu), odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. Společnost Y přísně dodržuje zákaz jakékoliv diskriminace, ať už přímé či nepřímé z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, členství nebo činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, odborových organizacích a jiných sdruženích, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, zdravotního stavu, věku, manželského a rodinného stavu nebo povinnosti k rodině vůči zaměstnancům či osobám ucházejících se o zaměstnání (Společnost Y, 2019).

4.2 Proces adaptace ve Společnosti Y

Po uskutečnění osobních polostandardizovaných rozhovorů s pracovníky personálního oddělení a prostudování interních materiálů byly odhaleny určité postupy adaptačního procesu. Pro adaptační proces bylo také důležité zjistit informace o způsobu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve Společnosti Y.

4.2.1 Získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců

Společnost Y využívá několik různých způsobů k získávání nových zaměstnanců:

- personální agentury (Grafton Recruitment, Monster Career CZ, Axial, Reed Personal Services, Rychetský & Partners, Dutch Employees Recruitment BV, Nordic Jobs Worldwide, Europe Expat, Young Capital International BT, TTP Czech Republic, mBlue Czech s. r. o, Partners K2 AG);
- webový portál jobs.cz;
- Referral program (příloha II);
- interní transfer;
- inzeráty na oficiálních webových stránkách Společnosti Y;
- LinkedIn;
- veletrh pracovních příležitostí;
- spolupráce s vysokými školami.

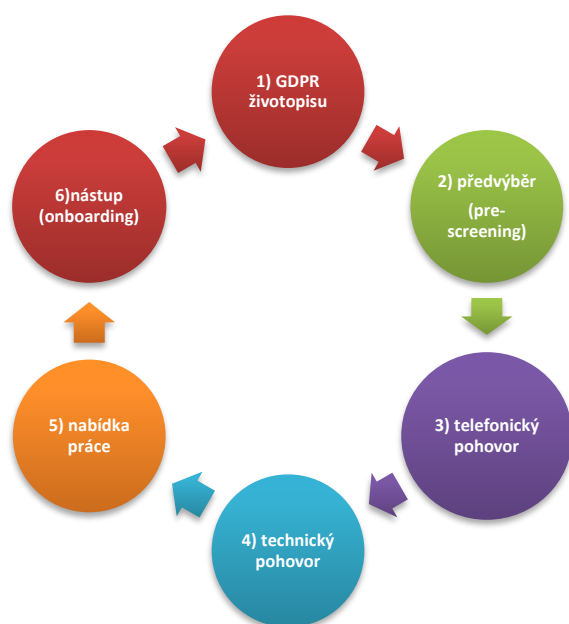
K místním personálním agenturám se nejčastěji obracejí, když je potřeba získat pracovníky na částečný úvazek. Zahraniční personální agentury se využívají, když je potřeba najít pracovníka, který mluví jazyky jako je norština, švédština, finština, holandsština, rumunština apod. Při výběru konkrétního pracovníka ze zahraničí společnost hradí i finanční náklady na stěhování. Pomocí LinkedIn personální pracovníci hledají většinou zaměstnance pro divize poradenství nebo seniorní pozice, tzv. vysoký kariérní stupeň. Referral program anebo doporučování uchazečů a sdílení volných pozic zaměstnanci je oblíbená možnost získání nových zaměstnanců od samotných zaměstnanců firmy, managementu, tak i personálních pracovníků. Pracovník může doporučit vhodného kandidáta na jakoukoliv otevřenou pozici. Pokud kandidát úspěšně absolvuje zkušební dobu, náleží doporučujícímu pracovníkovi zajímavá finanční odměna. Čím vyšší je kariérní stupeň doporučované pozice, tím vyšší je odměna. V poslední době personální pracovníci často spolupracují s vysokými

školy. Konkrétně se jedná o veletrh pracovních příležitostí jak státních, tak i soukromých vysokých škol, kde se lze setkat s ambiciózními mladými lidmi a nabídnout jim zde pracovní nabídky na juniorní pozice. Díky spolupráci s děkanem vysokých škol, zaměstnanci Společnosti Y dostávají nabídky přednášet na vysokých školách, kde mají možnost navázat kontakty se studenty a s potenciálními budoucími zaměstnanci společnosti.

Z hlediska kandidátů, Společnost Y je zaměřena především na absolventy vysokých škol ekonomického a technického zaměření, v menší míře i na absolventy vybraných humanitních oborů – věkově kolem 23 – 27 let. Pro svou divizi outsourcingu nepotřebuje tolik vysokoškoláků, proto vyhledává i středoškolské studenty s ekonomickými zkušenostmi a se znalostí minimálně jednoho světového jazyka. Další specifickou skupinou jsou programátoři, u těch Společnost Y upřednostňuje vysokoškolské vzdělání, ale například na testování postačí střední škola IT zaměření a relevantní zkušenosti z oboru.

Fáze nábory nových pracovníků Společnosti Y má tyto konkrétní fáze:

Obrázek 7 Přehled náborového procesu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

První fáze výběrového procesu - GDPR životopisu - je u všech pozic stejná. Společnost Y zpracovává po obdržení životopisu osobní údaje kandidáta: jména a příjmení, datum narození, adresu bydliště, e-mailovou adresu, telefonní číslo, fotografii, informace

o kvalifikaci a vzdělání a další údaje týkající se konkrétní osoby a uvedené v zaslaném životopisu. Osobní údaje potenciálního zaměstnance jsou zpracovávány za účelem výběru vhodného uchazeče k obsazení konkrétní pracovní pozice a případného kontaktování uchazečů. Tyto osobní údaje Společnost Y zpracovává do skončení výběrového řízení a uplynutí zkušební doby vybraného uchazeče. Po uplynutí této doby je životopis skartován z archivu.

Další fáze výběrového řízení je pre-screening, tzv. předvýběr. Tato fáze se provádí na základě požadavků konkrétní pracovní pozice. Jedná se o selekci kandidátů na základě zaslaného životopisu - pracovník personálního oddělení posoudí kandidáta podle požadovaných znalostí a dovedností v kompetentním profilu pozice.

Dále následuje telefonický krátký pohovor s kandidátem, v průběhu kterého vyškolený pracovník prověřuje kandidáta, zda splňuje základní požadavky, posuzuje reakce na modelové situace, jazykové dovednosti, požadované mzdové ohodnocení, termín nástupu. Po úspěšném telefonickém pohovoru s náborovým pracovníkem kandidát postupuje do technického pohovoru - ústního pohovoru s potenciálním přímým nadřízeným. Osobní pohovor je veden ve více cizích jazycích a vedoucí pracovník vyhodnotí, zda je kandidát na danou pozici přijat. Čím víc je pozice seniorní, tím déle trvá náborový proces.

Předposlední fází je nabídka práce. Výsledek přijímacího řízení sdělí uchazeči personální pracovník telefonicky či písemnou formou pomocí emailu s následujícími informacemi:

- den nástupu;
- hrubá mzda;
- doba pracovní smlouvy;
- plný název pozice;
- seznam benefitů (počet dní dovolené, informace o stravenkách, pojištění atd.).

Pracovní nabídka je platná 3 pracovní dny, tudíž zvolený kandidát má 3 pracovních dny na přijetí či odmítnutí pracovní nabídky.

Jakmile kandidát přijme pracovní nabídku ve Společnosti Y, postupuje do poslední fáze - onboarding, tzv. nástup. Jedná se o administrativní vyřízení dokumentů kandidátem. V této fázi je potřeba absolvovat vstupní lékařskou prohlídku před datem nástupu do zaměstnání

a dodat následující seznam dokladů a dokumentů, které je nezbytné v souladu s vnitřními předpisy Společnosti Y, aby kandidát mohl v náborovém procesu pokročit dále:

- scan/ čitelné foto občanského průkazu oboustranně;
- vyplněný vstupní dotazník;
- portrétová fotografie kandidáta;
- scan/ čitelné foto průkazu pojištěnce zdravotní pojišťovny;
- fotokopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Úspěšné výběrové řízení je uzavřeno podpisem pracovní smlouvy. Po poskytnutí všech výše uvedených dokumentů se personální oddělení znovu spojí s kandidátem a domluví se na datu podpisu pracovní smlouvy. Tím se ukončí současný náborový proces ve Společnosti Y.

4.2.2 Současný proces adaptace

Adaptace začíná prvním pracovním dnem nového zaměstnance Společnosti Y. Zkušební doba i délka adaptačního procesu se odvíjí od druhu pracovní pozice. Během prvního pracovního dne je zaměstnanec uveden na pracoviště a představen vedoucím pracovníkem svým spolupracovníkům. Zároveň je pracovník proveden po oddělení a seznámen s provozními zvyklostmi daného oddělení.

Společnost Y poskytuje každému novému pracovníkovi obsáhlou příručku pro zaměstnance, kde nastupující pracovník může najít všechny podstatné informace, jako například jaké divize ve společnosti existují; jak se spojit s personálním oddělením v případě dotazů; jaké kariérní stránky existují; jaké zaměstnanecké výhody společnost nabízí svým zaměstnancům; kde se dá najít veškeré online a ne-online školení, které společnost nabízí; informace o pracovních hodinách recepce, jak je časově nastavená přístupová karta, postup při evakuaci; jak kontaktovat IT helpdesk; informace týkající se globální politiky, místní politiky, klasifikace dat, jak se dá předcházet krádeži peněz a financování terorismu; výkaz odpracovaných hodin v aplikaci.

Nástupní dokumentace

Jak již bylo zmíněno dříve, před nástupem je zaměstnanec povinen dodat všechny relevantní osobní údaje (občanský průkaz), občané ČR kartu pojištěnce, fotokopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, číslo bankovního účtu, portrétovou fotografii zaměstnance a potvrzení

o vstupní lékařské prohlídce, kterou je nově nastupující pracovník povinen absolvovat ve smluvním zdravotním zařízení ještě před zahájením pracovního poměru. V den nástupu nebo nejpozději do 6 týdnů od nástupu je nový zaměstnanec povinen dodat zaměstnavateli výpis z rejstříku trestů pro Českou republiku (ne starší 3 měsíců) a zápočtový list z předchozího zaměstnání. Pokud pracovník neposkytne požadované povinné dokumenty, zaměstnavatel má nárok rozvázat pracovní poměr ve zkušební době.

Pracovník je poučen o bezpečnosti práce a zdraví při práci a požární ochraně, vyplní odpovídající formuláře a dotazníky. Pokud pracovník nepředloží potvrzení o zdravotní způsobilosti, může to opět vést k ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

Zaměstnanec podepisuje dva výtisky pracovní smlouvy, z nichž jeden zůstává zaměstnavateli, druhý obdrží zaměstnanec. V pracovní smlouvě jsou zahrnuty základní podmínky pracovního poměru, a sice druh a místo výkonu práce, den nástupu do práce, doba trvání pracovního poměru, mzdový poměr za vykonanou práci, výpovědní doby a způsoby rozvázání pracovního poměru, splatnost mzdy, pracovní podmínky, práva a povinnosti zaměstnance, práva a povinnosti zaměstnavatele, informace o zpracování osobních údajů, souhlas se zpracováním osobních údajů a etický kodex. V pracovní době jsou uvedena ustanovení ohledně zkušební doby, která činí maximálně tři měsíce. Ve zkušební době může být pracovní poměr ukončen kteroukoliv stranou z jakéhokoliv důvodu či bez udání důvodu. Toto se provádí písemným oznámením doručeným druhé straně alespoň tři dny před vypršením zkušební doby.

Proces nástupu je řízen oddělením lidských zdrojů. Na základě předložení všech požadovaných dokumentů personalista založí personální spis zaměstnance a zadá jej do databází a informačních systémů Společnosti Y. Zároveň oddělení lidských zdrojů zajistí ochranu osobních údajů a souhlas s jejich zpracováním.

Novému pracovníkovi musí být zaručen přístup do budovy společnosti a na jednotlivá oddělení. Toto je zabezpečeno vystavením přístupové karty se jménem a fotkou pracovníka.

Evidence pracovní doby

Pracovní doba je uspořádaná rovnoměrně, tzv. začátek pracovní doby je stanoven mezi 7. a 10. hodinou a konec mezi 15.30 a 19. hodinou. Přesný začátek a konec pracovní doby pro konkrétního jedince určuje vedoucí pracovník. Přestávka na oběd je umožněná v rozmezí

mezi 11:30 a 15:30 a je vymezena na 1 hodinu. Je možné tuto přestávku zkrátit na minimálně 30 min. po předchozí domluvě pracovníka s vedoucím pracovníkem. Přestávka na jídlo se nezapočítává do pracovní doby.

Ve Společnosti Y se pracovní doba vykazuje v aplikaci MyTime&Expenses. Každý zaměstnanec je povinen 2 x měsíčně vykazovat v aplikaci MyTime&Expenses svoje odpracované hodiny, včetně přesčasových hodin, náhradního volna, dovolené, školení a dalších vykazatelných dob, a to vždy ke stanovenému dni v měsíci, tzv. první a druhá perioda v měsíci.

Úvodní, rozvojová a povinná školení

Sebevzdělávání a kariérní rozvoj hrají velice podstatnou roli v pracovním a osobním životě každého člověka. Proto Společnost Y investuje přibližně 800 milionů dolarů, aby každý zaměstnanec absolvoval v průměru 67 hodin školení, což je dvakrát více než u konkurenčních firem (Společnost Y, 2019).

Každý zaměstnanec by měl co nejdříve po nástupu do Společnosti Y absolvovat vstupní školení, viz příloha IV. Jedná se o úplně první školení ve firmě, kde se noví zaměstnanci seznámí se společností, s jejími základními hodnotami a s jejím fungováním. Toto školení je velmi informativní, není zde místo pro diskuze, a tudíž může být pro některé posluchače méně zábavné. Probíhá v učebně pod vedením stávajících zkušených zaměstnanců celý pracovní den. Během úvodního školení každý zaměstnanec dostane příručku o Společnosti Y, ve které nastupující pracovník může najít všechny podstatné informace. Zároveň by mu mělo být vysvětleno, kde a jakým způsobem může příručku pro zaměstnance získat v elektronické podobě.

Firma nabízí několik desítek vzdělávacích programů, kterých se zaměstnanci mohou zúčastnit během pracovní doby. Záleží jen na každém jedinci, jaký vztah má ke vzdělání a nakolik se chce rozvíjet. Proto se stává, že někteří zaměstnanci absolvují sto hodin školení ročně, ostatní pouze dvacet. Vybírat si mohou ze širokého rozsahu odborných kurzů například v oblasti financí a účetnictví, outsourcingu nebo práce s počítačem (MS Word, Excel, PowerPoint a Outlook). V manažerských kurzech mohou zaměstnanci na vedoucích pozicích zlepšovat svoje schopnosti vést lidi, prezentovat či jednat s obchodními klienty. Další skupinu tvoří školení zaměřená na osobnost člověka, kde se pracovníci mohou

dozvědět o časovém managementu, o řízení stresu, o komunikaci v multikulturním prostředí nebo o “business“ myšlení. Kurzy vedou buď profesionálové nebo vedoucí pracovníci Společnosti Y v českém nebo anglickém jazyce.

Při nástupu do zaměstnání pracovník absolvuje povinné vstupní školení v oblasti BOZP. Školení se provádí online s externím dodavatelem v oblasti BOZP. Záznam o absolvování školení BOZP se ukládá do osobní složky zaměstnance v Oddělení lidských zdrojů. Průběžná školení ani ta specializovaná se nadále pro zaměstnance neuskutečňují.

Dalším povinným školením jsou online kurzy při nástupu pro všechny zaměstnance. Je nutné je dokončit do 60 dnů od nástupu do Společnosti Y. Seznam těchto kurzů je uveden v MyLearning systému. Internetový portál MyLearning poskytuje více než dvacet tisíc internetových kurzů. Kurzy trvají přibližně hodinu a zaměstnanci je mohou absolvovat na svém pracovním počítači během pracovní doby. Jde především o kurzy zaměřené na ochranu a klasifikaci informací, legislativu či strategii společnosti. Školení jsou interaktivní a s využitím herních principů a gamifikace. Tyto kurzy nejsou mezi kolegy příliš oblíbené a vyhledávané, jelikož počítačová hra těžko nahradí osobní kontakt. Svoji roli hraje jistě i fakt, že zaměstnanci firmy tráví podstatnou část pracovní doby prací na počítači. Další čas strávený u obrazovky, i když se jedná o interaktivní kurz, je spíše další únavnou prací než obohacením a zpestřením. Každý vedoucí zaměstnanec má povinnost umožnit svým podřízeným zaměstnancům, aby kurz „Etika & Způsobilost“ splnili ve zmíněné lhůtě v rámci pracovní doby.

Jelikož společnost tvoří i mezinárodní týmy pracovníků a služby jsou poskytované klientům po celém světě, nedílnou součástí politiky školení je jazyková odborná akademie. V této akademii mohou zájemci z řad vlastních zaměstnanců vyučovat svůj rodný jazyk ostatní kolegy. Každá z lekcí trvá půldruhé hodiny. Jazykové kurzy probíhají jednou týdně vždy ráno před pracovní dobou anebo večer po pracovní době.

Plán adaptace

Vedoucí pracovník oddělení připraví pro zaměstnance tištěný adaptační plán, který slouží jako hlavní nástroj pro úspěšné zaškolení nového zaměstnance. Nadřízený určí tutora, který se bude aktivně novému zaměstnanci věnovat a postupně je seznámí a vysvětlí novému zaměstnanci adaptační plán. Nový zaměstnanec, tutor a nadřízený společně adaptací plán

vyplňují. Vzor adaptačního plánu je uveden v příloze V. Adaptační plán obsahuje souhrn jednotlivých činností ve vztahu k pracovní pozici, termín pro zaučení, kdo je za dané adaptační kroky zodpovědný a forma provedení těchto kroků.

Předávání znalostí - Knowledge transfer

Důležitým krokem pro nově přijatého zaměstnance je předávání znalostí. Tento proces může trvat od měsíce do konce zkušební doby, dle potřeby. Spočívá v přenosu vědomostí potřebných pro plné porozumění a ve schopnosti převzetí pracovní aktivity pro konkrétní pracovní zařazení. Každý nový pracovník je zaučen a má k dispozici osobu odpovědnou za předání znalostí a vědomostí, tzv. tutor.

Tutor

Tutor zajišťuje odborné zaškolení a vysvětluje nově přijatému zaměstnanci jednotlivé postupy a dovednosti. Tutor bývá většinou zkušený kolega, který je připraven sdílet své znalosti a zkušenosti s novými zaměstnanci. Tutor by měl mít výborné znalosti jednotlivých procesů, které jsou potřebné pro denní práce. Tutor je po dobu všech fází adaptace zodpovědný za veškerá rozhodnutí nového pracovníka.

„Buddy“

Další role, která je představená ve Společnosti Y, je role „buddy“. Cílem je úspěšně začlenit nové pracovníky do pracovního procesu a do kolektivu a u toho vytvářet atmosféru dobré nálady, pohody a vzájemné důvěry. Role buddyho je dobrovolná, tudíž se může stát, že v jednom týmu je několik buddy, v ostatních týmech se do role buddyho nikdo se nepřihlásil. Na roli buddyho se většinou hlásí spolupracovník, který je ve společnosti zaměstnán alespoň 1 rok, dobře rozumí struktuře společnosti a příslušného oddělení, má silné komunikační dovednosti a sociální schopnosti. Měl by umět naslouchat, budovat vztahy, mít organizační talent, je otevřený a empatický. Buddy by měl být odlišnou osobou od mentora, tudíž člověka, který zajišťuje předávání znalostí. Ani tutor, ani buddy, v případě úspěšného provedení nového zaměstnance adaptačním procesem nedostává žádnou finanční odměnu.

Žádný pomocný materiál, který by měl buddy k dispozici k splnění své mise, neexistuje. Nicméně zkušený pracovník by měl předat novému pracovníkovi následující informace:

- sociální vybavení - toalety, kuchyňka, internetový kiosek, zasedací místnosti, IT oddělení apod.;
- místo výkonu práce a okolí;
- popis oddělení - jaké služby oddělení poskytuje, historie oddělení, informace o klientech, organizační struktura týmu, představení kolegů a vedoucích pracovníků, manuál oddělení (pokud existuje);
- kultura společnosti - kodex podnikové etiky;
- struktura společnosti - divize společnosti, firemní řád, formální a neformální procesy;
- aplikace používané ve společnosti - aplikace na evidenci pracovní doby (MyTime&Expenses), aplikace evidence požadavků (My Request tool), školící a tréninková aplikace (MyLearning), komunikační prostředek Microsoft Teams apod.;
- benefity ve společnosti - stravenky, dovolená, benefity ve formě poukázek, placené volno, příspěvky na pojištění;
- programy a kariéra ve společnosti - založení profilu nového pracovníka v databázi zaměstnanců, možnost kariérního růstu, dobrovolné aktivity a programy k začlenění, apod.;
- získání pracovního počítače a veškerých přístupů k programům, které se používají na denní bázi.

Pohovor na konci zkušební doby

Po úspěšném ukončení zkušební doby má přímý nadřízený povinnost provést hodnotící pohovor s novým zaměstnancem. Zároveň nadřízený provádí pohovory i s tutorem pro kontrolu nového pracovníka při práci a jeho snahu začlenit se do pracovní skupiny. Také je nezbytné zohlednit jak objektivní (množství a kvalita odvedené práce), tak subjektivní kritéria (ochota spolupracovat, vztah k profesi i společnosti). Během pohovoru má nadřízený novému zaměstnanci poskytnout zpětnou vazbu vztahující se k jeho pracovním výsledkům v průběhu zkušební lhůty a stanoví cíle pro následující kvartál a fiskální rok. Těmto cílům se ve Společnosti Y říká: priorities and actions. Tyto priority se přidávají na oficiální portál Společnosti Y jednou ročně. Hned po zkušební době přímý nadřízený pomáhá novému zaměstnanci stanovit priority a jak k nim dospět. Po skončení

fiskálního roku následuje hodnocení splněných cílů, nesplněné cíle se posouvají na příští rok.

Takto je možné popsat adaptační proces po uskutečnění polostandardizovaných rozhovorů s personálními pracovníky, kteří ve Společnosti Y pracují a sledují fungování podniku a komunikaci se zaměstnanci. Následně bude provedeno hodnocení dotazníkového šetření, kde bude pozorován adaptační proces z pohledu pracovníků.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro zhodnocení procesu adaptace zaměstnanců ve Společnosti Y byla použita metoda dotazování s cílem zjistit úroveň procesu adaptace nových pracovníků. Cíloví respondenti byli zaměstnanci z divize outsourcing s pracovní dobou kratší 5 let, protože současná podoba adaptace podle nyní stanovených pravidel byla zavedena od roku 2014. Potřebné kontakty na respondenty vhodné k vyplnění dotazníků byly poskytnuty personálním oddělením na základě podkladu ze SAP reportu. Dotazník byl předložen respondentům v elektronické nebo tištěné podobě s uvedením vysvětlení pro vyplňování přiloženého dotazníku a ujištěním o plné anonymitě. Jak již bylo zmíněno v diplomové práci, ve dvou pražských pobočkách Společnosti Y je současně zaměstnáno 2500 zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 120 respondentů z divize outsourcing. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno v listopadu roku 2019.

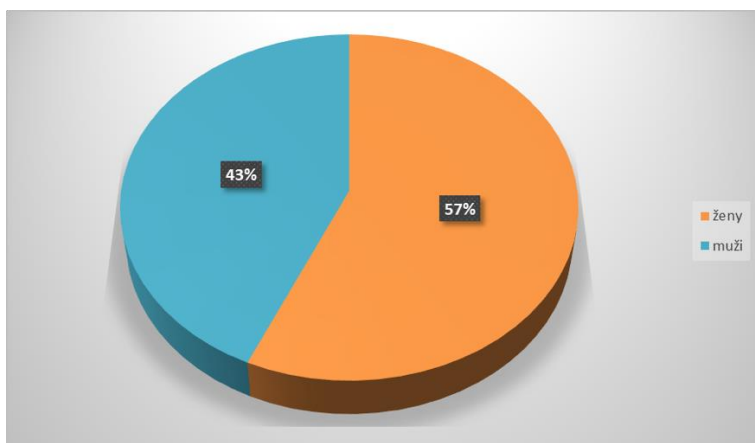
4.3.1 Vyhodnocení identifikačních otázek

Prvních pět zjišťovacích otázek vyjadřuje strukturu respondentů. Prvním kritériem rozdělení respondentů bylo pohlaví.

Vyhodnocení otázky 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Podle získaných dat 68 žen odpovídá 57 procentům, mužů je 52, což činí 43 procenta. Lze určit, že vzorek respondentů z hlediska pohlaví byl přibližně vyrovnaný.

Obrázek 8 *Struktura respondentů podle pohlaví*

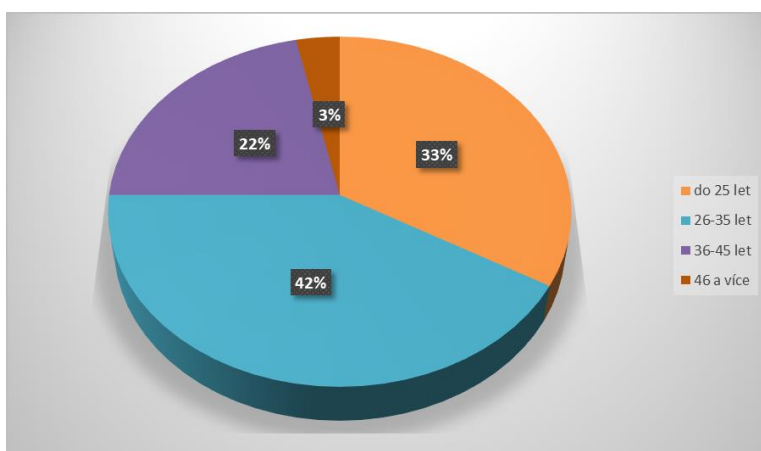


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 2: Jaký je Váš věk? (zvolte podle nabízených možností)

Z obrázku 9 vyplývá, že zaměstnanci, zúčastnění v dotazníkovém šetření jsou především mladí lidé od 26 do 35 let. Tuto část tvořilo 50 respondentů (42 %). Následujících 40 respondentů (33 %) bylo ve věku do 25 let, 26 respondentů (22 %) dosahovalo věku 36 - 45 let a 4 respondenti (3 %) bylo ve věku 46 let a více. Tato skutečnost, že ve Společnosti Y pracují především mladí lidé do 35 let věku, je dána zejména počtem juniorních pozic, kdy na jednoho seniorního zaměstnance připadá až sedm méně zkušených zaměstnanců a charakterem práce, pro který je typická vysoká míra stresu a pracovního nasazení. Věková struktura je na obrázku ovlivněna vynecháním seniorních zaměstnanců z šetření. Tito zaměstnanci neprošli současným adaptačním procesem.

Obrázek 9 *Struktura respondentů podle věku*

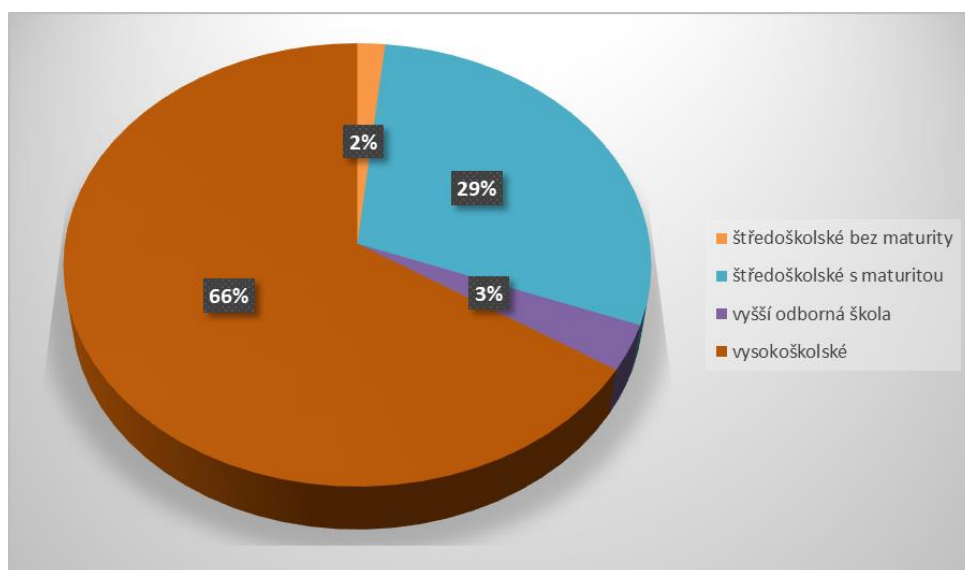


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (zvolte podle nabízených možností)

Další identifikační otázka, viz obrázek 10, byla směřovaná na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. 79 dotazovaných (66 %) dosáhlo vysokoškolského vzdělání, 35 osob (29 %) dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou, 4 respondenti (3 %) zastupují vyšší odborné vzdělání a zbývající 2 respondenti (2 %) uvedli středoškolské vzdělání bez maturity.

Obrázek 10 Struktura respondentů podle vzdělání

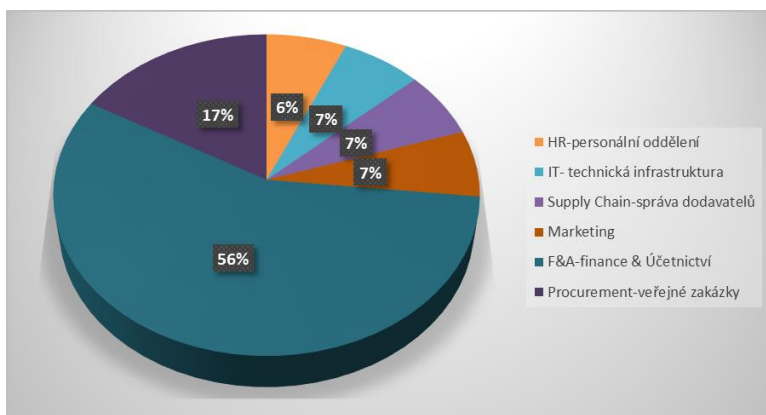


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 4: Na jakém oddělení ve společnosti pracujete? (zvolte podle nabízených možností)

Obrázek 11 vytváří strukturu respondentů podle zařazení v rámci organizační struktury. Polovina dotazovaných jsou zaměstnanci z oddělení finance & účetnictví, konkrétně 68 respondentů (56 %). Následujících 20 respondentů (17 %) představovali zaměstnanci z řad veřejných zakázek. Velmi vyrovnaný je počet respondentů z personálního oddělení, oddělení technické infrastruktury, správy dodavatelů a marketingu.

Obrázek 11 *Struktura respondentů podle zařazení*

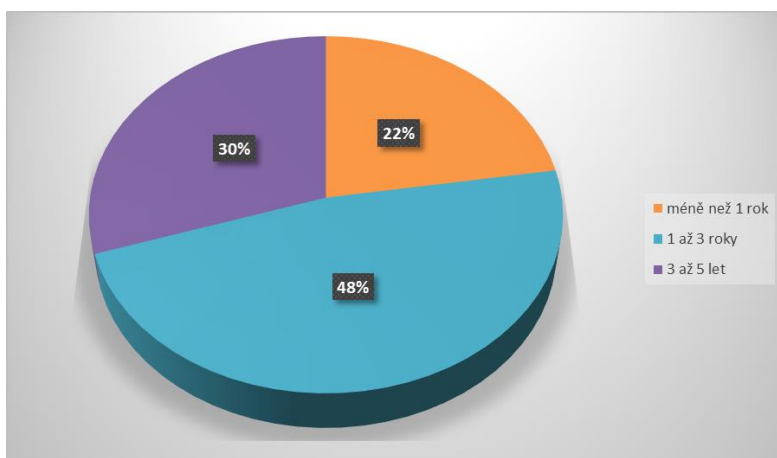


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 5: *Jaká je délka pracovního poměru ve Společnosti Y? (zvolte podle nabízených možností)*

Obrázek 12 znázorňuje procentuální rozdělení respondentů podle odpracované doby ve Společnosti Y. Nejvíce oslovených respondentů pracuje ve společnosti 1 - 3 roky a to 57 respondentů (48 %). 30 % tvoří 36 respondentů s délkou pracovního poměru 3 až 5 let. 27 respondentů (22 %) je ve společnosti zaměstnáno méně než 1 rok. Všichni dotazovaní tedy mohou věrohodně odpovědět na následující otázky týkající se systému adaptace tak, jak je nyní ve Společnosti Y nastaven. Déle zaměstnaní pracovníci (více než 5 let) by nedokázali odpovědět na proces adaptace vzhledem k již uběhlému časovému horizontu a zároveň by popisovali proces, který již ve společnosti není aktuální, proto nebyli v rámci této analýzy dotazováni.

Obrázek 12 *Délka pracovního poměru respondentů*



Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Jak již bylo zmíněno, do výběrového vzorku dotazníkového šetření byli zvoleni zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti méně než 5 let z důvodu relevantnosti odpovědí vzhledem k adaptačnímu procesu. Toto kritérium se projevilo ve věku respondentů - jsou to spíše mladí lidé ve věku do 35 let, což také koreluje s dosaženým vzděláním, které je převážně vysokoškolské. Tomu také odpovídá počet pracovního zařazení na oddělení financí & účetnictví, kde je charakter a náročnost pracovních úkolů na střední úrovni. Pracovníci se mohou v rámci společnosti a jejich kariérního růstu přesouvat („transferovat“), což se považuje za častý jev. Z výše zmíněných údajů vyplývá i trvání pracovního poměru, které je nejvíce zastoupeno délkou maximálně 3 roky.

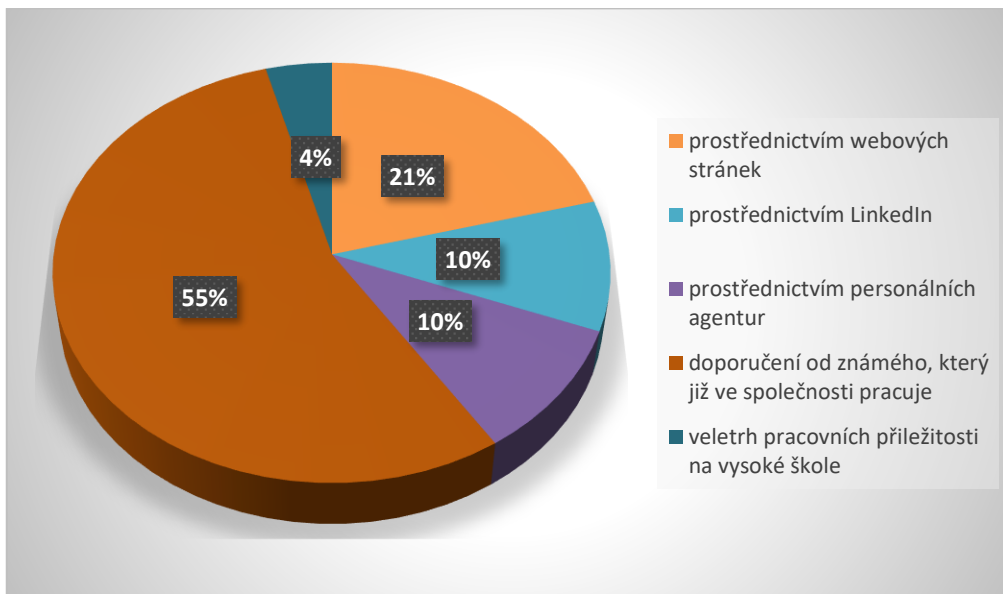
4.3.2 Vyhodnocení otázek k adaptačnímu procesu

Druhá část dotazníku se zabývala otázkami vztahujícími se k adaptačnímu procesu společnosti. Cílem bylo zjistit, zda je proces adaptace dostatečný, jak je vnímán samotnými pracovníky, zda pracovníci mají k dispozici materiály či školení apod. Procesem adaptace se zabývaly otázky číslo 6 až 25. Většina otázek je uzavřených a respondenti vybírali z nabízených možností.

Vyhodnocení otázky 6: Jak jste se o práci ve společnosti dozvěděl/a? (zvolte podle nabízených možností)

Z obrázku 13 vyplývá, že nejčastěji se pracovníci dozvívali o volném pracovním místě prostřednictvím známého, který již ve společnosti pracuje - 66 respondentů (55 %). Tento jev lze vysvětlit motivačním programem, který je ve společnosti zaveden - tzv. Referral program - kdy jsou stávající pracovníci odměněni za doporučení nového kandidáta (ten ale musí úspěšně projít zkušební dobou, aby byla odměna vyplacena). Dalším častým způsobem, jak se pracovníci dozvěděli o pracovní pozici, bylo prostřednictvím webových stránek – 25 respondentů (21 %). 12 respondentů (10 %) se o místě dozvědělo za asistence personální agentury. Stejný počet respondentů (12 osob, tj. 10 %) volné pracovní místo objevilo prostřednictvím LinkedIn. Zbýlých 5 respondentů (4 %) se dozvěděli o pracovní pozici na veletrhu pracovních příležitostí, který se koná na vysokých školách.

Obrázek 13 Zdroj informace o nové pracovní pozici

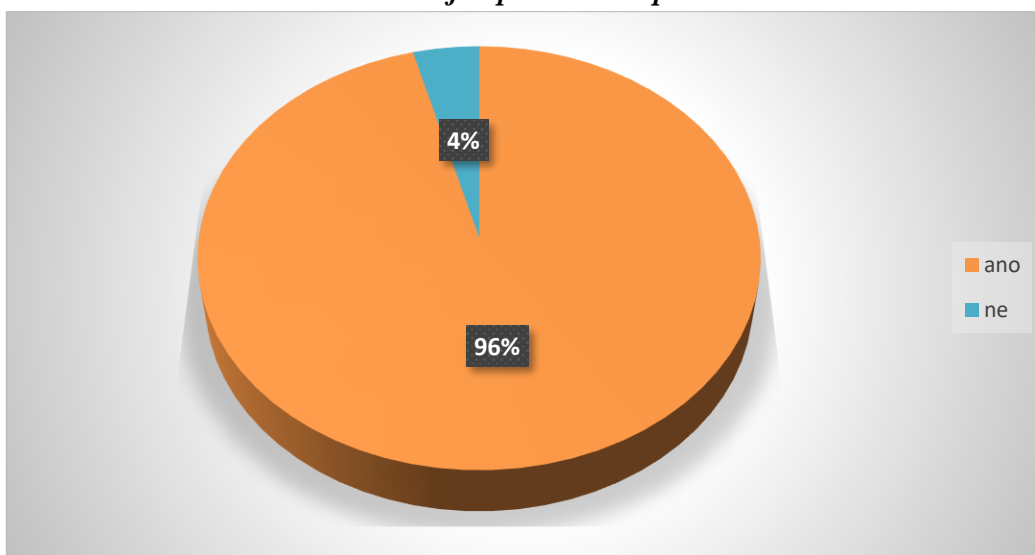


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 7: Věděl/a jste, kam a v kolik hodin se máte v první den dostavit?

Naprostá většina dotazovaných věděla, kam se má v první pracovní den dostavit a v kolik hodin, a to 115 respondentů (96 %). Pouhých 5 osob (4 %) nevědělo, kam mají poprvé přijít.

Obrázek 14 Rozdělení respondentů podle toho, zda věděli, kam a v kolik se mají v první den v práci dostavit

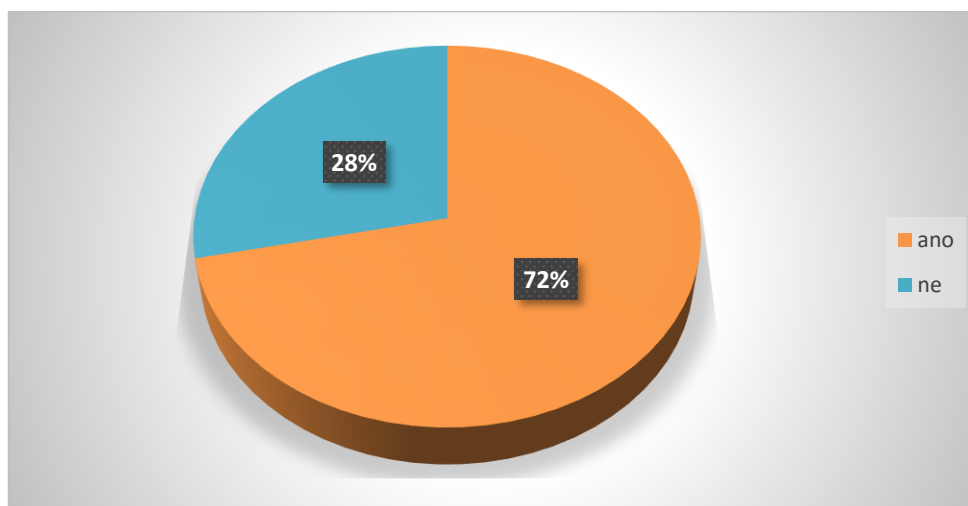


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 8: Dozvěděl/a jste se v první den všechny potřebné informace, které Vás zajímaly?

Většina respondentů byla spokojená s dostatkem poskytnutých informací v den nástupu, a to 86 osob (72 %). Částečně tyto informace předává ten, kdo vyzvedává nově přijatého zaměstnance z recepcce a tráví s ním zbytek dne. Obvykle to bývá buddy anebo vedoucí pracovník. Dle údajů z rozhovorů s personalisty jsou v den nástupu zpravidla poskytovány informace typu důležité kontakty, používání vstupní karty, přesné vymezení pracovní doby a benefitů, termín úvodního školení, přístupová hesla do systému a aplikací, podmínky používání služebního telefonu a notebooku a jejich předání. Zbýlých 34 respondentů (28 %) uvedlo, že nedostalo všechny potřebné informace v den nástupu. Dle zpětné vazby poskytnuté vedoucími pracovníky se někteří noví pracovníci na určité informace doptávají, což ale může být způsobeno nervozitou, stresem z nástupního dne a zahlcením velkým množstvím informací. Může se tedy snadno stát, že je některá důležitá informace přehlédnuta či opomenuta.

Obrázek 15 Úroveň informací při nástupu

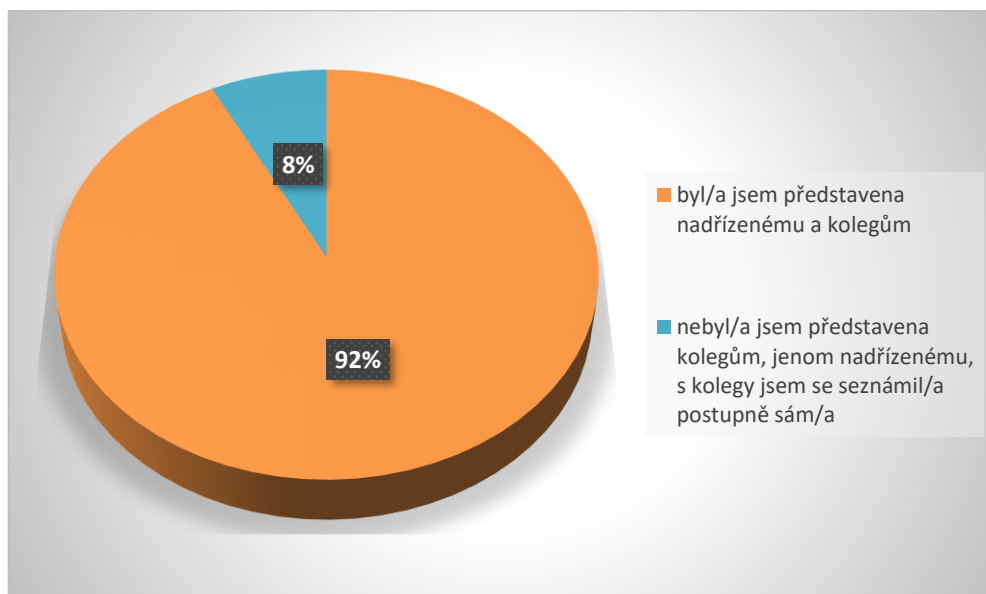


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 9: *Jak probíhalo Vaše uvedení a představení na oddělení? (zvolte podle nabízených možností)*

Na tuto otázku odpovědělo 111 respondentů (92 %) tak, že nový zaměstnanec byl představen nadřízenému pracovníku a kolegům. Zbýlých 9 respondentů (8 %) dotázaných odpovědělo záporně, že nebyl/a představen/a kolegům, jenom nadřízenému pracovníku, s kolegy se měl nový pracovník seznámit postupně sám/a.

Obrázek 16 Uvedení a představení na oddělení

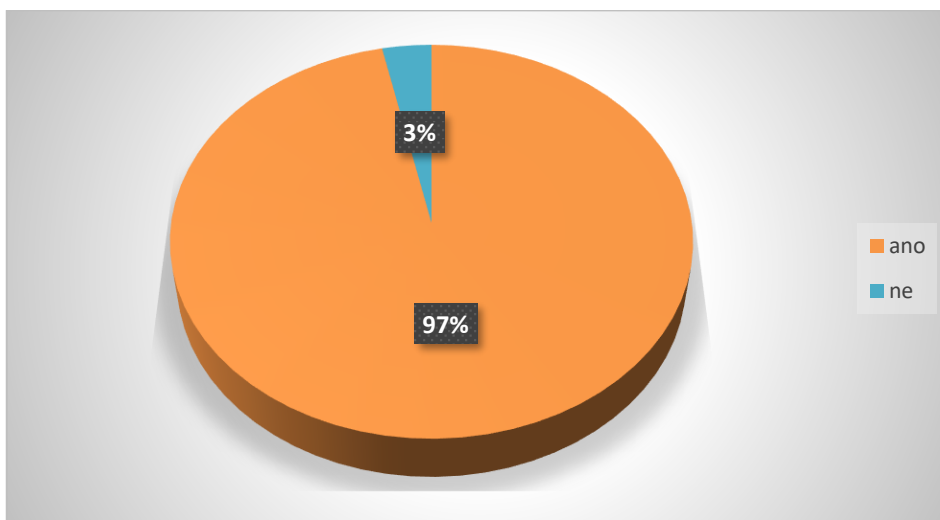


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 10: Byl Váš dojem z prvního dne pozitivní?

Prvotní spokojenost je velmi důležitá pro utváření vztahu ke společnosti. V tomto okamžiku se také pracovník dostává do procesu adaptace a to především na podnikovou kulturu. Z obrázku 17 je patrné, že pouze 4 respondenti (3 %) vyjádřilo negativní dojem z prvního dne. Zbýlých 116 dotazovaných (97 %) měli z prvního dne pozitivní dojem. Zde se jedná především o práci buddyho, který tráví s novým zaměstnancem většinu prvního dne, vše mu vysvětluje, provádí jej po kanceláři. Další důležitá role je role nadřízeného, který by měl představit nového zaměstnance celému oddělení. Zde respondenti konkrétně poukazovali na přátelské a vřelé přijetí, zájem nadřízených, přátelský kolektiv, vstřícnost a ochotu pomoci, přívětivou atmosféru na pracovišti, profesionální a osobní přístup. Negativně respondenti vnímali osamocenosť bez pomoci ostatních, mnoho nových informací najednou, velký objem práce, povýšenost nadřízených a nedostatečně vnímavou povahu buddyho.

Obrázek 17 Pozitivní dojem z prvního dne v práci

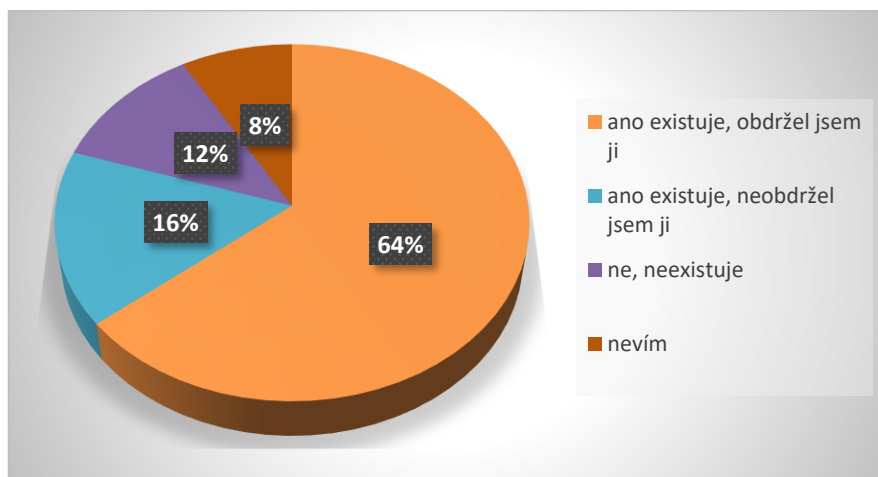


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 11: Existuje ve společnosti příručka se základními informacemi pro nové pracovníky?

Obrázek 18 uvádí, že respondenti se ve větší míře shodli, že je ve Společnosti Y příručka pro pracovníky k dispozici. 96 dotazovaných (80 %) o existenci příručky ví a z toho ji většina dotazovaných, 77 osob (64%), obdrželo. 19 respondentů (16 %) příručku nedostalo k dispozici, i když o ní mají povědomí. Odpověď ne nebo nevím zvolilo zbylých 24 respondentů (20 %). Tento údaj koresponduje s obrázkem 15, kdy 28 % respondentů odpovědělo, že nedostalo dostatečné informace při nástupu. Nicméně příručka pro zaměstnance je k dispozici na úvodním školení. Záleží na zaměstnanci, jestli si ji bude chtít vzít v tištěné podobě nebo ne. Ukázka příručky pro pracovníky Společnosti Y je v příloze III.

Obrázek 18 Existence příručky pro zaměstnance

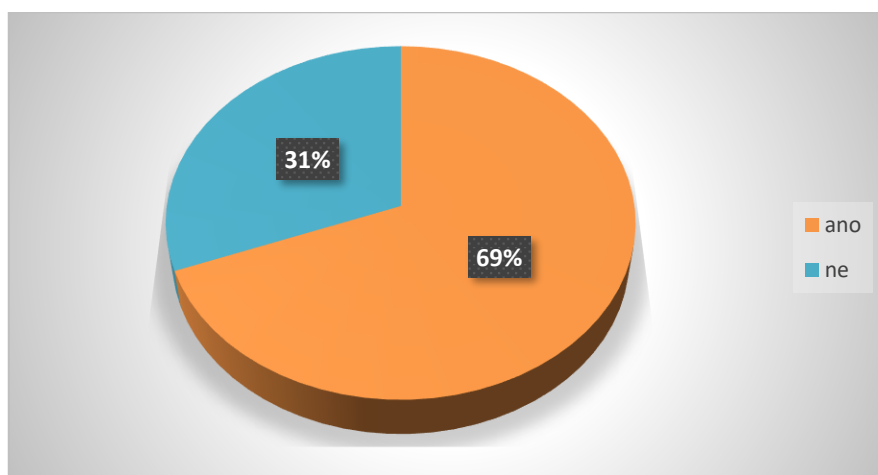


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 12: Obdržel/a jste adaptační plán (harmonogram jednotlivých kroků)?

Dále bylo zjišťováno, zda je pracovníkům vytvářen a předkládán adaptační plán. Z obrázku 19 je patrné, že většina zaměstnanců, tj. 83 dotazovaných (69 %), obdržela při nástupu do nového zaměstnání adaptační plán, jehož obsahem je harmonogram jednotlivých kroků. Zato 37 respondentů (31%) adaptační plán neobdrželo vůbec. Ukázka adaptačního plánu pro pracovníky Společnosti Y je v příloze V.

Obrázek 19 Dostupnost adaptačního plánu

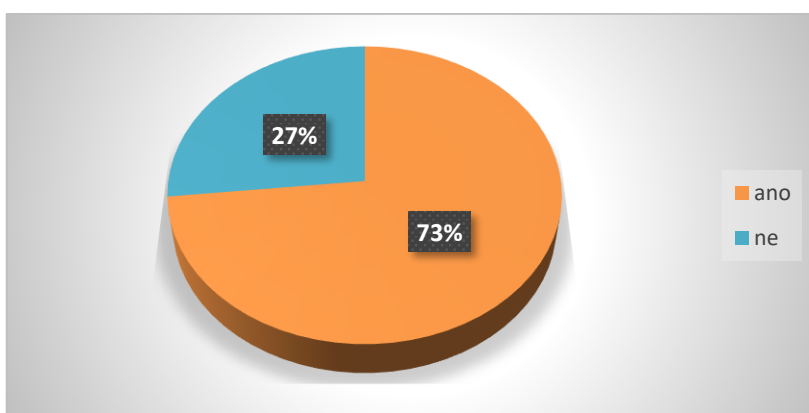


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 13: Měl/a jste v průběhu zkušební doby osobní pohovor (schůzka s nadřízeným) o Vašich pokrocích, cílech a očekáváních?

Adaptační proces by měl být s každým novým zaměstnancem prodiskutován a vyhodnocen. Možnost dotazování je velmi důležitá, protože nový zaměstnanec má plno otázek a potřebuje slyšet odpovědi. Pokud nemá nový zaměstnanec možnost ptát se, pak mu může chybět mnoho informací. Nadřízený by měl průběžně s novým zaměstnancem komunikovat, vyhodnocovat jeho dosavadní pokroky, sledovat, jak adaptace probíhá a v neposlední řadě se zajímat o dojmy a pocity nového zaměstnance. Dle obrázku 20 pohovory probíhaly u 88 respondentů (73 %), naopak u 32 respondentů (27 %) neprobíhaly. Nadřízení by měli vždy komunikovat se všemi svými novými zaměstnanci.

Obrázek 20 Pohovory v průběhu adaptace

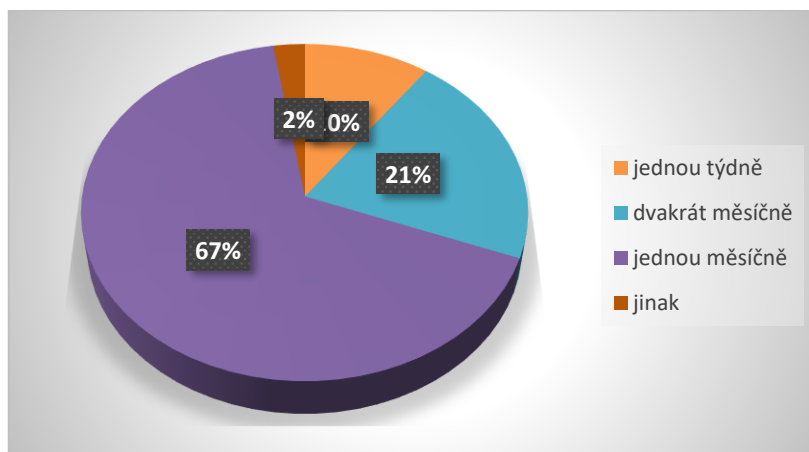


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 14: *Jak často jste měl/a osobní pohovory? (zvolte podle nabízených možností)*

Z obrázku 21 vyplývá, že průběžné schůzky s nadřízeným o vývoji jejich adaptace ve společnosti probíhaly jednou měsíčně u 80 dotazovaných (67 %). 25 respondentů (21 %) označilo, že osobní pohovory s nadřízeným se konaly dvakrát měsíčně. Celkem 12 respondentů (10 %) mělo nejčastější frekvenci průběžných schůzek prováděných ve Společnosti Y a to jednou týdně. Zbylí 3 dotazovaní (2 %), uvedli, že měli odlišnou frekvenci osobních pohovorů. Přestože je podíl těchto respondentů výrazně nižší, než těch, kteří měli pohovor často, provádění průběžných pohovorů by se nemělo zanedbávat. Jen tak lze zachytit případný problém v počátku a dílčí zpětná vazba může zkvalitnit proces adaptace a napomoci k integritě pracovníka.

Obrázek 21 Frekvence osobních pohovorů

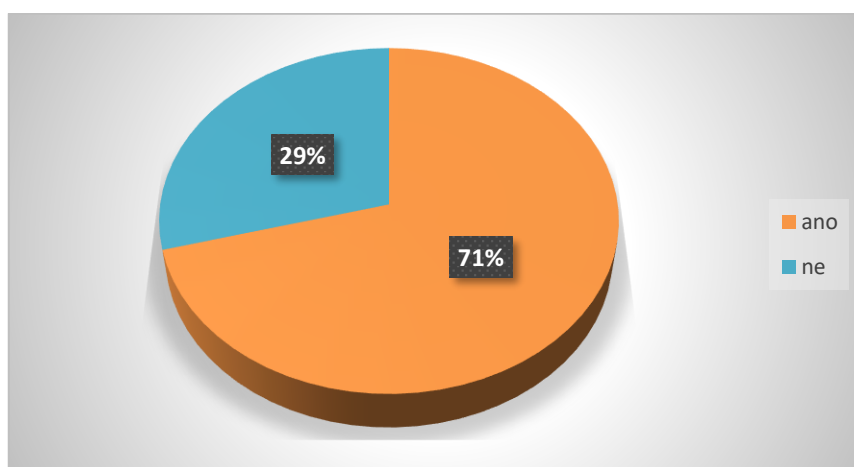


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 15: Proběhl po ukončení zkušební doby hodnotící pohovor s vedoucím pracovníkem?

Procentuální výsledek této otázky vykazuje podobné výsledky jako u otázky 14. Nadřízený by měl vždy po ukončení adaptace pohovořit se svým zaměstnancem, shrnout průběh a dosažené výsledky adaptace. Obrázek 22 znázorňuje, že u 35 dotazovaných (29 %) se tento pohovor neuskutečnil. Bylo by dobré přijmout opatření k nápravě. Pokud by ve Společnosti Y existoval standardizovaný formulář, bylo by nutné ho průběžně vyplňovat a dodržovat, což by podpořilo i provádění jak průběžných, tak závěrečných pohovorů. Tím pádem by nenastala situace, že u třetiny dotazovaných neproběhl hodnotící pohovor na konci zkušební doby s nadřízeným.

Obrázek 22 Pohovor s nadřízeným na konci zkušební doby

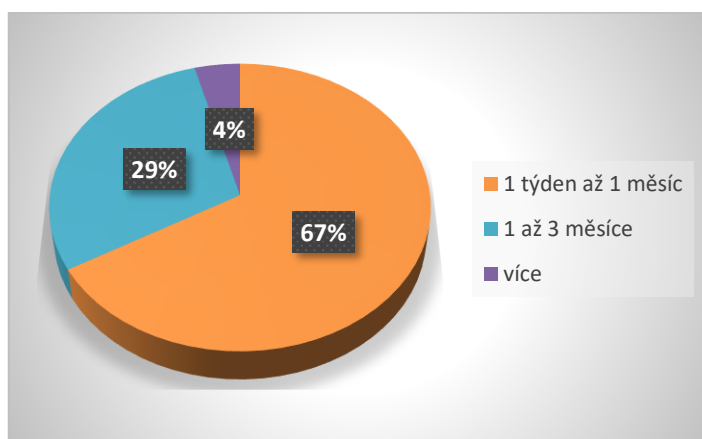


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 16: *Jak dlouho trvala Vaše sociální adaptace? (zvolte podle nabízených možností)*

Obrázek 23 se zaměřuje na délku sociální adaptace. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že u více než poloviny dotazovaných, konkrétně 80 osob (67 %), byla sociální adaptace splněna do 1 měsíce. 35 dotazovaných (29 %) se adaptovalo v průběhu 1 až 3 měsíců. 5 dotazovaných (4 %) uvedlo, že jejich sociální adaptace trvala déle než 3 měsíce.

Obrázek 23 *Délka sociální adaptace*

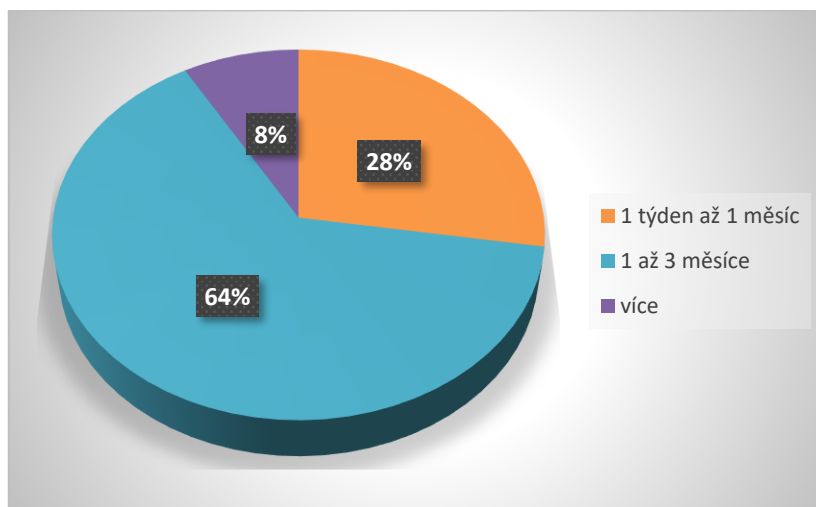


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 17: *Jak dlouho trvala Vaše pracovní adaptace? (zvolte podle nabízených možností)*

Další otázka je zaměřena na přizpůsobování se práci. Pracovní adaptace, na rozdíl od té sociální, vzhledem k požadavkům a nárokům na vykonanou práci trvala delší dobu. Obrázek 24 znázorňuje, že 77 osob (64 %) uvedlo 3měsíční pracovní adaptaci. 33 dotazovaných (28 %) označilo, že se dokázali adaptovat na práci do 1 měsíce. 10 respondentů (8 %) uvedlo, že jejich pracovní adaptace byla delší než 3 měsíce. Z výše uvedeného je patrné, že pracovní adaptace trvá často delší dobu než zkušební doba, avšak sociální adaptací by měl projít nový zaměstnanec do 3 měsíců. Je důležité zajistit, aby všichni noví pracovníci tuto část adaptace zvládli. Je nutné jim poskytnout větší péči a postupně přenášet více nezbytných informací o podnikové kultuře, o podnikových procesech a o kontaktních osobách.

Obrázek 24 Délka pracovní adaptace

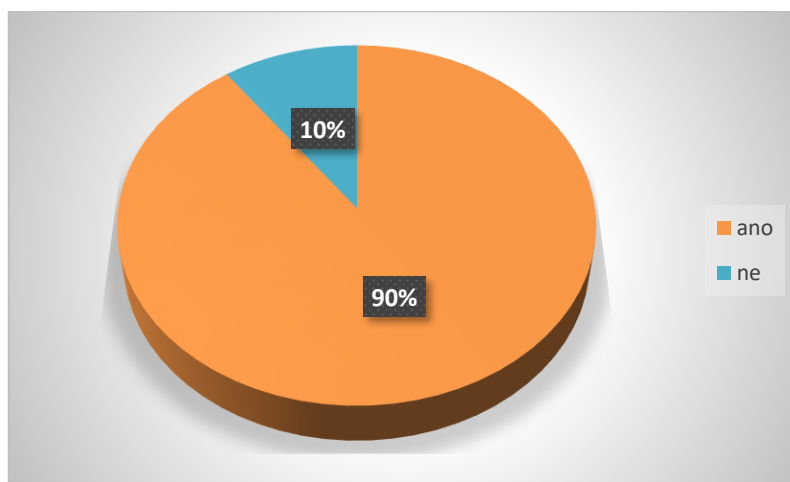


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 18: Absolvoval/a jste během zkušební doby úvodní školení?

Z obrázku 25 je patrné, že velké množství dotazovaných, konkrétně 108, což činí 90 % všech respondentů, opravdu absolvovalo úvodní školení ve Společnosti Y. Jak bylo zjištěno z rozhovorů s personalisty a vedoucími pracovníky, tento fakt je dán kontrolním mechanismem, kterým je zajištěno, aby se každý nový pracovník úvodního školení zúčastnil ať už v řádném či náhradním termínu. Úvodní školení je považováno za důležitý prvotní krok k adaptačnímu procesu a může novým pracovníkům ulevit další etapy procesu jejich adaptace. Je i na zodpovědnosti vedoucích zaměstnanců, aby dohlédli a zajistili, aby jejich nově přijatí pracovníci prošli úvodním školením.

Obrázek 25 Absolvování úvodního školení

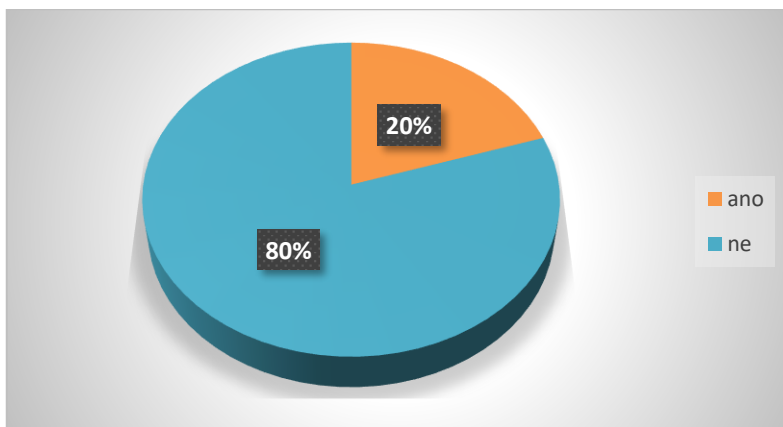


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 19: *Absolvoval/a jste v průběhu adaptace e-tréninkové moduly na počítači?*

Z obrázku 25 lze vyčíst, že 96 respondentů (80%) e-tréninky vůbec neabsolvovalo. Zbylých 24 dotazovaných (20 %) potvrdilo, že e-tréninky absolvovali.

Obrázek 26 Absolvování e-tréninků

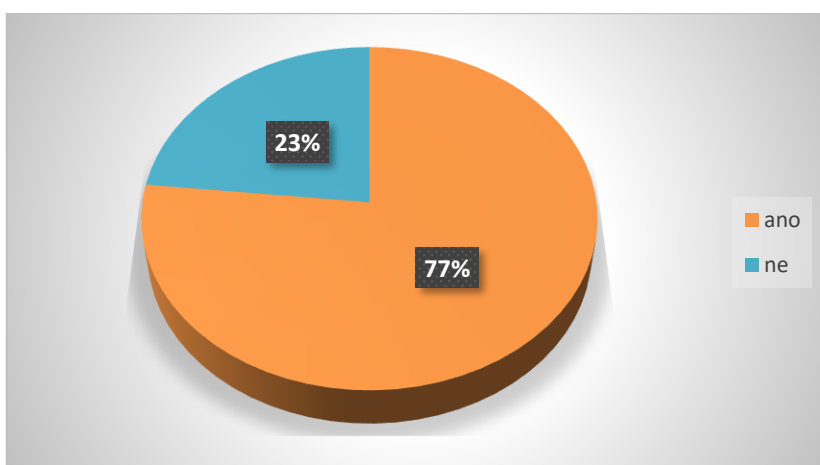


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 20: *Měl/a jste buddyho v průběhu zkušební doby?*

Podle interních standardů Společnosti Y, by měl být každému nově příchozímu zaměstnanci přidělen buddy, který by je adaptačním procesem provedl. Z obrázku 27 je zřetelně vidět, že většina respondentů - 92 (77 %) - měla svého buddyho určeného. Zato 28 dotazovaných (23 %) muselo absolvovat adaptační proces bez pomoci buddyho. Zrovna buddy je ten důležitý člověk, který představuje oporu a rádce v době adaptačního procesu.

Obrázek 27 Přidělení buddyho

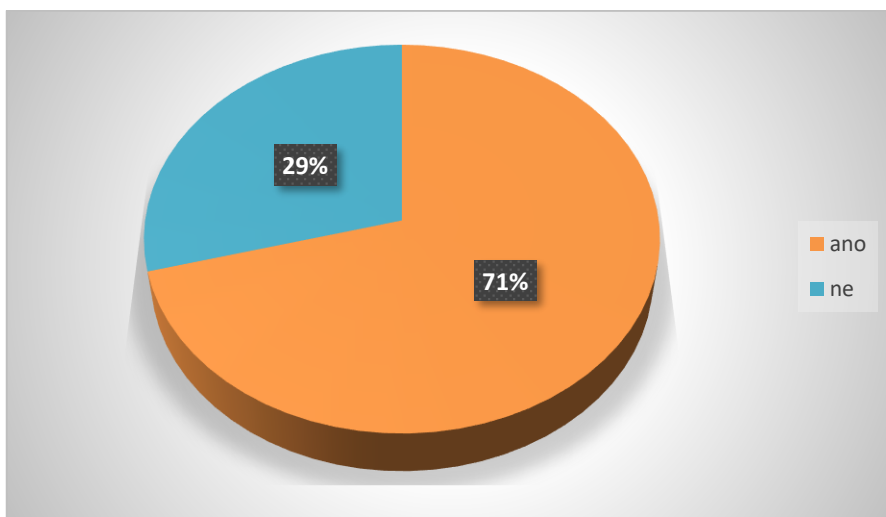


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 21: *Pokud ano, byl/a jste s ním spokojen/a? Byla pro Vás přítomnost buddyho přínosná?*

Je zřejmé, že při zhodnocení otázky 21, byly brány v potaz pouze odpovědi zaměstnanců, že buddyho při nástupu dostali, tj. názor pouze 92 osob (77 %). Dle obrázku 28 byla pro 85 respondentů (71%) práce buddyho přínosem. Negativně se vyjádřila 35 dotazovaných (29 %). Respondenti v této otázce hodnotili trpělivost, milý a kamarádský přístup, vstřícnost, empatické chování, uvedení do kolektivu ostatních, předání firemních hodnot, jak moc byl ochoten pomoci a jestli jim věnoval dostatečnou pozornost.

Obrázek 28 *Přínos buddyho*

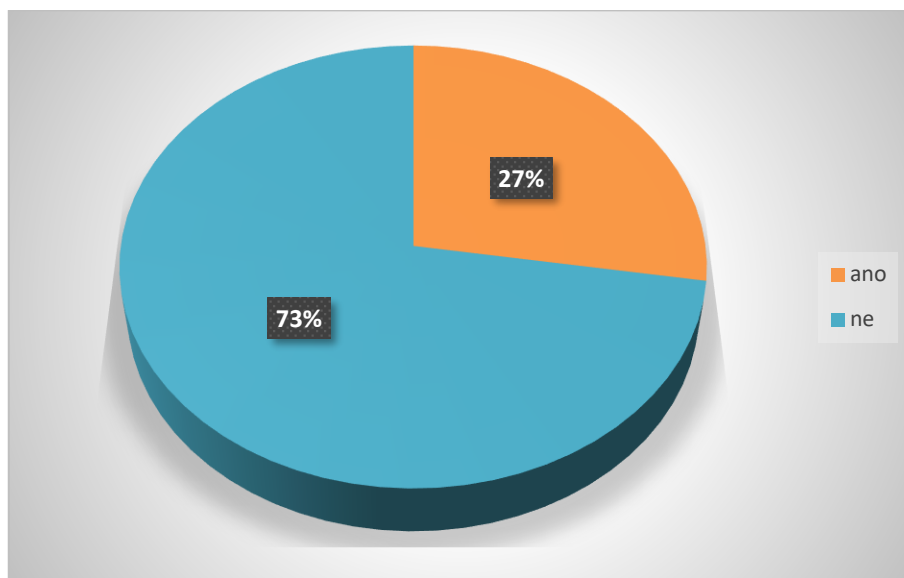


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 22: *Pomohl Vám tutor s adaptačním procesem?*

V následující otázce, která je znázorněna obrázkem 29, pracovníci vyjadřovali svůj názor, zda jim s adaptačním procesem pomohl tutor. Na tuto otázku odpovídali všichni respondenti, jelikož ve Společnosti Y je politika, že ke každému nově přijatému zaměstnanci má být přidělen i tutor. Pro 33 pracovníků (27 %) byl tutor vnímán pozitivně a s jejich adaptací pomohl. Nicméně většina dotazovaných, tzn. 87 respondentů (73 %) tento dojem nenabyla. Nepochybně se jedná o skupinu dotazovaných, jimž byl přidělen tutor z řad vedoucích zaměstnanců. Zde se mohla projevit časová nedostupnost vedoucích zaměstnanců a pocit nadřazenosti a podrážedenosti. Zajímavým faktem je, že přestože přínos buddyho ohodnotilo kladně 70 % dotazovaných, byl přínos tutora pro 73 % respondentů negativním.

Obrázek 29 Přínos tutora

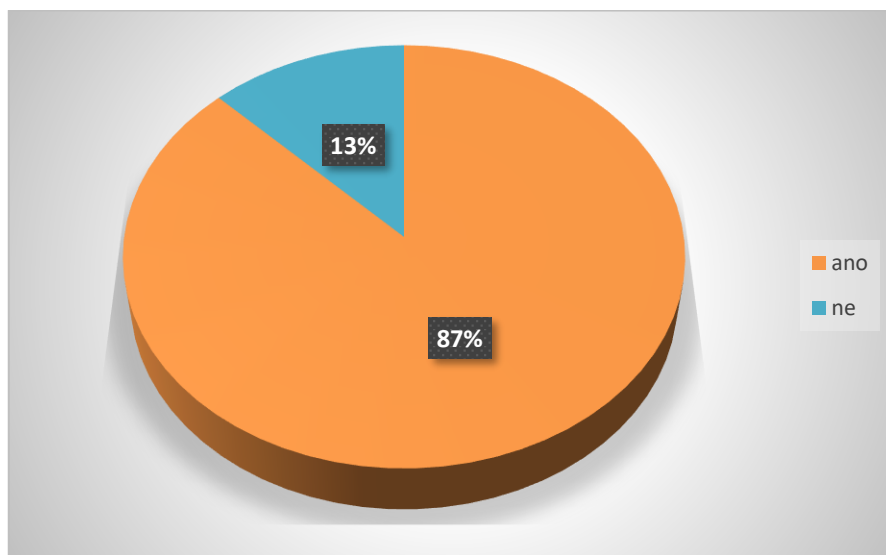


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 23: Choval se k Vám pracovní kolektiv přátelsky?

Většina respondentů, tedy 105 zaměstnanců (87 %), jak je uvedeno na obrázku 30, potvrzují, že se k nim pracovní kolektiv choval přátelsky. Pouhých 15 respondentů (13 %) hodnotí vztah ze strany kolegů negativně.

Obrázek 30 Přátelský vztah kolektivu

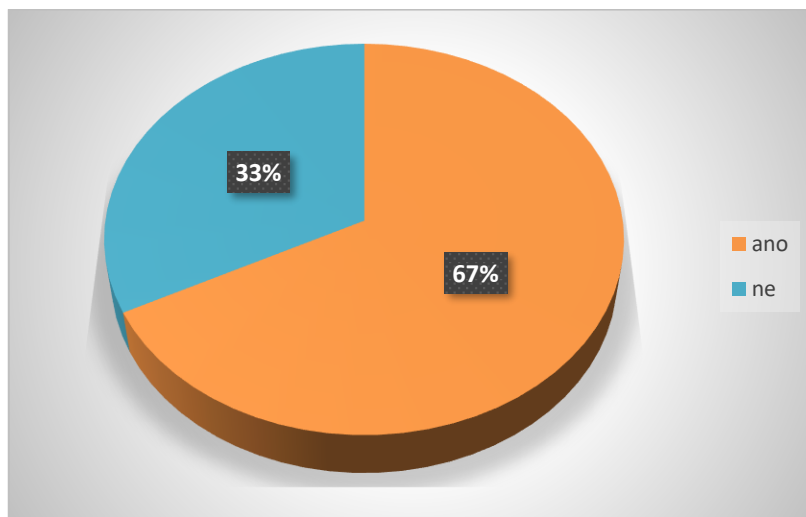


Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Vyhodnocení otázky 24: Byl/a jste spokojen/a s průběhem celého adaptačního procesu?

Další otázka byla cílena na to, zda byl nový zaměstnanec spokojen s průběhem celého adaptačního procesu. Z obrázku 31 je zřejmé, že na tuto otázku odpovědělo 39 zaměstnanců (33 %) záporně. Oproti tomu 81 respondentů (67 %) bylo spokojeno s adaptačním procesem společnosti.

Obrázek 31 Průběh adaptačního procesu



Zdroj: Vlastní šetření, 2019

V závěru dotazníku měli zaměstnanci prostor uvést své vlastní připomínky a označit věci, které jim během adaptace chyběly a rádi by je ve společnosti uvítali. Polovina dotazovaných se k otázce nevyjádřila, druhá polovina však ano. Nejčastěji zaměstnanci zdůrazňovali následující nedostatky:

- „Instrukce a vysvětlení od tutora nebyly jasné a srozumitelné. Udělal jsem své první kroky, aniž jsem věděl, jak všechny tyto kroky spolu souvisí. Tutor by měl být plně oddaný přenosu znalosti.“

- „Při nástupu mi chybělo od nadřízeného podrobné vysvětlení role, co budu přesně dělat. Jasně kroky, jak mám postupovat a co bude následovat dál. Nevěděl jsem, co se ode mě očekává ze strany Společnosti Y.“

- „Hodnotící pohovory se konali jednou měsíčně. Neměl jsem prostor se podívat na pokroky, ani na to, co mám zlepšit.“

- „Nebyl připraven žádný plán přenosu znalostí. Učila jsem se samostudiem bez pomoci kolegů.“

- „Čekal jsem na přístupy do systémů nekonečně dlouho (2 měsíce), tudíž jsem neměl co dělat.“

- „Nikdy jsem nedostal příručku v tištěné podobě.“

4 Výsledky a diskuse

5.1 Zhodnocení výsledků

Aby mohly být navrženy kroky ke zlepšení systému řízení adaptace ve Společnosti Y, musí být nejprve provedena struktura zúčastněných respondentů a zhodnocení dosavadních výsledků.

Struktura respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, byla následující:

- pohlaví vyrovnané: ženy 57 %, muži 43 %;
- věk: do 35 let, a to: 42 % od 26 do 35 let, 33% do 25 let;
- vzdělání: 66 % vysokoškolské vzdělání;
- oddělení: 56 % finance & účetnictví;
- 70 % délka pracovního poměru kratší než 3 roky.

Při hodnocení adaptačního procesu ve Společnosti Y je nutné se dívat na celý proces z různých úhlů. V rámci informací, ale i adaptačních činností, není dle výsledků dotazníků žádná otázka, která by nesporně vymezovala jednotnou odpověď dotazovaného, že konkrétní adaptační činnost či předávaná informace nebyla vykonána či předána.

Uzavřené otázky vyznačily jak místa spokojenosti s adaptačním procesem, tak i následně problematická místa, která by bylo potřeba zlepšit. Na základě dotazníkového šetření se objevily i kladné stránky adaptačního procesu, který je momentálně ve společnosti nastaven, a způsob, jak probíhá. Současně bylo zjištěno několik problémů a nedostatků při adaptačním procesu.

Kladné stránky, které byly z dotazníkového šetření stanoveny a aspekty, které zaměstnanci pozitivně hodnotili, jsou následující:

- 55 % respondentů se dozvědělo o pracovním místě prostřednictvím tzv. Referral programu;
- 96 % respondentů hodnotí úroveň informací před nástupem za dostačující;

- 72 % respondentů hodnotí úroveň informací při nástupu za dostačující;
- 92 % respondentů hodnotí kladně uvedení a představení na oddělení: nový zaměstnanec byl představen nadřízenému pracovníku a kolegům;
- 97 % dotazovaných mělo pozitivní dojem z prvního dne;
- 80 % dotazovaných vědělo o existenci příručky pro zaměstnance - 64 % z nich ji obdrželo;
- 69 % respondentů obdrželo adaptační plán při nástupu;
- 90 % respondentů se zúčastnilo úvodního školení;
- 77 % respondentů mělo přiděleného buddyho;
- 71 % respondentů hodnotí pozitivní přínos buddyho;
- 87 % respondentů hodnotí kolegy jako nápomocné;
- u 67 % dotazovaných trvala adaptace do 1 měsíce a zaměstnanci kladně hodnotí celkový průběh adaptace.

Na základě šetření mezi dotazovanými zaměstnanci lze říci, že 55 % respondentů se dozvědělo o volném pracovním místě prostřednictvím známého, který již ve společnosti pracuje, tzv. Referral program. Je to program, který je založen na principu, kdy zaměstnanec, který již ve Společnosti Y pracuje, doporučí kandidáta na vypsání pracovní nabídky někomu ze svých známých. Pokud kandidát úspěšně projde zkušební dobou, zaměstnanec obdrží finanční odměnu v rozmezí 20-60 tisíc Kč v závislosti na kariérním stupni této pracovní pozice. Přínosem tohoto programu pro nově přijatého pracovníka je rychlejší a jednodušší vstup do adaptačního procesu, protože je už předem obeznámen s prostředím, základními zásadami a hodnotami společnosti a s její kulturou prostřednictvím doporučujícího. Ze strany Společnosti Y se lze domnívat, že stávající pracovník by nedoporučil nevhodného kandidáta.

Je podstatné, aby adaptační proces začínal již před samotným nástupem pracovníka. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 96 % respondentů se dozvědělo potřebné informace před nástupem do zaměstnání, konkrétně kam se mají v první pracovní den dostavit a v kolik hodin. Tímto faktem lze kladně hodnotit odbornou práci, znalost a profesionalitu zaměstnanců z personálního oddělení.

S úrovní poskytnutých informací v den nástupu je menší počet spokojených zaměstnanců, konkrétně 72 % dotazovaných. Ve většině případů základní informace v první den předává

buddy anebo vedoucí pracovník. Záleží, kdo vyzvedne nově přijatého zaměstnance z recepce a stráví s ním zbytek dne. Dle údajů z rozhovorů s pracovníky z personálního oddělení, v první den nástupu by měly být předány následující informace: důležité kontakty, používání vstupní karty, přesné vymezení pracovní doby a benefitů, termín úvodního školení, přístupová hesla do systému a aplikací, podmínky používání služebního telefonu a notebooku a jejich předání.

Jeden z prvků, který vytváří pozitivní dojem z prvního dne v práci, je uvedení a představení nového zaměstnance na oddělení. 92 % respondentů se shodlo na tom, že byli představeni nadřízenému pracovníkovi a kolegům. Seznámit se s kolegy a ne jenom s nadřízeným je pro nového zaměstnance velmi důležité. Je potřeba se postarat, aby měl nový zaměstnanec první den co nejvíce kladných zážitků a užitečných informací.

Z provedeného průzkumu vyplývá, že 80 % respondentů vědělo o existenci příručky, 64 % respondentů obdrželo i její tištěnou verzi. Příručka je velmi důležitá pro získání základních potřebných informací. Příručka pro zaměstnance je k dispozici na úvodním školení. Záleží na zaměstnanci, zda si ji bude chtít vzít v tištěné podobě nebo ne. Zároveň by mu mělo být vysvětleno, kde a jakým způsobem může příručku pro zaměstnance získat v elektronické podobě. Příručka pro zaměstnance je vhodná i proto, že zaměstnanec do ní může kdykoliv nahlédnout a vyhledat si potřebné obecné informace. Může si tak lépe osvojit obsažené informace a snadněji se tak může ztotožnit se společností, může se lépe orientovat. Je třeba zdůraznit, že všem zaměstnancům je příručka poskytnuta v elektronické podobě.

Bylo zjištěno, že 69 % respondentů při nástupu do práce obdrželo adaptační plán. Noví zaměstnanci tak mohli získat přehled o aktivitách, které je budou v rámci adaptace během zkušební doby čekat, v jakém časovém horizontu. Také měli možnost mít v průběhu zaškolování systematický postup od jednodušších činností k těm složitějším.

Následujícím kladným bodem adaptačního procesu je úvodní školení, které poskytne pracovníkům prvotní a důležité informace a uleví další etapě procesu jejich adaptace. Vstupní školení se považuje za povinné a na jeho docházku dohlíží vedoucí zaměstnanec. Společnost Y poskytuje i možnost náhradního termínu vstupního školení, aby byla jistota, že školení se zúčastní co největší počet nových zaměstnanců.

Ve společnosti je zavedena silná komunita mentorů, tzv. Buddy community. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 77 % respondentů mělo přiděleného buddyho a 71 %

z nich hodnotí kladný přínos buddyho při adaptaci. Role buddyho je dobrovolná, tudíž se může stát, že v jednom týmu je několik buddy, v ostatních týmech se na role buddyho nikdo nepřihlásil.

Dalším pozitivním zjištěním bylo rychlé začleňování nových zaměstnanců do kolektivu. Požadavek na odbourávání zábran u nových pracovníků a růst vzájemné důvěry v týmu se odráží v opakovaném motivování nováčků obracet se s jakýmkoliv dotazy na své kolegy a vedoucí pracovníky. 87 % respondentů hodnotí velmi kladně pomoc kolegů na počátečních etapách adaptace. Díky tomu u 67 % dotazovaných sociální adaptace trvala do 1 měsíce a úplně stejný počet respondentů hodnotí pozitivně celkový průběh adaptace. Délka pracovní adaptace není vnitropodnikovým předpisem přesně stanovena a u různých pracovních pozic se liší. Z dotazníkového šetření je vidět, že u 72 % respondentů trvala pracovní adaptace déle než měsíc, zatímco sociální adaptace trvala u 67 % zaměstnanců do 1 měsíce. Podle odborné literatury pracovní adaptace probíhá během šesti měsíců. Dobře adaptovaný pracovník v sociální i pracovní oblasti je spokojenější a plně ztotožněný s pracovní skupinou a vykonávanou pracovní pozicí.

Následně na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno několik nedostatků a problémů při adaptačním procesu:

- 67 % respondentů mělo průběžný pohovor pouze jednou měsíčně;
- 29 % respondentů nemělo závěrečný pohovor na konci zkušební doby;
- 73 % respondentů hodnotí negativně přínos tutora;
- 80 % respondentů e-tréninky neabsolvovalo.

Hlavní odpovědnost za splnění všech etap adaptace leží na tutorovi a na vedoucím pracovníkovi. Právě u vedoucího pracovníka 67 % respondentů označila chybějící pravidelné kontrolní schůzky. Mít jednou měsíčně hodnotící pohovor během zkušební doby lze považovat za problém ze strany vedoucího pracovníka vůči nově přijatému zaměstnanci. U 29 % respondentů neproběhl dokonce ani závěrečný pohovor vyhodnocující končící adaptaci. Je nutné zajistit, aby průběžné a závěrečné pohovory byly prováděny vždy, pravidelně a se všemi nově přijatými zaměstnanci bez výjimek, protože jsou důležitým krokem k úspěšnému začlenění nového pracovníka. Proto v adaptačním procesu zcela chybí kontrola a zpětná vazba mezi všemi účastníky.

Za nedostatečný lze ohodnotit přínos tutora ve Společnosti Y. 73 % respondentů hodnotí jeho přínos negativně. Tutor by se měl o nového zaměstnance starat a provádět ho aktivně adaptačním procesem. Dotazovaní zaměstnanci si stěžovali na instrukce a vysvětlení od tutora, která nebyla dostatečně jasná a srozumitelná. Tutor nebyl plně oddaný přenosu znalosti.

Za závažné zjištění je považováno to, že 80 % respondentů neabsolvovalo e-tréninkové moduly během své adaptace. Pouze 20 % respondentů je splnilo, což se nepovažuje za dostačující množství. E-tréninkové moduly pomáhají v získání potřebných znalostí v zaučení.

Na všechny upozorněné nedostatky navazují doporučení, která určí, jak by měly být výše zmíněné nedostatky odstraněny.

5.2 Diskuse

Na základě zhodnocení výsledků vyplynulo několik skutečností, které si zaslouží větší pozornost. V této kapitole budou vypracovány soubory doporučení, které mohou být společností využity k zefektivnění stávajícího procesu adaptace zaměstnanců a mohou vést k úspěšnosti řízení projektu.

Úspěšnost řízení projektu je chápána jako jedna z technických kompetencí projektového manažera, s přímou vazbou na splnění cílů projektu a na spokojenost zainteresovaných stran. Díky zainteresovanosti se lidé chtějí projektu zúčastnit. Je potřeba uvést vizi do života a nově přijaté zaměstnance motivovat ke spolupráci na společném úkolu. Práce s motivací pak od vedoucího pracovníka vyžaduje, aby dokázal odhalit a aby reflektoval vnitřní motivy a osobní postoje svých zaměstnanců, zejména nově přijatých, protože na nich závisí pohyb jedince konkrétním směrem. Dobré manažerské vedení, které přímo ovlivňuje také kvalitu lidských zdrojů, je nepochybným kritickým faktorem úspěchu projektu a firmy celkově.

Z dotazníkového šetření a rozhovorů vyplynuly nedostatky, které lze odstranit dílčími opatřeními:

-zavedení pravidelných průběžných pohovorů s vedoucím pracovníkem;

-zavedení kontroly provedení závěrečných pohovorů se zpětnou vazbou;

-vytvoření pozice koordinátora tutorů;

-využívání e-tréninkových modulů.

5.2.1 Hodnocení procesu adaptace

5.2.1.1 Průběžné pohovory a zpětná vazba

Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, ne všichni vedoucí pracovníci společnosti provádí průběžné pohovory na hodnocení pracovní adaptace a pracovního procesu. Zaměstnanci vyjádřili svoji nespokojenost s reálnými možnostmi poskytnout svému manažerovi zpětnou vazbu. U 67 % respondentů se prováděly průběžné pohovory jednou měsíčně. Odborná literatura během adaptace zdůrazňuje význam pravidelné zpětné vazby zaměřené na chování nováčků, která je povzbuzuje ke zlepšování a rozvoji. Proto by bylo vhodné zavést povinné pravidelné průběžné pohovory a hodnocení v rámci nich pro všechny nově přijaté zaměstnance. Rozbor výkonu a problémů zaměstnance povede k zefektivnění a zkvalitnění jeho práce. Hodnocení je důležité i pro posouzení účinnosti adaptačního plánu a v případě problémů je možné program upravovat pro lepší pracovní výsledky zaměstnance. Hodnocení vytváří tutorovi a vedoucímu pracovníkovi přehled o tom, jak probíhá celý proces a jak se s pracovní náplní nový pracovník vypořádává. Pomocí průběžných pohovorů je novému pracovníkovi poskytována možnost zpětné vazby, na jejímž základě může otevřít diskuzi o svých pocitech z adaptačního programu a o svých očekáváních, zjistit více informací, co se od něj očekává ze strany společnosti (jaké jsou mise). Je potřeba, aby vedoucí pracovník věnoval větší pozornost novému zaměstnanci a více s ním komunikoval. Špatná komunikace může být jednou z příčin, které vedou zaměstnance podniku k rozhodnutí ukončit pracovní poměr. Je očekáváno, že průběžné pohovory a hodnocení v rámci nich bude velkým přínosem jak pro pracovníka, tak i pro společnost. Nově přijatému zaměstnanci zkrátí čas adaptace, a pokud během procesu vzniknou nějaké komplikace a problémy, můžou být díky tomu včas zachyceny a odstraněny a pracovník bude nasměrován správným směrem.

V prvních třech dnech je třeba mít hodnocení každý den. Posléze hodnocení na konci pátého dne. Je to způsob, jak se dozvědět, zda všechno funguje a zda nemá zaměstnanec problém s některou oblastí a zda neuvažuje ukončit pracovní poměr. Jedná se o písemné hodnocení. Zároveň je navržen formulář pro hodnocení daného období a aktivit a zpětnou vazbu, který by měl fungovat současně jako kontrola, že jsou pohovory prováděny (příloha VI). Hodnocení bude založeno do osobní složky zaměstnance.

Od druhého týdne po nástupu do práce by bylo vhodné provádět jedno hodnocení každý týden. Během hodnocení bude sledováno, zda a jaké pokroky pracovník dělá a v případě potřeby bude adaptační plán opraven a rozšířen. Všechna hodnocení a záznamy pokroků jsou vedeny písemně. Tento záznam bude podkladem pro nastavení dalšího plánu rozvoje pracovníka. Hodnocení by obsahovalo nejen zpětnou vazbu od manažera, ale také i od tutora. Účelem zpětné vazby od manažera by bylo poskytnout pracovníkovi informace vztahující se k jeho vystupování a chování. Dále by následovalo vyhodnocení jeho současných znalostí a dovedností. Zároveň by měla být řešena míra stresu, se kterou se nováček musí vyrovnávat, a definovány kroky, které by vedly k jejímu snížení. Tyto kompletní informace by mohly sloužit jako reflexe pro zaměstnance, naznačující, ve kterých oblastech si je jistý a dobře je zvládá a naopak, v čem konkrétně je potřeba se zlepšit. Získávání informací od nováčků může napomoci identifikovat případné problematické oblasti adaptace a zvolit vhodná opatření směřující k efektivnější podpoře stávajících zaměstnanců.

Po uplynutí zkušební doby by bylo dostačující mít jednou měsíčně průběžný pohovor a hodnocení. Jedná se taktéž o hodnocení se záznamem. Je důležité pečlivě pozorovat a evidovat pokroky zaměstnance. Hodnocení je podklad pro další rozvoj pracovníka a způsob, jak sledovat jeho výkony během prvního roku ve společnosti.

Základní otázky vhodné pro zařazení do průběžných pohovorů mohou mít následující podobu:

- Jak hodnotíte systém zaškolení?
- Vyhovoval Vám přístup tutora?
- Vyhovoval Vám přístup buddyho?
- Rozumíte všem informacím, které jste se v rámci zaškolení dozvěděl/a?
- Dozvěděl/a jste se veškeré informace, které podle Vás potřebujete pro plnění pracovních povinností?
- Máte k dispozici veškeré pracovní pomůcky?
- Máte k dispozici veškeré podkladové materiály pro výkon pracovní pozice?
- Máte nějaké problémy v souvislosti s plněním pracovních povinností?
- Co pro Vás v rámci začleňování se do společnosti bylo nejtěžší a co naopak nejsnadnější?
- Jak hodnotíte spolupráci v rámci pracovního kolektivu?

- Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem?
- Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?
- Existuje něco, co byste chtěl/a v rámci výkonu pracovní pozice změnit?

Příloha VI představuje šablonu formuláře hodnocení v průběžných pohovorech. Je zde prostor pro vyjádření nového pracovníka, jeho problémy a dotazy, které vyvstaly během dané fáze adaptačního procesu. Na základě hodnocení nadřízeného, poznámek od tutora a vyjádření nového pracovníka, by měla být nastavena doporučení, navazující aktivity či návrhy dalšího rozvoje. Náklady na posílení této aktivity by byly nulové. Jednalo by se pouze o vymezení času manažera v přípravě na komunikaci s novým zaměstnancem.

5.2.1.2 Závěrečné pohovory a zpětná vazba

Na závěr adaptačního procesu by mělo dojít k prodiskutování a vyhodnocení průběhu adaptace. U 29 % respondentů neproběhl závěrečný pohovor. Lze to považovat za negativní výsledek, neboť s každým novým zaměstnancem by měl být adaptační proces vyhodnocen a měly by být nastaveny pracovní plány na období další. V této souvislosti lze navrhnout zavedení povinného vyhodnocení adaptačního procesu se všemi novými zaměstnanci, příslušným manažerem a tutorem.

Provádění závěrečných pohovorů na konci zkušební doby je odpovědností vedoucích pracovníků. Tyto pohovory nemají žádnou standardizovanou formu a pravidla a jsou často realizovány jako formalita. Tento pohovor je ale velmi důležitý.

V této souvislosti je navržen formulář hodnocení v rámci závěrečného pohovoru, který je zobrazen v příloze VII. Během tohoto pohovoru by měl nový pracovník shrnout průběh svého adaptačního procesu a ohodnotit kvalitu plnění přidělených úkolů a svůj výkon. Dále by se měl rozhovor týkat osobních cílů zaměstnance včetně jeho pracovního rozvoje. Závěrem by měly být řešeny případné otázky zaměstnance. Je potřeba, aby vedoucí pracovník při závěrečném hodnocení vycházel z provedeného hodnocení v rámci průběžných pohovorů a z hodnocení uskutečněného tutorem. Po uskutečnění závěrečného pohovoru všichni zúčastnění připojí své podpisy a formulář bude založen do složky pracovníka.

Doporučený návrh nepotřebuje žádný rozpočet pro vyhotovení. Všechny změny by provedli příslušní zaměstnanci v jejich klasické pracovní době.

5.2.1 Tutorský program

Ve Společnosti Y je tutor přidělen každému novému zaměstnanci. Činnost tutora je z hlediska adaptace nových zaměstnanců naprosto klíčová. V současném nastavení neoficiálně zastávají funkci tutora seniorní zaměstnanci nebo vedoucí pracovníci. Z tohoto důvodu často dochází k situacím zatížení vedoucích zaměstnanců. 73 % respondentů vnímalo přínos tutora negativně.

Tutor by měl poskytovat přiřazenému zaměstnanci odpovědi na praktické otázky, zajišťovat odborné zaškolení a vysvětlovat nově přijatému zaměstnanci jednotlivé postupy a dovednosti. Tutor by měl mít dokonalé znalosti jednotlivých procesů, které jsou potřebné pro denní práci. Měl by poskytovat cenné rady formou přátelského přístupu. Také je třeba, aby tutoři byli motivovaní a angažovaní a chtěli se na zaučování nových kolegů podílet.

Je důležité, aby tutoři:

- věděli, jak vybudovat vztah se zaškolovaným zaměstnancem;
- byli schopni srozumitelně předat znalosti a zkušenosti;
- byli schopni provést motivační hodnocení kolegy.

I přesto, že ve společnosti je zaveden tutorský program, jeho potenciál však Společnost Y plně nevyužívá. V neposlední řadě je třeba tutory v jejich činnosti proškolit. Ne každému je vysvětlování a předávání informací vlastní, někteří introvertnější jedinci se mohou stydět, není jim příjemné poskytovat zpětnou vazbu. Překážkou může být i nízká sebedůvěra, neuvědomování si a nedocnění vlastních schopností a zkušeností nebo obava z odpovědnosti. Proto by byla potřeba poskytnout tutorům školení, které by obsahovalo jak teorii (metody, postupy, koučing), tak i praktickou část, kdy by si mohli mezi sebou zkoušet různé modelové situace zaučování.

Bylo by vhodné vytvořit novou pozici koordinátora tutorů, který by zajistil uskutečnění školení. Tento koordinátor by měl na starosti všechny tutory. S týmem tutorů by si koordinátor nastavil pravidla spolupráce tak, aby adaptace obsáhla vše potřebné pro zvládnutí všech znalostí a dovedností. Bylo by potřeba zavést pravidelné setkávání tutorů. Za ideální frekvenci lze považovat každodoměsíční meetingy. Během těchto setkání by si tutoři mohli předávat zkušenosti s tréninkem nových zaměstnanců, sdílet postupy, které se jim osvědčily a přinesly výsledky v praxi. V neposlední řadě mohou tyto pravidelné porady

přispět ke stmelení kolektivu jako takového, zvýšit angažovanost zúčastněných a vytvořit přátelské prostředí na pracovišti. Stejným způsobem funguje Buddy Community a podle výsledků z dotazníkového šetření je vidět, že nově přijatí zaměstnanci jsou velice spokojeni s prací buddyho.

Ideální by bylo vytvořit pozici koordinátora tutorů s dotací plného pracovního úvazku (40 hodin/týdně), bohužel společnost nemůže na tuto pozici uvolnit finanční prostředky. Z tohoto důvodu je možné tuto funkci nabídnout některému z vedoucích zaměstnanců menších oddělení. Vedoucí se může nad rámec své hlavní náplně věnovat této činnosti, kterou lze ocenit pravidelnou měsíční odměnou, která bude vyplácena spolu se mzdou.

V rámci výše navrženého doporučení je nutné uvést přibližné vyčíslení nákladů na vytvoření funkce koordinátora tutorů. Pokud by tuto funkci vykonával nad rámec svých povinností vedoucí oddělení, bylo by možno ho ocenit pravidelným měsíčním příplatkem ve výši 3.000,- Kč. Roční náklad by tedy činil 36.000,- Kč hrubého plus zákonné odvody.

5.2.2 Využívání e-tréninkových modulů

80 % respondentů neabsolvovalo během své adaptace e-tréninkové počítačové moduly.

E-tréninkové moduly jsou nedílnou součástí vzdělání, prostřednictvím nichž zaměstnanci mohou získat znalosti a rozšířit si vědomosti v mnoha oblastech. Práce na e-trénincích je započítána do pracovní doby, není tedy nutno věnovat jakékoliv množství času nad rámec pracovní doby.

E-tréninky jsou přehledné, obsahově logicky na sebe navazují a interaktivní formou zapojují absolventa do splnění úkolů. Na konci každého modulu zaměstnanci plní jednoduchý test na důkaz porozumění dané problematice. Modulů je velké množství, zde doporučuji absolvovat je postupně, třeba každý týden jeden až dva moduly, což bude přínosné nejen z hlediska efektivity času, ale nebude docházet k zahlcení zaměstnance spoustou nových informací najednou, informace budou dávkovány postupně. V praxi se občas děje, že v průběhu zkušební doby zaměstnanec nesplní ani jeden modul a při ukončení zkušební doby během jednoho týdne dodělává úplně všechno. Je zřejmé, že tento jev je v důsledku kontraproduktivní, protože si z toho nemohou tito zaměstnanci přes veliký objem informací nic zapamatovat. Proto také někteří nepovažují e-tréninky za přínosné.

6 Závěr

Řízení lidských zdrojů je jedním ze základních pilířů jakékoliv společnosti, která chce uspět na trhu. Kvalitní řízení lidského potenciálu přináší nejen konkurenční výhodu, ale přispívá i k celkové spokojenosti a motivaci zaměstnanců. V projektovém řízení zastává řízení lidských zdrojů důležitou roli, považuje jí za jednu z devíti základních oblastí projektového řízení. Podstata řízení lidských zdrojů spočívá v dosažení stanovených strategických cílů společnosti prostřednictvím zaměstnanců a jejich rozvíjení v pracovním prostředí. Kvalitní adaptace zaměstnanců vede k zajištění dlouhodobého rozvoje společnosti a úspěšnému výkonu. Správně nastavený a především důsledně dodržovaný proces adaptace nových pracovníků dokáže společnosti výrazně snížit náklady vynaložené na získávání a výběr zaměstnanců. Důsledná adaptace pomáhá, aby se nově přijatí pracovníci ve společnosti co nejrychleji zorientovali, začali se v práci dobře cítit a poté v co nejkratším čase podávali optimální pracovní výkony.

Jednotlivé prvky procesu adaptace musí být upraveny pro daného pracovníka, respektive pro danou pracovní pozici. Jakékoliv zobecňování tohoto procesu v rámci celé společnosti může vést k neúčinnosti. Specifika jednotlivých pracovních pozic je nutno zohlednit v rozdílnosti nastaveného procesu adaptace. Jenom důsledně připravený adaptační proces učiní v závěru pracovníka ztotožněného se společností a pracovníka, který bude podávat očekávaný výkon. V procesu adaptace se do jisté míry odrazí podniková kultura, která ve společnosti panuje.

Hlavním cílem diplomové práce bylo provést evaluaci adaptačního procesu ve Společnosti Y a na základě analýzy navržení vhodných opatření a doporučení vedoucích ke zlepšení současného stavu a průběhu adaptace. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že Společnost Y věnuje adaptačnímu procesu přiměřenou pozornost. Oslovení pracovníci, kteří byli zahrnuti do výběrového vzorku, vyjádřili spokojenost s prvotním dojmem. Kladně hodnotí uvedení a představení na oddělení, jsou jim předány základní důležité informace před nástupem a také v den nástupu. Stejně tak je většině pracovníků přidělen buddy a ten jim je, podle jejich názoru, nápomocen s procesem adaptace, stejně jako kolegové. Většina dotazovaných také uvedla, že obdržela adaptační plán a příručku pro zaměstnance. Sociální adaptace u dotazovaných trvala do jednoho měsíce a celkově dotazovaní hodnotili adaptační proces ve Společnosti Y kladně.

Je zde však několik nedostatků, které by mohly být napraveny, a tím by se vylepšil celý proces adaptace nových zaměstnanců a v důsledku i výkonnost celé Společnosti Y.

Po důkladné analýzy zavedeného adaptačního systému společnosti byly stanoveny následující návrhy, které by měly přispět k zefektivnění a zkvalitnění adaptačního procesu.

Společnost nabízí tutorský program. Bylo zjištěno, že tutor nepřistupoval k novým pracovníkům s potřebnou zodpovědností. Tutorům je však poskytována minimální podpora a chybí jim další vzdělávání v oblasti. Tutoři by měli projít školením, na kterém získají informace o tom, jak správně přistupovat k nově přijatým zaměstnancům. Měli by být seznámeni s veškerými informacemi, které je nutné novým zaměstnancům předat. Z tohoto důvodu je doporučením zavedení nové pozice - koordinátora tutorů. Tento koordinátor by měl na starosti organizaci pravidelných setkání pro tutorů s cílem sdílení jejich zkušeností mezi sebou a také by organizoval školení pro tutorů. Byla provedena i kalkulace nákladů na jednoho nového zaměstnance.

Dalším zjištěním bylo, že průběžné rozhovory s vedoucím pracovníkem vedeny byly, ale pouze jednou měsíčně. Třetina respondentů se nezúčastnila hodnotících pohovorů na konci zkušební doby. Nadřízení by měli zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu a odpovědi na veškeré dotazy. Hodnotící rozhovory by měly být realizovány v průběhu celého adaptačního procesu. Je důležité, aby byl zaměstnancům poskytován prostor pro jejich vlastní vyjádření k adaptačnímu procesu. Nadřízení by si měli vést záznamy rozhovorů. Také je nezbytné pro další případnou spolupráci provést hodnotící pohovor na závěr procesu adaptace, kde jsou zhodnoceny výsledky zadaných úkolů. Hodnocenému pracovníkovi je nutné zhodnotit výsledky cílů adaptačního plánu, v případě nedostatků sdělit, kde vznikla odchylka od požadavků vedoucího pracovníka a v čem ji spatřuje. Plánovitě a systematicky vedený hodnotící pohovor je zjevnou motivací pro pracovníka a vytyčí směr budoucí pracovní spolupráce. V přílohách VI a VII byly navrženy formuláře jak pro průběžné, tak i pro závěrečné pohovory pro vyhodnocení procesu adaptace. Pro přijetí tohoto opatření nevzniknou společnosti žádné náklady, neboť provedení pohovorů není časově náročnou činností a je možné ji zahrnout do běžné pracovní doby vedoucího pracovníka.

Společnost nabízí absolvování e-tréninkových modulů. Bylo zjištěno, že většina respondentů je nesplnila anebo se stává, že s blížícím se koncem zkušební doby během jednoho týdne dodělává všechny moduly najednou. Dalším doporučením je absolvovat

e- tréninkové moduly postupně, třeba každý týden jeden až dva moduly, což bude přínosné nejen z hlediska efektivity času, ale také nebude docházet k zahlcení zaměstnance spoustou nových informací najednou, informace budou dávkovány postupně. E-tréninkové moduly jsou nedílnou součástí vzdělávání, prostřednictvím nichž zaměstnanci mohou získat znalosti a rozšířit vědomosti v mnoha oblastech.

Diplomová práce prokázala, že je žádoucí věnovat se podnikovým lidským zdrojům, neboť jsou důležitým prvkem pro správný chod firmy. Nově přijaté zaměstnance je potřeba dostatečně motivovat, věnovat jim pozornost a hodnotit. Tímto se vytváří soulad mezi jejich potřebami a požadavky zaměstnavatele.

Při analýze adaptačního procesu ve Společnosti Y bylo zjištěno, že i při zohlednění výše uvedených nedostatků proces adaptace je dobře nastaven a zavedení výše zmíněných návrhů by mělo vést k jeho zefektivnění a zlepšení. Zároveň by mělo přispět k prohloubení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Nejdůležitějším posláním adaptace je co nejefektivnější integrace nového zaměstnance do společnosti a co nejhladší zařazení do pracovního procesu. Zaměstnanec odvádí kvalitní práci, pokud je spokojený.

5 Seznam použitých zdrojů

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. upr. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

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

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

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 3. upr. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. upr. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. upr. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LAWSON, Karen. *New Employee Orientation Training*. 1. vyd. Oxford, Great Britain: Elsevier Ltd., 2006. ISBN 978-0-7506-6364-9.

MILKOVICH, George T. *Personel / human resource management: a diagnostic approach*. 5. ed. Homewood: Irwin, 1988. ISBN 0-256-05963-2.

- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0384-x.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. upr. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. upr. vyd. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- SALZBRUNN, R.; POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání a.s., 2005. ISBN 80-86764-32-X.
- SILLAMY, J. *Psychologický slovník*. 1. české vydání upr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. ISBN 80-244-0249-1.
- STOREY, John. *New perspectives on human resource management*. New York: Routledge, 1989. ISBN 9780415010412.
- STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. upr. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOJTOVIČ, Sergej. *Personální management v organizácii*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-483-1.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. ISBN 978-80-247-0449-4.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

6 Přílohy

Příloha I Dotazník pro zaměstnance

Příloha II Referral program

Příloha III Příručka pro zaměstnance

Příloha IV Úvodní školení, agenda

Příloha V Šablona adaptačního plánu

Příloha VI Šablona formuláře pro hodnocení během průběžných pohovorů

Příloha VII Šablona formuláře závěrečného hodnocení

Příloha I Dotazník pro zaměstnance

Vážení kolegové,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož smyslem je zhodnocení procesu adaptace zaměstnanců v naší společnosti. Dotazník je anonymní a bude sloužit jako podkladový materiál k mé diplomové práci na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze.

Velmi si vážím Vaší spolupráce a děkuji za Vaši ochotu a čas, který věnujete tomuto dotazníku.

Předem děkuji za věnovaný čas,

Viktorie Lobunko

Část I - Identifikační otázky:

- 1) Pohlaví:
 - muž
 - žena

- 2) Věk:
 - do 25 let
 - 26-35 let
 - 36- 45 let
 - více než 45 let

- 3) Nejvyšší dosažené vzdělání
 - středoškolské bez maturity
 - středoškolské s maturitou
 - vyšší odborné
 - vysokoškolské – Bc.
 - vysokoškolské – Mgr.

- 4) Na jakém oddělení ve společnosti pracujete?
 - HR- personální oddělení
 - F&A-finance & účetnictví
 - Procurement- veřejné zakázky
 - IT – technická infrastruktura
 - Supply Chain – sprava dodavatelů

- 5) Délka pracovního poměru ve společnosti?
 - jsem ve zkušební době

- méně než 1 rok
- do tří let
- do pěti let
- více

Část II- Adaptační:

- 6) Jak jste se o práci ve společnosti dozvěděl/a?
- prostřednictvím webových stránek
 - prostřednictvím LinkedIn
 - prostřednictvím personálních agentur
 - doporučení od známého, který již ve společnosti pracuje
- 7) Věděl/a jste, kam a v kolik hodin se máte v první den dostavit?
- ano
 - ne
- 8) Dozvěděl/a jste se v první den všechny potřebné informace, které Vás zajímaly?
- ano
 - ne
- 9) Jak probíhalo Vaše uvedení a představení na oddělení?
- byl/a jsem představena nadřízenému a kolegům
 - nebyl/a jsem představena kolegům, jenom nadřízenému, s kolegy jsem se seznámil/a postupně sám/sama
 - nepamatuji si
- 10) Byl Váš dojem z prvního dne pozitivní?
- ano
 - ne
- 11) Existuje ve společnosti příručka se základními informacemi pro nové pracovníky?
- ano existuje, obdržel/a jsem ji
 - ano existuje, neobdržel/a jsem ji
 - ne, neexistuje
 - nevím
- 12) Obdržel/a jste adaptační plán (harmonogram jednotlivých kroků)?
- ano
 - ne
- 13) Měl/a jste v průběhu zkušební doby osobní pohovor (schůzka s nadřízeným o Vašich pokrocích, cílech a očekáváních)?
- ano
 - ne

14) Jak často jste měl/a osobní pohovory?

- jednou týdně
- jednou měsíčně
- jiné:

15) Proběhl po ukončení zkušební doby hodnotící pohovor s vedoucím pracovníkem?

- ano
- ne

16) Jak dlouho trvala Vaše sociální adaptace?

- méně než 1 týden
- 1 týden až 1 měsíc
- 1 až 3 měsíce
- více

17) Jak dlouho trvala Vaší pracovní adaptace?

- méně než 1 týden
- 1 týden až 1 měsíc
- 1 až 3 měsíce
- více

18) Absolvoval/a jste během zkušební doby úvodní školení?

- ano
- ne

19) Absolvoval/a jste během zkušební doby e-tréninkové moduly na počítači ?

- ano
- ne

20) Měl/a jste buddyho v průběhu zkušební doby?

- ano
- ne

21) Pokud ano, byl/a jste s ním spokojen/á? Byla pro Vás přítomnost buddyho přínosná?

- ano
- ne

22) Pomohl Vám tutor s adaptčním procesem?

- ano
- ne

23) Choval se k Vám pracovní kolektiv přátelský?

- ano
- ne

24) Byl/a jste spokojený/á s průběhem celého adaptačního procesu?

- ano
- ne

25) Co Vám během adaptace chybělo? Připomínky, doporučení k průběhu adaptačního procesu ve společnosti.

Příloha II Referral program

BRING ON SOMEONE EXCEPTIONAL

Employee Referral Program



Welcome to the Accenture Employee Referral Program

Submitting a referral is simple. Search for an open role, match your referral to a job, or find people in your network who would be perfect for Accenture. Upload your referral's resume or LinkedIn profile and we'll do the rest.

LEARN MORE
[Program Policy >](#)
[FAQs >](#)
[Accenture Federal Services Referral Questions \(United States only\) >](#)

-  **Make a referral** Introduce your network to us
-  **Track my referrals** Follow and help them progress
-  **Calculate my reward** Share the success of your referral

YOUR RANKING [View Referral Leaderboard](#) **295**

YOUR SCORE **01000**

4000pts required for [Learn how to increase your Referral points](#)



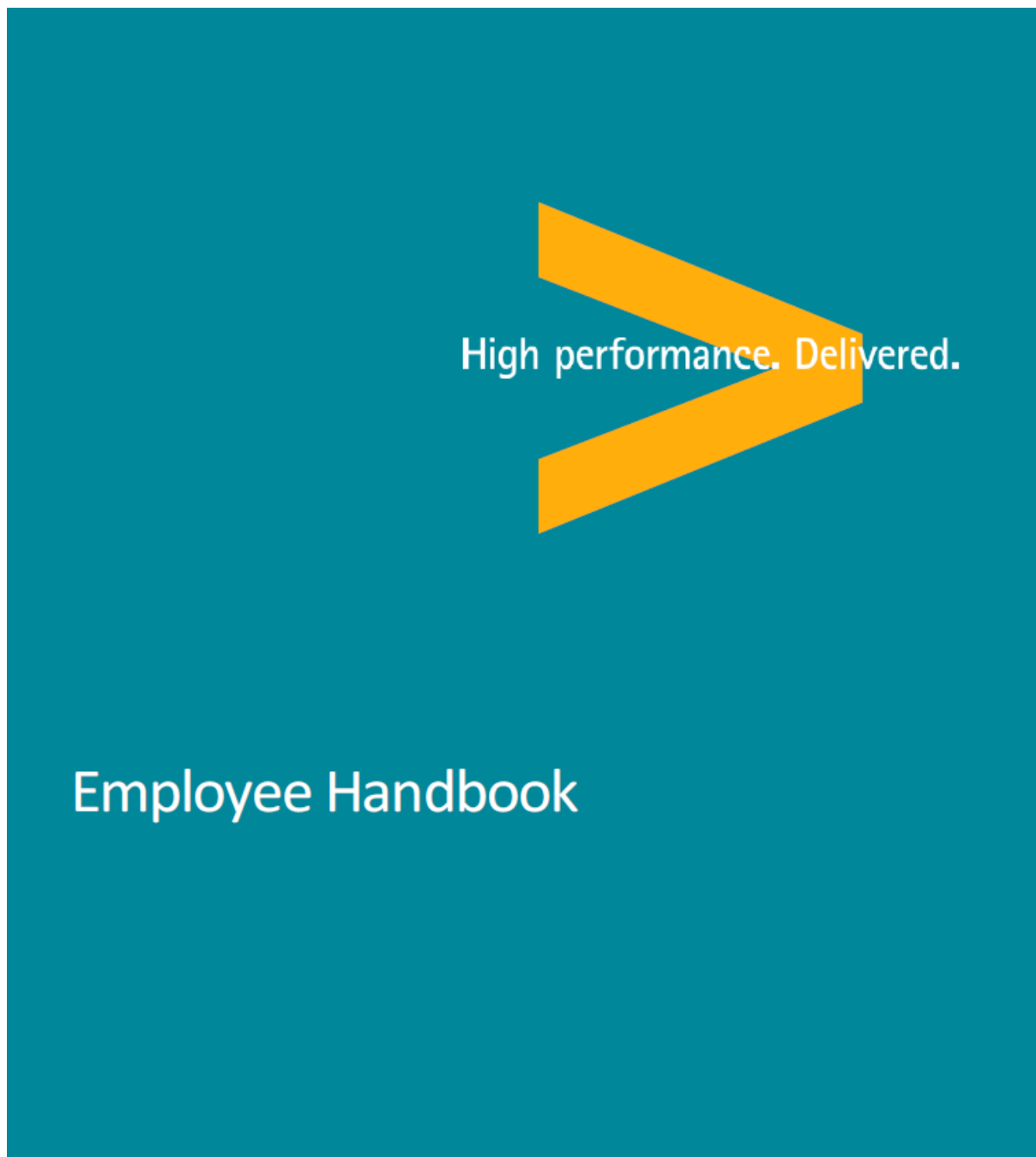
 **MAKE A REFERRAL**

 **TRACK MY REFERRALS**

 **CALCULATE MY REWARD**

Zdroj: Společnost Y, 2019

Příloha III Příručka pro zaměstnance



Chapter 1

Working regulations



INTRODUCTORY INFORMATION AND PROVISION

The Company operates as an employment entity in labour-law relations in accordance with the Labour Code, as amended (Act no. 262/2006 Coll., as amended, hereinafter "LC"). Employees are obliged to respect also other global and local policies, regulating and defining labour-law relations and working regulations.

Publishing Information

With reference to the provisions of Section 306 of LC the Working Regulations in the form of internal regulations are:

- issued by the Company
- approved by Central Leadership Team, acting on behalf of the Company.

Effectiveness

The Working Regulations shall be binding upon the Company and all employees employed in the Company. This regulation applies to employees under agreements outside employment provided that it is implied in the provisions hereof or in the agreement. The Working Regulations become valid upon approval and effective upon publishing hereof.

Upon issuing of these Working Regulations the previous Working Regulations shall be cancelled.

Purpose

This Handbook is published for due discharging of job assignments, with regard to special labor-law conditions of the Company.

Basic Principles of the Company

The Company follows the principles of equal treatment pursuant to Section 16 of LC for all employees as far as their working conditions are concerned. Taking into consideration, compensation for work, and other monetary remuneration for performance (for example, a recruitment fee awarded to an employee for a candidate, who was recruited based on credentials and successfully passed the

Introductory informati

Employment relationsh

Hours of work

Obstacles to work

Careers

Training & developmen

Data privacy

Interpersonal relations

Safety & protection

Liability for damage

Reporting of expenditu

Communication channe

Operation of offices

Risk management & IS

Service desk

Abbreviations

Chapter 2

Total compensation

Promotions & base pay

Benefits

Zdroj: Společnost Y, 2019

Příloha IV Úvodní školení, agenda

| READY FOR IMPACT | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| TIME | TOPIC | PRESENTER |
| 8:00 AM – 9:00 AM | Registration, Contract & HR forms | |
| 9:00 AM – 9:45 AM | Welcome to Accenture | Karel Kohout |
| 9:45 AM – 10:00 AM | Break & Networking | |
| READY TO WORK IN THE NOW | | |
| 10:00 AM – 11:30 AM | Accenture Business and Organization | Karel Kohout |
| 11:30 AM – 12:30 PM | Lunch Break | |
| READY TO WORK WITH PURPOSE | | |
| 12:30 PM – 2:00 PM | Accenture's Culture and Core Values | Chris Schillebeeckx |
| 2:00 PM – 2:15 PM | Break & Networking | |
| READY TO MAKE IMPACT | | |
| 2:15 PM – 2:45 PM | Risk and Compliance | Pavel Verkner |
| 2:45 PM – 3:15 PM | Office policy & Evacuation Procedures | Jakub Novák |
| 3:15 PM – 3:45 PM | Training | Žaneta Švehláková |
| 3:45 PM – 4:00 PM | Break & Networking | |
| 4:00 PM – 5:00 PM | HR Policies | Arina Bünter |
| READY TO ACHIEVE | | |
| WILL TAKE A PLACE AT NEW JOINER ALLOCATED OFFICE LOCATION <u>FOLLOWING DAY</u> | | |
| 4th February 2020 | | |
| 9:00 AM – 11:00 AM | IT Policy & Laptop handover – Chodov/Visionary location | Vojtěch Musil / Michal Keluc |
| 11:00 AM – 12:00 AM | Scheduling & myCV – Chodov– only for Consulting, Technology, Infrastructure Consulting, Digital & Security | Kristýna Tománková |

Příloha V Šablona adaptačního plánu

| Adaptační plán | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|------------------|
| Jméno a příjmení pracovníka: Kariérní stupeň: Datum nástupu do zaměstnání a zahájení adaptace: Datum ukončení adaptace: Název oddělení: Vedoucí pracovník: | | | | |
| Časový úsek | Činnost/aktivita | Odpovědnost | Datum splnění | Kontrola/Splněno |
| Den nástupu | podpis pracovní smlouvy a administrativa s tím spojená, provedení po Společnosti Y a daném oddělení, představení pracovníka nadřízenému a spolupracovníkům | personalista | | |
| 1.týden | seznámení se s pracovištěm a pravidly oddělení | vedoucí pracovník | | |
| | přidělení mentora | | | |
| | přidělení buddyho | | | |
| | úvodní školení - seznámení s pracovním řádem, se základními směrnicemi, IT školení, poskytnutí příručky pro zaměstnance nebo přístupu k elektronické verzi, online školení BOZP - kontrolní test + certifikát | | | |
| 2.-4.týden | předávání náplně práce - stínování a plnění běžných povinností pracovního místa | vedoucí pracovník | | |
| | kontakt a spolupráce s mentorem | | | |
| | kontakt a spolupráce s buddy | | | |
| | případně "kolečko" v rámci oddělení (dle oddělení) | | | |
| 2.měsíc | postupné předání všech úkolů pracovního místa k plnění | vedoucí pracovník | | |
| | nastavování cílů a očekávání | | | |
| | spolupráce s mentorem | | | |
| | spolupráce s buddy | | | |
| | další krátká školení - produktivita, technologie, odměňování, apod. | | | |
| 3.měsíc | ukončení procesu adaptace | | | |

| | | | | |
|--|------------------------------------------------------------------|-------------------|--|--|
| | následný plán rozvoje, definice nových cílů | vedoucí pracovník | | |
| | hodnocení procesu adaptace | | | |
| | závěrečný pohovor s nadřízeným a zpětná vazba na průběh adaptace | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha VI Šablona formuláře pro hodnocení během průběžných pohovorů

| Formulář průběžného hodnocení adaptačního procesu | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|-----------------|
| Jméno a příjmení pracovníka: Kariérní stupeň: Datum nástupu do zaměstnání a zahájení adaptace: Datum ukončení adaptace: Název oddělení: Vedoucí pracovník: Tutor: | | | | | |
| Časový úsek | Slovní hodnocení vedoucího pracovníka | Problémy/dotazy/připomínky pracovníka | Návrhy/doporučení/navazující aktivity | Poznámky od tutora | Datum hodnocení |
| 1.den | | | | | |
| 2.den | | | | | |
| 3.den | | | | | |
| 5.den | | | | | |
| 2.týden | | | | | |
| 3.týden | | | | | |
| 4.týden | | | | | |
| 5.týden | | | | | |
| 6.týden | | | | | |
| 7.týden | | | | | |
| 8.týden | | | | | |

| | | | | | |
|----------|--|--|--|--|--|
| 9.týden | | | | | |
| 10.týden | | | | | |
| 11.týden | | | | | |
| 12.týden | | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha VII Šablona formuláře závěrečného hodnocení

| Formulář závěrečného hodnocení adaptačního procesu | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Jméno a příjmení pracovníka: Kariérní stupeň: Datum nástupu do zaměstnání a zahájení adaptace: Datum ukončení adaptace: Název oddělení: Vedoucí pracovník: Tutor: | |
| Shrnutí průběhu adaptačního procesu | |
| Slovní hodnocení adaptačního procesu | |
| Problémy/dotazy/vyjádření/ohodnocení výkonu pracovníka | |
| Osobní cíle/ pracovní plány na další období zaměstnance | |
| Návrhy/doporučení/navazující aktivity | |
| Podpis vedoucího pracovníka | |
| Podpis pracovníka | |
| Podpis tutora | |
| Podpis personalisty | |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019